

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

Кафедра управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Никифоренко В.Г.
“18” травня 2018 р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 6.030505
Управління персоналом і економіка праці

за темою:

Використання сучасних методів мотивації на
підприємстві ПАТ КБ «ПриватБанк»

Виконавець

Студент: ЦЗФН

Юрдік Ян Дмитрович
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

ст. викладач к. псих. наук

(науковий ступінь, вчене звання)

Тринчук О.Б.

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

Одеса 2018

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ.....	6
1.1 Роль та значення мотивації як функції управління організацією.....	6
1.2. Етапи еволюції мотивації на основі класичних концепцій.....	10
1.3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу на підприємствах.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк».....	26
2.2 Аналіз структури персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк».....	40
2.3. Оцінка механізму мотивації персоналу в ПАТ КБ «ПриватБанк»	47
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	58
3.1 Пропозиції щодо впровадження сучасних методів мотивації в роботу персоналу в ПАТ КБ «ПриватБанк».....	58
3.2 Визначення соціально-економічної ефективності від запропонованих заходів.....	64
ВИСНОВКИ.....	69
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. На нинішньому етапі реформування суспільства в Україні проблема мотивації поведінки й діяльності особистості набула важливого значення. Вирішення завдань, які постають перед суспільством, як показує світовий досвід господарювання, залежить від людини, спонукальним важелем до дії якої є її мотивація. Нові форми господарської діяльності й власності, що сформувались в Україні, надають широкі можливості для формування й практичного використання світового досвіду з питань побудови ефективних мотиваційних механізмів з метою підвищення продуктивності праці персоналу. Проблема спонукання людей до продуктивної праці не нова, проте має різну природу. Протягом багатьох століть вона хвилювала кращі уми людства. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

На всіх етапах розвитку суспільства праця була і залишається джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачає своєї актуальності.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Той фактор, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може бути не ефективний для цієї людини. Тому актуальність вибраної теми обґрунтовується тим, що кожному керівнику необхідно чітко розуміти, як детально діє механізм мотивації, якої сили повинен бути мотивуючий фактор, коли він спрацює і чому.

Мета дослідження – розробка пропозицій та рекомендацій щодо використання сучасних методів мотивації на підприємстві ПАТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є публічне акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк».

Предмет дослідження – система мотивації як одна з функцій управління персоналом в даній організації.

В процесі дослідження вирішувалися наступні завдання:

- розкрити теоретичні та методологічні аспекти мотивації;
- розкрити сутність етапів еволюції мотивації на основі класичних концепцій;
- дослідити зарубіжний досвід мотивації персоналу на підприємствах;
- вивчити загальну характеристику діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати структуру персоналу банку та дослідити існуючий механізм мотивації;
- розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності мотивації персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк».

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих заходів щодо поліпшення й підвищення мотивації співробітників компанії, які ґрунтуються на усуненні недоліків у діяльності КБ «ПриватБанк».

Наукова новизна справжнього дослідження полягає у наступному:

- теоретично обґрунтовано і експериментально підтверджено практичну значущість застосування нових заходів з командоутворення, створення «банку ідей», введення нової системи матеріальних та нематеріальних заохочень;
- економічно встановлена значимість зниження плинності кадрів через впровадження сучасних методів мотивації у КБ «ПриватБанк».

Структура роботи. Робота складається з вступу, 3 розділів; містить 82 сторінки тексту, 11 рисунків, 7 таблиць. Список джерел включає 42 найменування літератури, 11 електронних публікацій, 31 фондових матеріалів.

потенційного працівника, якого надалі потрібно направляти на навчання до менеджера по роботі з клієнтами, з/п якого становить 13000 грн/міс. На навчання та адаптацію нового працівника виділено 10 календарних днів, тобто затрати менеджера-наставника на нього будуть складати приблизно 1105 грн. А враховуючи те, що зі старою системою мотивації співробітники були мало зацікавлені роботою, більшість з них йшло відразу після проходження випробувального терміну. Саме тоді банк знову повертався до питання пошуку нових спеціалістів і знову витрачав великі суми на них.

Завдяки впровадженню розглянутих сучасних ідей щодо підвищення мотивації персоналу банку (табл. 3.1) імовірно, що плинність кадрів знизиться приблизно на 45%. Це свідчить про позитивний соціально-економічний ефект, який має потягнути за собою наступні результати:

- припустима кількість працівників, які йдуть за власним бажанням, скоротиться на 35%;
- витрати на відбір нового персоналу знизяться приблизно на 20%;
- при зменшенні середньооблікової чисельності працівників ефект від навчання нових спеціалістів з подальшим поєднанням професії виросте вдвічі;
- ефект від збільшення продуктивності праці може досягнути 120%;
- заощаджені кошти можуть надалі перенаправлятися на утримання та розвиток існуючої бази персоналу, нарахування додаткових бонусів та надбавок до заробітної плати.

Зниження плинності кадрів сприяє підвищенню іміджу банку та ролі його як роботодавця. Однак слід пам'ятати, що досягнення цього результату відбувається тільки тоді, коли робота з проблемою плинності персоналу має системний характер. Усі перелічені заходи однаково важливі і взаємопов'язані, тому що разом вони націлені на єдиний результат – скорочення плинності персоналу і, як наслідок, зміцнення корпоративної культури всередині компанії, адже ПриватБанку приносять прибуток саме мотивовані співробітники.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатного багаторазово підвищити його ефективність.

Трудові ресурси являють собою головну цінність будь-якої організації, тому управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців та інших власників організації має на увазі встановлення організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління.

Уміння знайти правильні мотиви, які спонукають працівників до ефективної праці, зацікавити персонал в досягненні поставлених цілей, – ось основні завдання, які повинен ставити перед собою менеджер будь-якої ланки.

На всіх етапах розвитку суспільства праця була і залишається джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачатиме своєї актуальності.

У першому розділі дипломної роботи розкрито підходи різних авторів щодо сутності поняття мотивації, розглянуто змістовні та описано процесуальні теорії мотивації. Розглянуто низку найпоширеніших теорій, та їхні інтерпретації. Встановлено, що мотивація праці як загальна функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації.

За результатами аналізу класичних теорій мотивації в першому розділі встановлено, що для ефективного управління таким дорогим ресурсом як люди менеджеру необхідно виділити певні параметри роботи, яка доручається підлеглим. Змінюючи ці параметри, він може впливати на психологічні стани працівників, тим самим, мотивуючи їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію та відчуття особистого внеску працівників у результати діяльності банку.

Другий розділ присвячений аналізу та дослідженню системи мотивації

персоналу на підприємстві ПАТ КБ «ПриватБанк». ПриватБанк зарекомендував себе як надійний роботодавець. Банк організовує навчання, підготовку і перепідготовку співробітників, проводить тренінги та семінари, також бере участь в благодійних акціях, розробляє рекламні компанії, просуваючи лінійки продуктів. Виходячи з того, що маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, можна сказати, що ПриватБанк реалізує ефективну політику щодо забезпечення персоналом.

Основна проблема в даній організації – плинність кадрів. Тому в якості заходів щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу пропонується розробка ефективної кадрової політики в області прийняття та адаптації співробітника на новому місці.

Аналіз структури персоналу ПриватБанку, що розглядався у другому розділі показує, що чисельність персоналу банку у 2017 р. зросла на 3075 чоловік, що на 12,8% більше, ніж у 2015 р. Середньообліковий аналіз чисельності персоналу за три роки показує, що чисельність персоналу зростає з кожним роком, це пов'язано з тим що, ПАТ КБ «ПриватБанк» розширює мережу своїх філій. Отже, банку край необхідно сконцентрувати увагу на пошук і прийняття на роботу тільки зацікавлених працівників, які бажають розвиватися.

Результати проведеного анкетування серед 50 працівників різних посад ПАТ КБ «ПриватБанк» показали, що 56% працівників не задоволені своєю роботою через недостатньо високу заробітну плату. 31% працівників відчують психологічну напругу, знаходячись у колективі, а 35% працівників не відчують моральної зацікавленості.

Отже, аналізуючи дані SWOT-аналізу діяльності, а також оцінивши систему мотивації персоналу, можна зробити висновок про те, що даний банк недостатньо добре мотивує своїх співробітників. SWOT-аналіз показує, що незважаючи на лідируючі позиції банку на ринку існує висока плинність кадрів на низьких посадах і низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку

ПриватБанку, що помітно може вплинути на низьку репутацію банку серед клієнтів.

Саме тому третій розділ присвячений розробці пропозицій та практичних рекомендацій щодо покращення механізму мотивації персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі сучасних методів.

Відштовхуючись від головної проблеми – плинності кадрів – ПриватБанку пропонуються впровадити основні напрями удосконалення системи мотивації персоналу: підвищити розмір заробітної плати співробітникам компанії, яка має прямий зв'язок з результатами роботи; ввести посилену систему бонусних надходжень; поліпшити соціально-побутові умови праці; створити «банк ідей» для співробітників; проводити навчальні тренінги та спец-курси для підвищення кваліфікації працівників; застосовувати спеціальні заходи командоутворення, які спрямовані на згуртування колективу (тімбілдинг).

При написанні даної роботи були використані методи аналізу та синтезу, соціометричних досліджень на основі анкетного опитування, SWOT-аналіз, розрахунково-аналітичний, порівняльний, системний підхід.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker Peter. The Practice of Management Vol. 17, No. 3 [Text] // The Academy of Management Executive –1993-2005 – pp. 16-23.
2. Martin Zwilling. Why Some Innovative Leaders Get Exceptional Results. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.startupprofessionals.com>
3. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000р. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
4. Кодекс корпоративної етики для співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк» - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://privatbank.ua/html/2_14_1r.html
5. Консолідований річний фінансовий звіт ПАТ КБ «ПриватБанк» 2016 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/data/2_13_11ar.pdf
6. Ліцензія Національного банку України №22 від 29.07.09р. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://bank.gov.ua/files/Licences_bank/305299.pdf
7. Постанова НБУ «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні» № 368 від 28.08.2001 р. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
8. Статут ПАТ КБ «ПриватБанк» №14360570, затверджений Рішенням Загальних зборів акціонерів від 12.04.2012 року - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.stockworld.com.ua/ru/profile/download/nreg_report-543296d65dfc9db741005a81.pdf
9. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник [Текст] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. // К.: Професіонал – 2006. – 512 с.

- 10.Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37742.doc.htm
- 11.Бондаренко В.В. Менеджмент організації. Введення в спеціальність: учебное пособие [Текст] / В.А. Юдина, О.Ф. Алехина // М.: КНОРУС – 2014. – 232с.
- 12.Бердникова Л. Ф. Современные подходы к оценке системы текучести кадров [Текст] / Л. Ф. Бердникова, Г. М. Ситдикова // Молодой ученый. — 2016. — № 9 (113). — Т. 2. — С. 8–10
- 13.Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності. [Текст] / А.М. Герасимович. // К.: КНЕУ – 2004. – 599 с.
- 14.Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов [Текст] / И. Н. Герчикова // М.: Изд-во Юнити-Дана. – 2012. – 511 с.
- 15.Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки [Текст] // Україна: аспекти праці. – 2008. - №4. – С.32-36.
- 16.Єгоричева С. Б. Банківські інновації: навч. посібн. [Текст]/ С. Б. Єгоричева. // К.: Центр учбової літератури. – 2010. – 208 с.
- 17.Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах [Текст] / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21-23.
- 18.Кебас М. Системність ефективної мотивації [Текст] // Управление персоналом: Украина — 2010. — № 4. — С. 52—55
- 19.Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник [Текст] / А.М. Колот // К.: КНЕУ – 2002. – 337 с.
- 20.Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. [Текст] / А.М. Колот // К.: Вид-во КНЕУ – 1998. – 188 с.
- 21.Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. [Текст] / В.І. Холод // Київ: ЦУЛ – 2003. – 272 с.
- 22.Травин Я.В. Фізіологія і психологія праці: Підручник [Текст] // К.: КНЕУ – 2003. – 367 с.

- 23.Кувшинов А. И. Теоретические основы мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий [Текст] / А. И. Кувшинов // Известия Оренбургского государственного аграрного университета № 6 (38) – 2012. – С. 213-216.
- 24.Кузнєцов А.М. Оцінка впливу трудової мотивації персоналу банку на фінансові результати їх діяльності [Текст] / А.М. Кузнєцов // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації: Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 березня 2015 р. – Тернопіль, 2015. – С. 48.
- 25.Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник [Текст] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // К. : Вид-во "Академвидав" – 2003. – 416 с.
- 26.Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. [Текст] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Львів : НУ «Львівська політехніка» «Інтелект – Захід» – 2002. – 228 с.
- 27.Лукашевич Н.П. Соціологія. Загальний курс.: Підручник. [Текст] // К.: Каравела – 2004. – 320 с.
- 28.Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер с англ. [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури // М.: Дело – 2005. – 475 с.
- 29.Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України [Текст] / В.І. Міщенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. №2(17). – 2014. – С.3–12.
- 30.Мороз А.М. Банківські операції: Підручник [Текст] / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін. // За ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Мороза. – К.: КНЕУ – 2002. – 384 с.
- 31.Нікіфорова Л.О. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку колективу [Текст] / Л.О. Нікіфорова, Я.В. Білоконь // Економічний простір. Дніпропетровськ: ПДАБА – 2012. – № 2. – С. 24–31.
- 32.Офіційний сайт ПАТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://privatbank.ua/>

- 33.Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності: Навч. - метод. посібник для самост. вивч. дисц. [Текст] // К.: КНЕУ – 2003. – 347 с.
- 34.Рейтинг банків України – Мінфін – [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://minfin.com.ua/banks/rating>
- 35.Герчикова Е. Мотивация труда [Текст] / Е. Савченко // АПК: Экономика, управление № 1. – 2008. – С. 11.
- 36.Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств [Текст] / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.
- 37.Таран Т.А. Використання ринкових методів оцінки в управлінні КБ [Текст] // Фінанси України №1. – 2011. – С.93-99.
- 38.Теория управления [Текст]: Учебник / Под. ред. Ю.В. Крамаренко, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. // М.: Финансы и статистика – 2005. – 608 с.
- 39.Тімбїлдінг, Командоутворення – запорука успіху Вашого бізнесу. Тематичний архів статей UkrArticles [Електронний ресурс] — Режим доступу:<http://ukrarticles.pp.ua/nauka/11251-timbilding-komandoobrazovanie-zalog-uspeha-vashego-biznesa.html>
- 40.Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов // М.: Дело – 2001. – 336 с.
- 41.Хміль Ф.І. Менеджмент Підручник. [Текст] // К.: Вища школа – 1995. – 351 с.
- 42.Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник [Текст] / Л. І. Федулова та ін. // К. : Либідь – 2004. – 448 с.