

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

«_____» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом в банківській
установі»

Здобувачки групи Мз-91с Зубченко Дар'ї Станіславівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

_____ Дар'я ЗУБЧЕНКО

(підпис)

Керівники: зав. кафедри управління
імені Олега Балацького, д.е.н., професор Ігор РЕКУНЕНКО _____

(підпис)

Завідувач сектору супроводження
зарплатних проєктів відділу електронної
комерції СОУ АТ «Ошадбанк»

_____ Олена ГОЛУБ

(підпис)

Суми 2023

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота містить 50 сторінок, 1 таблицю, 2 рисунки, 3 додатки.
Актуальність теми дослідження. Актуальність вивчення питань, пов'язаних з аспектами системи управління персоналом банку, обумовлена інтересом до вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом, яке все більше стає визначальним чинником конкурентоспроможності будь-якої організації.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом в банківській установі та надання шляхів її удосконалення.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом.

Предметом дослідження є діяльність організації по плануванню, відбору та розвитку персоналу.

Теоретичні та практичні результати і висновки дипломної роботи. Аналіз теоретичних та методологічних аспектів системи управління персоналом в банківській установі та надання шляхів її удосконалення є найважливішим результатом дипломної роботи.

Відповідно до мети роботи необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти організації системи управління персоналу.
2. Визначити систему управління персоналу серед інших функцій управління персоналом.
3. Проаналізувати систему управління персоналу на підприємстві.
5. Сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління персоналом.

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом підприємства.

До найбільш суттєвих результатів, які характеризують наукову новизну дослідження і виносяться на захист, належать такі:

- розроблено та обґрунтовано концептуальну схему стратегічного управління персоналом, які впливають на формування їхнього потенціалу, що дозволяє істотно підвищити ефективність прийняття управлінських кадрових рішень з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства;

- вдосконалено організаційну структуру системи управління персоналом в банку.

Ключові слова: система управління, персонал, критерії оцінки, методи оцінки.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Класифікація персоналу.....	6
1.2 Цілі й напрямки управління персоналом	9
1.3 Сучасні методи і принципи управління персоналом.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ОЩАДБАНК».....	15
2.1 Історичні дані про створення та організацію діяльності банку	15
2.2 Організаційна структура АТ "Ощадбанк.....	16
2.3 Склад і структура кадрів	17
2.4 Аналіз системи управління персоналом АТ «Ощадбанк».....	20
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ФІЛІЇ – СУМСЬКЕ ОБЛАСНЕ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК».....	28
3.1 Рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в банківській установі	28
3.2 Архетипи системи управління персоналом.....	39
ВИСНОВОК.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Структура та обсяг дипломної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який містить 36 найменування та 3-ох додатків. Загальний обсяг дипломної роботи магістра складає 58 сторінок, в тому числі 1 таблиця, 2 рисунки.

В системі функціонування вітчизняних підприємств та всього народного господарства України відбулися значні зміни, що спричинили велику потребу в нових управлінських знаннях. Ці зміни також підсилили інтерес до удосконалення системи управління персоналом та дослідження впливу оцінки персоналу на ефективність діяльності організації, спрямованої на досягнення кінцевої мети.

Важливими аспектами є підготовка компетентного персоналу, здатного працювати продуктивно в умовах ринку, раціональне структурне і просторове розміщення персоналу, а також зміна культури управління підприємством. Усе це залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом і є важливою передумовою успіху підприємства.

Мета роботи – є розгляд теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом в банківській установі та надання шляхів її удосконалення.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом АТ «Ощадбанк».

Предмет дослідження – діяльність організації по плануванню, відбору та розвитку персоналу.

Методи дослідження – аналіз на підприємстві складають загальнонаукові принципи пізнання і принципи теорії управління, методи системного аналізу, порівняння і прогнозування.

Інформаційна база дослідження – правові і нормативні акти Верховної Ради України (закони), наукові праці провідних вітчизняних вчених в галузі теорії управління, Інтернет-ресурси, підручники, навчальні посібники, Державні стандарти України.

РОЗДІЛ 1. ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Класифікація персоналу

Управління персоналом в банківській сфері є складним і багатогранним процесом. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище, що включає багато різних факторів. Успішне розв'язання цих завдань залежить від складної і динамічної взаємодії цих чинників.

Персонал, який працює в банках України, можна поділити на кілька груп. Перша група складається з начальників управлінь, відділів, провідних спеціалістів і кваліфікованих працівників середнього і старшого віку. Зокрема, працівники у віці від 35 до 50 років з великим стажем роботи в банківській сфері (від 5 до 10 років) є особливо продуктивними. Більшість з них є жінками, які мають середню бухгалтерську або вищу фінансову освіту. Завдяки своїй освіті та накопиченому досвіду, вони володіють глибокими знаннями бухгалтерської справи та розуміють всі взаємовідносини у банківській сфері.

Ці працівники мають високий рівень відповідальності та завжди прагнуть працювати точно і без помилок. Вони часто беруть роботу додому або працюють пізно вдень на своєму робочому місці. Притаманною рисою цієї групи є високий рівень мотивації. Однак, вони часто стикаються з труднощами у прийнятті змін в робочих умовах. Оскільки їхня освіта більшість отримала у радянський період, вони мають складнощі засвоєння нових, "ринкових" знань та використання застарілих методів роботи.

Друга група банківських працівників складається з активних осіб у віці 35-40 років з різних професійних і соціальних сфер, таких як партійні та профспілкові органи, освітні та наукові установи, військово-промисловий комплекс. Вони переважно мають вищу освіту, а деякі з них навіть мають наукові ступені кандидата або доктора наук.

Багато спеціалістів в цій групі мають певний статус і популярність завдяки своїм публікаціям, визнанню та імені. Ті, хто мав достатній інтелектуальний потенціал і був психологічно готовий до зміни професії, мали можливість перейти в банківську сферу. Однак, після потрапляння в нове соціальне середовище, вони стикаються з необхідністю самоствердження як професіоналів і особистостей на новому робочому місці, а також з пошуком фахових контактів. Деякі банки вимагають, щоб працівники з непрофільним дипломом отримали другу економічну освіту. Проблемою також є тиск з боку банківських працівників першої групи, які не бажають передавати високі посади "новачкам".

Третя група складається з молодих людей віком від 23 до 30 років, які займають різні посади у банках, від керівників до операціоністів. Зазвичай вони мають економічну освіту, отриману останніми роками в Україні. Деякі з них закінчили спеціалізовані банківські школи або економічні факультети університетів.

Ці працівники молодій групі відчувають себе впевнено в нових економічних умовах, іноді створюється враження, що вони є найбільш благополучною групою банківських службовців. Однак, це не зовсім вірно.

Молоді банківські працівники стикаються зі складнощами, пов'язаними з відсутністю сформованого професійного співтовариства. Вони працюють в умовах гострого дефіциту або повної відсутності фахової спадкоємності. Не існують необхідних і загальновизнаних морально-етичних цінностей, які регламентують взаємодії в банківській сфері, і не розроблені ефективні правові механізми для банківської справи. Тому потребується значна робота над розвитком комплексу банківських інструкцій.

Внаслідок цього, молоді банківські працівники не в змозі інтенсивно включатися в професію, у них не формується адекватна самооцінка власних можливостей, не відбувається планування кар'єри. Основою класифікації банківських працівників можуть бути зазначені в види поділу праці (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. Види поділу праці

Види поділу управлінської праці	Зміст поняття
Функціональний	Виокремлення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління технологічним процесом, виконання яких закріплюється за окремими працівниками або підрозділами апарату управління.
Ієрархічний	Поділ комплексу робіт за рівнями ієрархії управління, закріплення функцій за окремими управлінськими працівниками і формування на цій основі повноважень решти.
Технологічний	Диференціація процесу управління на операції по накопиченню, збереженню, опрацюванню і передачі інформації, які виконують певні категорії працівників.
Фаховий	Диференціація управлінських працівників за їхньою фаховою підготовкою.
Кваліфікаційний	Поділ робіт за функціями управління і закріплення їх за працівниками, відповідно до кваліфікації, стажу роботи і здібностей.
Посадовий	Поділ працівників системи управління відповідно до їх компетенції (компетенція - сукупність прав, обов'язків і відповідальності управлінського працівника в реалізації визначеної функції управління).

В банківській сфері широко поширений підхід, за яким працівників поділяють за їх функціональною роллю на керівників, спеціалістів, професіоналів і технічних виконавців.

Керівний персонал займає центральне місце серед персоналу банку. Це працівники, які очолюють певні структурні підрозділи. Вони мають повноваження для прийняття рішень у конкретних сферах діяльності банку і відповідають за результати роботи свого колективу та підрозділу в цілому.

Спеціалісти виконують певні управлінські функції. Вони збирають та аналізують інформацію і готують варіанти рішень для керівників. Серед спеціалістів можуть бути економісти, юристи, бухгалтери та інші. Особливістю їх роботи є виконання завдань умовами обмежень, таких як накази, розпорядження керівників, норми техніки та організації роботи.

Службовці або технічні виконавці забезпечують підтримку роботи спеціалістів і керівників. Їхнє завдання полягає у виконанні інформаційно-технічних операцій. Робота службовців передбачає виконання стандартних процедур та операцій відповідно до норм та правил.

Усі ці категорії працівників мають свої особливості і внесок у роботу банку. Керівники приймають стратегічні рішення, спеціалісти забезпечують аналітичну роботу та підготовку рішень, а технічні виконавці виконують необхідні операції для підтримки банківської діяльності.

1.2 Цілі й напрямки управління персоналом

Метою управління персоналом на підприємстві є досягнення таких цілей:

- Підвищення конкурентоспроможності підприємства: Управління персоналом спрямоване на забезпечення підприємству конкурентної переваги на ринку, що передбачає правильний підбір, розвиток та утримання кваліфікованого персоналу.
- Підвищення ефективності виробництва та праці: Головна мета полягає у досягненні максимального прибутку. Управління персоналом спрямоване на оптимізацію процесів виробництва та праці, забезпечення ефективного використання ресурсів та підвищення продуктивності праці.
- Забезпечення соціальної ефективності функціонування колективу: Управління персоналом ставить за мету створення умов для задоволення потреб працівників, формування стабільного та сприятливого робочого середовища, розвиток командної співпраці та підтримку соціального благополуччя колективу.

Для успішного досягнення поставлених цілей, управління персоналом повинно виконувати наступні задачі:

- Забезпечення потреби підприємства в необхідній кількості та кваліфікації робочої сили шляхом ефективного підбору та розвитку персоналу.
- Досягнення оптимального співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу.
- Ефективне використання потенціалу робітників та виробничого потенціалу в цілому.
- Створення умов для високопродуктивної праці, включаючи організаційну

дисципліну, мотивацію та сприяння взаємодії та співробітництва.

- Формування стабільного колективу шляхом залучення та розвитку персоналу, що сприяє окупності витрат на робочу силу.
- Задоволення бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, можливостей професійного росту.
- Узгодження виробничих та соціальних завдань, балансування інтересів підприємства та працівників.
- Підвищення ефективності управління персоналом та зниження витрат на робочу силу.

Отже, управління персоналом на підприємстві зосереджується на досягненні стратегічних цілей, оптимізації праці та забезпеченні взаємовигідних відносин між підприємством та працівниками.

Ефективність управління персоналом та досягнення поставлених цілей в значній мірі залежать від принципів та методів управління персоналом. Важливо, щоб ці принципи були узгоджені та застосовувалися в усіх підрозділах та філіалах компанії, особливо у великих компаніях зі складною структурою.

Існують три групи основних засобів управління персоналом:

- Прямі засоби управління: Це конкретні методи та інструменти, що використовуються безпосередньо керівниками для керування персоналом. Це може включати в себе проведення тренінгів та навчань, встановлення конкретних цілей та завдань, контроль за виконанням робітниками своїх обов'язків, оцінку роботи та надання фідбеку.
- Опосередковані засоби управління: Це методи, що застосовуються на рівні підрозділів та філіалів і спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку персоналу. Це може включати розробку політик та процедур управління персоналом, створення системи мотивації та винагород, планування кар'єрного росту та розвитку працівників.
- Квазізасоби управління: Це особлива група методів та інструментів, які не підпадають під прямі або опосередковані засоби управління. Вони можуть включати в себе встановлення корпоративної культури, створення

комунікаційних мереж та обміну досвідом між працівниками, а також забезпечення умов для саморозвитку та самореалізації працівників.

Успішне управління персоналом вимагає вміння поєднувати ці різноманітні засоби управління та адаптувати їх до конкретних потреб та умов підприємства. Застосування правильних принципів та методів управління персоналом допомагає забезпечити ефективну роботу колективу та досягнення стратегічних цілей організації.

1.3 Сучасні методи і принципи управління персоналом

Методи управління персоналом включають різні способи впливу на колектив та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності в процесі виробництва. Ці методи можуть бути розподілені на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи орієнтовані на мотиви поведінки, такі як свідомо необхідність дисципліни в роботі, почуття обов'язку, бажання працювати в певній організації тощо. Їх характеризує прямий вплив: будь-який адміністративний або регламентаційний акт повинен бути обов'язково виконаним.

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Результати їх застосування не є автоматичними, але можуть бути досягнуті шляхом визначення сили їх впливу та кінцевого результату.

Економічні методи включають матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників. Соціально-психологічні методи управління базуються на використанні соціального механізму і включають такі аспекти, як комунікація, взаємодія, мотивація та психологічний комфорт працівників.

Успіх управління персоналом залежить від двох основних факторів. По-перше, організація повинна чітко визначити, яку поведінку працівників необхідно для досягнення своїх цілей. По-друге, важливо зрозуміти, які методи

та "сигнали" стимулюють працівників до бажаної поведінки.

Таким чином, методи управління персоналом є важливими інструментами для організаційного керівництва, які допомагають впливати на працівників і забезпечувати ефективну діяльність колективу у виробничому процесі.

Обидва завдання - управління персоналом та моделювання виробничої поведінки - мають велику важливість і складність, особливо в умовах постійних змін. Організації потрібно, щоб працівники мали конкретні фахові навички і використовували їх у визначений спосіб, тобто виявляли необхідну виробничу поведінку. Виробнича поведінка включає не лише технічні вміння (наприклад, працювати з обладнанням або знати продукт), але й вміння взаємодіяти з клієнтами, спілкуватися з колегами і т.д. Ці навички також включають мотиваційний аспект.

Одним з головних завдань є визначення необхідної виробничої поведінки шляхом аналізу цілей організації. Один із популярних методів моделювання виробничої поведінки - це метод визначення компетенцій або створення "портрета компетенції". Цей метод передбачає визначення набору компетенцій, які необхідні працівникам для успішного виконання виробничих функцій. Компетенція - це здатність працівника (або організації в цілому) виявляти певний тип поведінки для досягнення цілей організації. Іншими словами, це якість, що перетворюється на стійку поведінку в робочій ситуації. Прикладами компетенцій можуть бути гнучкість (працівник успішно пристосовується та діє ефективно в змінних ситуаціях з різними людьми) або ініціативність (працівник впроваджує нові підходи і чинить дії, спрямовані на підвищення ефективності, до того, як ці дії формально забажає керівництво/організація).

Компетентність передбачає наявність трьох складових: знань (що працівник знає), навичок поведінки (що працівник вміє робити) і мотивації (що працівник бажає робити).

Моделювання компетенцій стає все популярнішим, оскільки має переваги перед традиційним методом опису виробничої поведінки - посадовою інструкцією. У порівнянні з посадовою інструкцією, де описуються функції, які

працівник повинен виконувати (наприклад, складати звіти або проводити щотижневі заходи), "карта компетенцій" визначає, яким має бути працівник для успішної роботи у конкретній сфері. Цей підхід є більш прийнятним в сучасних умовах, оскільки завдання та функції працівників змінюються так само швидко, як і смаки та потреби клієнтів.

Компетенції кожного працівника визначаються цілями організації та особливостями його професійної діяльності. Наприклад, директору інвестиційного банку потрібний інший набір компетенцій, ніж начальникові відділу продажів у фармацевтичній компанії. Компетентні працівники та організації, що їх надають, ефективно працюють в умовах змін та невизначеності, активно шукають нові підходи до розв'язання проблем.

Сучасні працівники повинні володіти двома важливими компетенціями: орієнтованістю на потреби клієнта і орієнтованістю на результат. Організації використовують різні методи управління, такі як набір та розстановка кадрів, підготовка та перепідготовка працівників, оцінка їхньої діяльності та винагорода.

У сфері винагороди за працю прослідковуються кілька нових тенденцій. По-перше, все більш поширені системи плати за знання і компетенцію, де винагорода залежить від володіння ключовими компетенціями, а не від посади в ієрархії. По-друге, збільшується частка змінної частини винагороди працівників, що пов'язана з фінансовим становищем організації. По-третє, працівникам надаються "гнучкі" пільги, які вони можуть обирати в межах визначеного бюджету. І нарешті, знижується вплив таких факторів, як стаж роботи і фахова біографія, на розмір заробітної плати, а зростає значення компетенції і ринку праці.

Ці нові тенденції вимагають від працівників постійного самовдосконалення і активного розвитку навіть у ветеранів з довгим стажем.

В сучасних організаціях спостерігаються значні зміни в методах оцінки персоналу. Популярність традиційного підходу, де співробітника оцінюють за його продуктивність протягом певного періоду (наприклад, добре, задовільно,

погано), зменшується, і все більше уваги приділяється оцінці компетенцій, якими володіє працівник протягом цього періоду.

Одночасно, значна увага приділяється досягненню вимірюваних та значних результатів як на рівні окремого працівника, так і на рівні підрозділу та організації в цілому. Існують декілька характерних тенденцій, які спостерігаються в провідних установах:

- Залучення різних груп осіб до процесу оцінки співробітника, включаючи колег, підлеглих і навіть зовнішніх клієнтів. "360-градусна" оцінка стає все популярнішою, де працівник отримує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів. Наприклад, компанія "Johnsonvill Foods" залучає своїх співробітників до спільної оцінки кожного колеги з огляду на його внесок у досягнення цілей підрозділу, ефективність комунікації та співпраці.
- Врахування результатів роботи підрозділу та організації при оцінці співробітника. Навіть якщо працівник виконував свої обов'язки добре, він може не отримати високої оцінки, якщо його підрозділ не досягнув поставлених цілей.
- Застосування методу управління за допомогою постановки цілей та використання кількісних показників для оцінки працівників на всіх рівнях та в професійних сферах. Дослідження показують, що кількісні цілі, такі як обсяг продажів або відсоток дефектів, є потужними мотиваторами, порівняно зі суб'єктивними оцінками, такими як "добре" або "погано".
- Перегляд традиційних термінів оцінки, таких як рік або півріччя, на користь альтернативних варіантів.

Загалом, оцінка персоналу в сучасному бізнес-середовищі стає більш складною та комплексною, з урахуванням не тільки виробничої поведінки, але й компетенцій, досягнень та результатів роботи на різних рівнях організації.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Історичні дані про створення та організацію діяльності банку

В 1991 році Україна оголосила свою незалежність від Радянського Союзу, що спричинило розрив з Ощадбанком СРСР. В цей період сталися негативні події, такі як залишки вкладів, цінних паперів та страхових полісів населення в Росії, а новостворений банк накопичив внутрішній борг, який з часом зростав.

Законом України "Про банки та банківську діяльність", прийнятим 20 березня 1991 року, Ощадний банк України отримав особливий статус. 31 грудня 1991 року Ощадбанк був зареєстрований як самостійна банківська установа в Національному банку України під назвою "Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України".

В умовах економічної кризи, яка охопила всі сфери суспільного життя, Ощадбанк виявив гнучкість та ефективне керування процесами. Банк успішно виконав свої зобов'язання в державній програмі приватизації та провів обмін грошових знаків. Одночасно Ощадбанк активно сприяв своїм клієнтам – приватним власникам та підприємцям – в їх діяльності, зокрема у контексті масової приватизації та розвитку малого бізнесу.

Ощадбанк контролює значну частину ринку особистих вкладів населення і має понад 90 мільйонів рахунків. Банк підтримує тісні зв'язки з іноземними банками в багатьох країнах світу. Він має довгострокові партнерські відносини з німецькими банками, які мають багаторічний досвід у справах ощадного господарства, а також співпрацює з Фондом міжнародного співробітництва та Комітетом TACIS Європейської Комісії. Банк також є членом всесвітньо відомих організацій Visa International та Europay International. Ощадбанк має прями кореспондентські відносини з провідними іноземними банками.

З метою поліпшення структури та організації управління, а також для

забезпечення більш ефективного реалізації державних прав власника, Ощадний банк України був перетворений у відкрите акціонерне товариство "Державний ощадний банк України" згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 травня 1999 року. Ощадний банк є єдиним серед українських банків, якому законом надано державну гарантію збереження вкладів громадян та їх видачі за першим запитом.

2.2 Організаційна структура АТ "Ощадбанк"

Ощадбанк має організаційну структуру, яка включає центральний апарат, філії і територіально відокремлені безбалансові відділення (ТВБВ). Філії банку, а також ТВБВ, не є юридичними особами і діють від імені банку на підставі положень, що стосуються їх.

Філії банку здійснюють різні банківські та інші операції від імені банку, згідно з положенням про філію і письмовим дозволом, наданим банком. Територіально відокремлені безбалансові відділення також здійснюють операції від імені банку на підставі положення про відділення і письмового дозволу.

Останнім часом Ощадбанк здійснив зміни у своїй мережі з метою якісної перебудови. Запроваджено реорганізацію безбалансових установ (філії, ТВБВ), закрито 3100 ТВБВ. В результаті загальна мережа банку зменшилась майже вдвічі.

На початок 2023 року в системі банку нараховувалося 2665 установ, серед яких є 23 обласних управління, Головне управління по м. Києву та Київській області, центральний апарат та 2640 територіально відокремлених безбалансових відділень.

Відзначимо, що в 2018 році Ощадбанк був визнаний найкращим банком в Україні в національному рейтингу "50 провідних банків України" і отримав номінацію як найбільш технологічний банк на FinAwards. У 2019 році операційний дохід банку збільшився на 25% до 7,2 млрд грн, а чистий комісійний дохід зріс на 18,6% до 3 млрд грн.

Керівництво банку несе відповідальність за підготовку та достовірне представлення фінансової звітності згідно з вимогами Національних Положень (Стандартів) бухгалтерського обліку і чинного законодавства. Аудитори забезпечують незалежну оцінку фінансової звітності на основі аудиторської перевірки, дотримуючись вимог законодавства та міжнародних стандартів аудиту.

Аудит передбачає проведення процедур для отримання аудиторських доказів щодо сум і розкриттів у фінансовій звітності. Оцінка ризиків суттєвих викривлень фінансової звітності внаслідок шахрайства або помилок, а також оцінка використаної облікової політики та облікових оцінок, є також важливими частинами аудиту.

2.3 Склад і структура кадрів

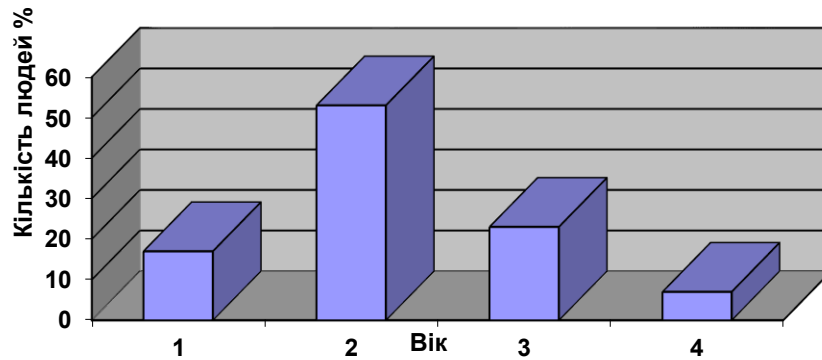
Для більш детального аналізу складу і структури кадрів візьмемо за приклад показники Філії – Сумське обласне управління АТ «Ощадбанк». На 01.01.2023 р. у Філії – Сумське обласне відділення АТ «Ощадбанк» працювало 126 чоловік, з них 74 чоловік - жінки, що становить 58,7% загального числа співробітників.

Вік співробітників на 01.01.2023 р. коливається в межах 18 - 52 років.

За другий квартал 2023 р. було звільнено 18 співробітників, 21 - прийнято на роботу. Серед причин звільнення відзначені наступні:

- вихід на пенсію за віком - 8 чоловік,
- через невідповідність займаній посаді - 3 чоловік,
- власне бажання - 7 чоловік (38,8% загального числа звільнених).

Всі звільнені співробітники через вихід на пенсію мали вік: жінки - 55 - 56 років, чоловіка - 60 - 62 року. Отже, з огляду на той факт, що серед працюючих у банку немає співробітників пенсійного віку, працівники, що досягають - 55 років жінки й 60 років - чоловіка - звільняються. Вікова структура працівників банку представлена на рис. 2.1.



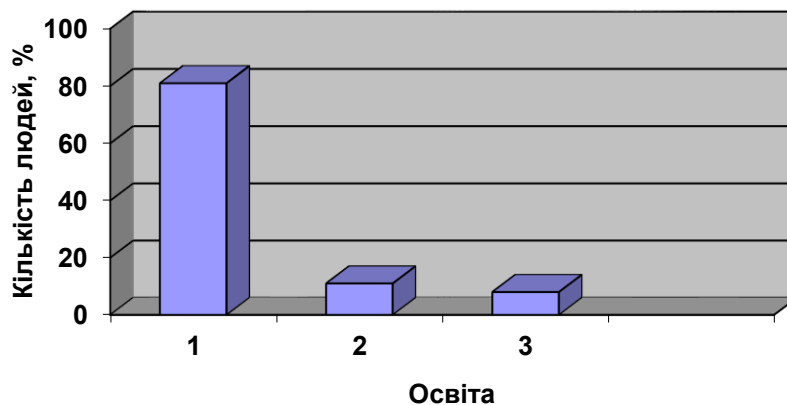
1– до 29 років, 2 – 30-40 років, 3 – 40-50 років, 4 - більше 50.

Рис. 2.1 Вікова структура працівників банку

Основний склад співробітників від 30 до 40 років - 53%, склад співробітників до 29 років й 40 - 50 років розподілилися дорівнює 17% і 23%. Працівники понад 50 років становили 7% відповідно 81% співробітників банку мають вищу освіту. Це дуже високий показник, що створює позитивну картину освітнього рівня кадрів (рис.2.2). 11% працівників перебувають у стадії одержання вищої освіти, серед них 8 чоловік до 28 років й 6 чоловік у віці від 30 до 40 років. 8% працівників мають середньотехнічну освіту. Слід зазначити, що в їхнє число входять - 4 прибиральниці, 4 шофери, інженер-електрик і завгосп, тобто всі співробітники, що мають середньотехнічну освіту являють собою неспеціалізований персонал.

Цікавий і той факт, що 7% співробітників, що мають стаж роботи в банківській сфері понад 10 років, працювали саме в Сумському обласному управлінні АТ «Ощадбанк» і пережили разом з банком ряд реорганізацій.

Слід зазначити, що в банку склад кадрів по посадах виглядає в такий спосіб: голова - 1 чоловік, заступник голови - 3, начальник відділу - 15, заступник начальника відділу - 10, головний фахівець - 17, провідний спеціаліст - 15, старший фахівець - 27, бухгалтер - 22, касир - 11, технічний персонал - 5. Разом - 126 чоловік.



1 – вище, 2 – незакінчене вище, 3 – середньотехнічне.

Рис. 2.2 Класифікація співробітників банку за рівнем освіти

У процентному співвідношенні кадри керування становлять 13% загального числа співробітників. Фахівці даної категорії формують і реалізують кадрову політику установи.

Аналіз штатного розкладу й фактичної наявності працівників банку дозволив визначити, що штат укомплектований повністю, вакансій на даний момент немає.

У підсумку, організаційна структура банку вибудована у відповідності зі специфікою його діяльності, чітко визначена ієрархія керування.

Виділення структурних підрозділів здійснено по функціональних ознаках. Кожен підрозділ банку містить у собі ряд відділів, які розділені по ознаці спеціалізації. Кожен відділ орієнтований на конкретний вид діяльності.

Для більш ефективної та плідної праці в Філії – Сумське обласне управління АТ «Ощадбанк» виробнича структура поділена на два виробничі офіси: Фронт-офіс (Додаток Б) та БЕК-офіс (Додаток В). Де Фронт-офіс це всі підрозділи, які безпосередньо мають прямий контакт з клієнтом, а БЕК-офіс – це підрозділи, які займаються забезпеченням функціонування банку, як установи – економічні, маркетингові, інженерні, юридичні відділи, відділ відображенням в бухгалтерському обліку операцій та ін.

Кваліфікація співробітників висока, оскільки 92% з них мають вище або

незакінчене вище утворення й 53% досвід роботи в кредитно-фінансовій сфері більше 5 років. Основний склад працівників у віці до 40 років.

Отже, Філія – Сумське обласне управління АТ «Ощадбанк» має гарний кадровий потенціал. Правильно організована робота з кадрами, що мають такі високі якісні характеристики, може дозволити домогтися високої продуктивності праці персоналу.

2.4 Аналіз системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Голова Правління АТ «Ощадбанк» визначає стратегію кадрової роботи і політику, включаючи вироблення пріоритетів, основних положень і норм, аналіз кадрової інформації та співпрацю з вищим керівництвом банку. Куратор кадрового напрямку, який є Членом Правління, відповідає за організаційну та координуючу роботу в цій сфері, включаючи співпрацю з вищим керівництвом банку.

Організаційна робота з кадрами розпочинається з розробки і затвердження "Положення про кадрову службу (роботу з персоналом) банку" на Правлінні. Цей документ визначає місце і склад кадрових підрозділів, їх повноваження, особливості роботи з персоналом лінійних керівників, описує кадрові інформаційні потоки і визначає роль всіх керівників, відповідальних за кадрові питання.

Основним принципом роботи кадрових підрозділів є особиста відповідальність кожного співробітника відділу за виконання кадрових рішень відповідно до встановленого терміну і якості.

Вищим керівництвом банку приділяється особлива увага роботі з персоналом. Голова Правління ініціює розробку широкого спектру заходів в цій області, таких як системи звань і категорій співробітників, системи заохочення (матеріального і морального), матеріально-технічна підтримка та інформаційне забезпечення. Більшість основ кадрової роботи банку визначається Головою, і він може безпосередньо брати участь у розробці деяких аспектів, наприклад,

системи кваліфікаційних вимог. Від правильно обраних пріоритетів у кадровій роботі залежить рівень професіоналізму й авторитет банку, а конкурентоздатність будь-якої комерційної структури, зокрема банку, залежить від професіоналізму й компетентності його співробітників.

Для вирішення цієї складної проблеми банк організовує систему, яка забезпечує високий рівень кваліфікації персоналу. Центральною складовою цієї системи є навчальний центр і відповідний відділ по перепідготовці персоналу. Керівництво банку приймає стратегічні рішення щодо питань грамотності і професіоналізму своїх співробітників. Важливим аспектом є також управлінська грамотність керівників підрозділів банку.

Стратегічні кадрові питання АТ «Ощадбанк» включають систему оцінки праці кожного співробітника, підтримку творчих та сумлінних людей, а також мотивацію на основі їх результатів. Важливо збалансувати економічні витрати і організаційне забезпечення цих заходів, а також матеріальну та моральну підтримку співробітників.

Вище керівництво банку відповідає за створення та розвиток організаційної структури, включаючи кількість співробітників, кількість підрозділів, їх взаємодію та підпорядкування. Організаційна структура впливає на реалізацію кадрової політики банку. Всі співробітники банку повинні працювати на досягнення конкретних результатів, а місцеві керівники і спеціалізовані служби, зокрема кадрові, повинні визначати відповідальність кожного співробітника та підрозділу за результатами роботи, а також сприяти обміну необхідною інформацією.

Усі ці аспекти спрямовані на забезпечення ефективної кадрової роботи в АТ «Ощадбанк» і формування команди професіоналів, яка забезпечить стабільність та успішність банку у вимогливому банківському секторі.

Стратегія кадрової роботи АТ "Ощадбанк" включає реалізацію принципів роботи співробітників відповідно до встановлених нормативів і стандартів. Це означає, що кожен працівник банку повинен вміти працювати в рамках встановлених правил і за технологічною картою. Творчість можлива, але лише в

межах своєї ролі та обов'язків. Деякі посади в банку, такі як касир або інкасатор, мають особливості колективної взаємодії, тому обмеження в доборі на такі посади враховують особисті риси та характер співробітників.

Формування керівних кадрів з власного персоналу є важливим аспектом стратегії. Це означає планування кар'єри співробітників, оцінку їхньої діяльності, ротацию та просування. Важливим завданням є збалансування молодих та досвідчених кадрів. Молоді співробітники зазвичай приймаються на низові посади, які потребують навчання і можливості для розвитку, тоді як фахівці з досвідом та досвідчені керівники не обмежуються віковими критеріями, а визначаються їхнім професійними якостями.

Одним із важливих завдань вищого рівня керівництва є розробка та впровадження корпоративної культури в банку. Корпоративна культура відображає "дух" організації, норми поведінки та неписані правила. Ця культура впроваджується через співробітників банку, їхню роботу та взаємини. Для цього необхідна спільна робота кадрової служби, служби безпеки, секретаріату, відділу реклами і зв'язків з громадськістю та інших підрозділів банку.

Першим кроком Правління АТ "Ощадбанк" у розвитку корпоративної культури є введення кодексу професійної поведінки та службової етики для співробітників банку. Цей кодекс містить норми, правила та цільові настанови, якими керується банк. Він є першим документом, з якого новий співробітник знайомиться з банком і містить основні принципи та завдання банку, включаючи ставлення до клієнтів, колег та моральні принципи. Особливої уваги вимагає робота з виявленням пропозицій співробітників, що стосується поліпшення і модернізації виробничих технологій, робота з контролю за їх реалізацією і заохочення тих співробітників, хто виступив з такими пропозиціями. Дуже делікатний, але не менш важливе питання - навчити співробітників не відзиватися дурно про банк, особливо привселюдно, незважаючи на те, зачеплені чи ні почуттям образи інтереси конкретного працівника.

Розвиток персоналу в АТ "Ощадбанк" починається з його залучення та підбору. Банк прагне залучити комунікабельних співробітників, які мають

приємне спілкування з клієнтами, відкрите ставлення до людей та вміння працювати у команді. Вірний підбір персоналу є найважливішою частиною розвитку, оскільки новий співробітник може не відповідати в повному обсязі вимогам нової роботи.

Після призначення нового співробітника необхідне ретельне тренування від безпосереднього начальника та інших співробітників відділу банку. Відсутні знання та навички можна набути шляхом професійного досвіду та навчання.

Розвиток персоналу, зокрема просування співробітників з керівним потенціалом, є невід'ємною задачею керівників банку. Керівник найкраще бачить необхідність у підвищенні кваліфікації та потенціалу своїх співробітників і є їхнім першим і найкращим тренером. Він повинен підтримувати співробітників, надавати допомогу та ідеї для успішного виконання завдань та підготовки до виконання вищих професійних та керівних обов'язків.

Залучення персоналу означає прийняття заходів для задоволення потреб кредитних відділів банку відповідними співробітниками. Цей процес включає багатоступінчасте планування, визначення майбутньої потреби в персоналі та встановлення вимог до співробітників.

Майбутня потреба в персоналі визначається в рамках середньострокового та тривалого планування на період від трьох до п'яти років. Результатом планування персоналу є визначення кількості співробітників, їхньої кваліфікації, вмінь та призначень.

Визначення вимог передбачає встановлення кваліфікації, знань, навичок та поведінкових характеристик, які співробітники повинні мати для виконання своїх обов'язків. Цей процес також включає визначення профілю вимог для робочих посад.

АТ "Ощадбанк" активно залучає персонал з власних рядів, оскільки зовнішній ринок праці не завжди може задовольнити потреби банку щодо кількості та якості персоналу. Це досягається завдяки систематичному професійному навчанню, що дає змогу розвивати навички і кваліфікацію власних співробітників. Кадрова політика банку передбачає заповнення вакансій

переважно зі свого внутрішнього резерву, що дає можливість працівникам підвищуватися по службі та сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Залучення персоналу ззовні також є важливим аспектом кадрової політики АТ "Ощадбанк". В плануванні потреб у персоналі може виявитися, що для конкретної посади необхідно найняти нових співробітників. Залучення зовнішнього персоналу може привнести нові ідеї та імпульси до роботи банку, а також допомогти вирішити кількісний аспект потреби в персоналі. За потреби, банк може звернутися до випускників середніх та вищих навчальних закладів або активно шукати кандидатів серед безробітних або роботящих осіб, які ще не зайняті.

В процесі залучення персоналу важливо забезпечити широку інформованість потенційних кандидатів про банк, вакансії та вимоги до них. Оголошення про вакансії повинні бути привабливими та зацікавлюючими для кандидатів. Підбір персоналу полягає у виборі кандидатів, які найкраще відповідають вимогам вакансій шляхом оцінки їхньої придатності, здатностей, знань та досвіду порівняно з вимогами посади. Важливо уникати помилок, пов'язаних з недостатньою або надмірною кваліфікацією кандидатів.

На практиці в АТ "Ощадбанк" застосовуються різні процедури вибору персоналу, які включають:

Аналіз поданих документів заявниками. Персонал банку перевіряє представлені документи, такі як резюме, мотиваційні листи та інші, для оцінки кваліфікації та досвіду кандидатів.

Співбесіди при найманні, які можуть проводитися у вільній формі або за підготовленою заздалегідь схемою. Під час співбесіди кандидатам ставляться питання щодо їхнього досвіду, навичок, мотивації та інших аспектів, пов'язаних з посадою.

Психологічні тести, які допомагають оцінити особистісні якості та відповідність кандидатів вимогам посади. Ці тести можуть включати аналіз комунікаційних навичок, лідерського потенціалу, стресостійкості та інших параметрів.

Використання методу оцінки особистості, який передбачає моделювання типових ситуацій, що виникають на робочому місці. Кандидатів оцінюють спеціально підготовлені спостерігачі, які оцінюють їхні навички та реакції на випробування, пов'язані з робочими завданнями, наприклад, консультування клієнтів або обробка вхідної пошти.

У разі прийому на роботу фахівців, проведення тестування та організації професійних співбесід в АТ "Ощадбанк" не завжди виявляються пробіли в кваліфікації кандидатів. У таких випадках основним завданням професійного навчання є усунення цих пробілів і підвищення кваліфікації співробітників, щоб вони відповідали вимогам своєї посади. Крім того, постійне поповнення знань стає необхідним для співробітників, оскільки вони повинні адаптуватися до нових технологій, процесів та вимог у своїй роботі.

АТ "Ощадбанк" також приділяє велику увагу розвитку свого банківського навчального центру. Навчальний центр грає важливу роль у підготовці та перепідготовці персоналу. Серйозні зміни в цій сфері є необхідними для досягнення якісних покращень у роботі банку. Навчальний центр організовує семінари, стажування, а також займається оцінкою професійного рівня працівників і їхньої відповідності посадовим вимогам. Особливий акцент робиться на навчанні на робочому місці, де співробітникам передаються знання, що є важкими для їхньої роботи, з урахуванням реальних робочих ситуацій. Оцінка рівня знань та підготовки проводиться з використанням діагностичних методів, які допомагають виявити необхідність подальшого навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Весь цей комплекс заходів спрямований на підбір та розвиток кваліфікованого персоналу, що є важливим фактором успішного розвитку кадрової роботи в АТ "Ощадбанк".

Атестація співробітників в АТ "Ощадбанк" відіграє важливу роль у розвитку персоналу. Цей процес проводиться щорічно і дозволяє оцінити стан трудових ресурсів, підвести підсумки роботи з кадрами за рік і сформулювати задачі щодо розвитку персоналу на майбутнє.

Після заповнення атестаційної анкети, керівник формулює висновки та

рекомендації. Результати атестації представляються співробітнику для ознайомлення, підпису та проведення бесіди. Кожен співробітник має право висловити свою думку про результати атестації, яка фіксується в атестаційній анкеті або оцінному листі. Потім атестаційні анкети передаються керівнику вищої ланки для остаточного схвалення. Його завдання полягає в оцінці об'єктивності оцінок, які були виставлені під час атестації, що є дуже важливим для планування кар'єри співробітника. Служба персоналу підводить підсумки атестаційної кампанії і представляє їх Правлінню банку для прийняття відповідних кадрових рішень.

Зазвичай, на період атестації формується комісія, в якій беруть участь представники Правління банку, керівники служби персоналу та юридичного підрозділу. Завдання комісії полягає у вирішенні всіх суперечливих питань та можливих конфліктних ситуацій.

Якість і ефективність атестації залежать від форми і змісту атестаційної анкети, а також від технології проведення атестаційної кампанії. У АТ "Ощадбанк" використовуються анкети, складені на 4-6 аркушах, і атестація проводиться двічі на рік. Це дозволяє вчасно реалізувати висновки та пропозиції, зазначені в анкетах. Для об'єктивного порівняння результатів атестації співробітника з попередніми показниками, важливо дотримуватись однакового змісту атестаційної анкети і системи балів. Також необхідно звертати увагу на зміну обов'язків співробітника протягом періоду між атестаціями.

Питання про звільнення персоналу виникає у випадках, коли банку доводиться скорочувати або перебудовувати свою діяльність. Вивільнення спричиняє зменшення чисельності персоналу, невідповідність працівників вимогам, що ставляться до виконавців, і призводить до додаткових витрат через низьку продуктивність праці і погіршену якість роботи. Такі заходи є економічно обгрунтованими.

Звільнення працівників ініціюється адміністрацією через змушене скорочення чисельності персоналу і передбачає внесення змін у штатний розклад банку. Це повинно супроводжуватися відповідним рішенням керівництва банку. Нова структура банку стає чинною не раніше, ніж через два місяці після

ухвалення рішення керівним органом. Протягом цього часу необхідно визначити кандидатів на звільнення. Всі працівники, які підлягають звільненню, повинні бути сповіщені про це за два місяці попередньо. Крім того, кадрова служба повинна повідомити про звільнення органи служби праці та зайнятості, зазначивши необхідну інформацію про працівників, які звільняються (професію, спеціальність, кваліфікацію та розмір оплати праці).

При звільненні співробітника важливо мати на увазі, що розумне поводження може бути важким очікувати у цій ситуації. Тому необхідно уважно і дотримуватись належних процедур та принципів при проведенні цього процесу.

Коли настає день звільнення, необхідно вирішити ряд організаційних питань. Співробітнику потрібно здати свої справи, ключі та інші матеріали, які знаходяться у його володінні. Також важливо оформити зобов'язання про нерозголошення конфіденційної інформації та вжити заходів для забезпечення безпеки даних, змінивши паролі до комп'ютерів та інших систем, до яких мав доступ колишній співробітник.

Ранком останнього робочого дня проводиться "прощальна бесіда" зі співробітником, що звільняється. Це спілкування триває приблизно 20 хвилин і, по можливості, проводиться в невимушеній атмосфері. Під час бесіди керівник намагається заспокоїти та підбадьорити колишнього співробітника, обіцяючи надати йому будь-яку допомогу та підтримку, включаючи сприяння при пошуку нової роботи.

Важливо пам'ятати, що кожна ситуація може відрізнятись, і процес звільнення може мати свої особливості в різних організаціях. Однак, основна мета полягає в тому, щоб забезпечити гідне завершення співробітництва та дотримання всіх необхідних процедур і заходів для збереження безпеки та конфіденційності даних.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ФІЛІЇ – СУМСЬКЕ ОБЛАСНЕ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в банківській установі

Після проведення аналізу виявлено проблему незадоволеності співробітників банку, особливо тих, що знаходяться на посадах молодшої й середньої ланки, щодо кар'єрного росту. Недостатня увага до цього питання може призвести до того, що кар'єрний ріст стане демотивуючим фактором. В рамках даної роботи рекомендується впровадити програму керування кар'єрою для керівників молодшої й середньої ланки.

Програма може включати наступні етапи:

Етап 1: Вивчення мети й завдань установи та наявності кадрової політики, яка дозволяє встановлювати вимоги до кандидатів відповідно до організаційної культури установи.

Етап 2: Підбір кандидатів у резерв. Цей підбір рекомендується здійснювати щорічно, відповідно до характеру посади, і мати резерв з одного до двох кандидатів. Для пошуку кандидатів можуть брати участь безпосередні начальники, відділ кадрів, вище керівництво, а також сам кандидат повинен мати можливість презентувати себе.

Етап 3: Навчання кандидатів. Для цього можна використовувати систему консультацій і навчання, спрямовану на ознайомлення з новими можливостями установи. Також слід розробити систему, що дозволяє керівнику самому пропонувати себе на вакансії, забезпечивши інформування про вакансії та умови відбору.

Етап 4: Оцінка кандидатів. Оцінка може проводитись за трьома нормативами: професійні випробування, аналіз позицій у колективі та самооцінка. На підставі результатів оцінки приймається рішення про

призначення на посаду.

Також рекомендується створити довідник для керівників, що стосується відносин у колективі. Довідник може містити наступні розділи: обов'язки та права керівника, делегування повноважень, поводження групи, робота з підлеглими, відповідальність за умови й безпеку праці.

Для оцінки ефективності підготовки керівників молодшої й середньої ланки пропонуються наступні способи оцінки: аналіз результатів усього циклу керування кар'єрою, визначення ефективності й оптимальності програми, внесення коректив згідно результатів оцінки.

Концепція планування використання трудових ресурсів може бути простою, але реалізація її вимагає складних зусиль. У процесі впровадження корпоративної стратегії часто виникають труднощі, оскільки не завжди є наявності необхідне обладнання або воно не виконує передбачені завдання. Також може бути збільшена текучість кадрів у певних галузях виробництва і регіонах. Планований резерв кадрів не формується, а поетапне навчання супроводжується помилками, а потенційні рекламні акції не виправдали очікувань. Як наслідок, плани не виконуються. Однак, навіть сама наявність плану надає почуття перспективи, а систематичне спостереження і контроль за його виконанням можуть допомогти виправити відхилення від стратегічного напрямку.

Також хотіла би звернути увагу на навчальний центр "АТ Ощадбанк". Рекомендується створення сектора оцінки професійного рівня та ділової кваліфікації працівників і знання інструктивних документів у навчальному центрі. Основне завдання цього сектора - систематична перевірка професійного рівня співробітників та відповідності їхніх посадових обов'язків.

Для підвищення ефективності системи професійного навчання, адміністрація банку, керівники підрозділів і відділ кадрів повинні активно працювати над залученням співробітників до планованого навчання. Для цього потрібно розробити методи індивідуальної мотивації, використовуючи різні моральні і матеріальні стимули:

- Забезпечення можливості для фахівця зберегти роботу в банку, якщо раніше до нього висувалися претензії щодо недостатньої кваліфікації.
- Стимулювання бажання фахівця отримати підвищення посади або заробітної плати.
- Підтримка інтересу співробітника до здобуття нових знань і навичок в суміжних банківських професіях.

Для стимулювання бажання співробітника зайняти керівну посаду в банку, важливо розвивати не лише окремих співробітників, але й усі підрозділи. Таким чином, забезпечується синергетичний ефект від навчання, який позитивно впливає на професіоналізм всього підрозділу.

Навчальний центр може стати не лише центром навчання персоналу, але й центром навчання клієнтів банку. Це включає навчання клієнтів роботі з банківськими продуктами та надання їм рекомендацій щодо оптимальних фінансових та управлінських рішень.

Організація навчання персоналу банку передбачає створення спеціалізованих підрозділів, таких як навчальний центр або відділ по підготовці кадрів. У таких структурах працюють професіонали з досвідом навчання в комерційних структурах.

Важливим принципом організації навчання є встановлення матеріальної відповідальності викладача перед слухачем. Це означає, що якщо викладач недостатньо ефективно провів навчання, то він зобов'язаний забезпечити повторне навчання за свій рахунок.

У "АТ Ощадбанку" останнім часом виникла проблема з плінністю кадрів, що негативно впливає на результати діяльності банку. Для запобігання цьому, необхідно підвищити мотивацію та продуктивність співробітників шляхом зміни умов праці. Відповідно до теорії Хекмана та Олдхема, важливими факторами задоволеності людини своєю працею та мотивації є сприймана значимість роботи, відповідальність та знання результатів. Організація роботи в "АТ Ощадбанку" має сприяти досягненню високого рівня цих трьох станів, що забезпечить високу мотивацію, якісне виконання роботи, задоволеність та

зменшення плинності кадрів.

Для стимулювання почуття значимості праці можна надати працівникові можливість розширення трудових навичок, визначеність виробничих завдань та підвищити їх важливість. Відповідальність за результати праці може бути зміцнена, надаючи працівнику більше самостійності, наприклад, в прийнятті рішення щодо видачі кредиту. Усвідомлення реальних результатів своєї праці розвивається, якщо працівник отримує відповідну інформацію. Проте важливо пам'ятати, що не всі працівники реагують позитивно на подібні зміни, оскільки вони мають різні потреби, відношення до роботи та надії, пов'язані з нею. Дослідження показують, що люди, які мають сильне прагнення до росту, досягнень та самоповаги, зазвичай реагують позитивно на збагачення змісту роботи. У той час, які не так сильно мотивуються потребами високого рівня, можуть не відчувати помітних успіхів від збагачення змісту роботи.

Голова Правління АТ "Ощадбанк" визначає стратегію кадрової роботи та політику банку, включаючи встановлення пріоритетів, основних положень і норм, аналіз кадрової інформації та співпрацю з вищими керівниками. Координуючу роботу з кадрами здійснює Член Правління, відповідальний за кадровий напрям, який веде організаційну і координаційну діяльність. Робота з кадрами починається з розробки і затвердження "Положення про кадрову службу (роботу з персоналом) банку" на Правлінні. В цьому документі визначаються місце і склад кадрових підрозділів, їх повноваження, особливості роботи з персоналом лінійних керівників, описуються кадрові інформаційні потоки, а також визначається роль всіх керівників, пов'язаних з кадровими питаннями (Голова Правління, Член Правління, відповідальний за кадрову роботу, начальник відділу з роботи з персоналом, керівники лінійних підрозділів). Одним з основних принципів роботи кадрових підрозділів банку є особиста відповідальність кожного співробітника відділу з роботи з персоналом за виконання кадрових рішень у визначений термін з встановленою якістю.

Важлива роль у роботі з персоналом належить представникам вищого рівня управління. Голова Правління банку ініціює розробку широкого спектру

кадрових заходів, таких як системи звань і категорій співробітників, матеріальне і моральне заохочення, матеріально-технічна підтримка та інформаційне забезпечення. Практично всі аспекти кадрової роботи банку визначаються Головою, і він може брати участь безпосередньо у деяких розробках, наприклад, в системі кваліфікаційних вимог для звань і категорій, оскільки правильно обрані пріоритети у кадровій роботі мають велике значення для рівня професіоналізму і авторитету банку. Конкурентоспроможність будь-якої комерційної структури, особливо банку, залежить від професіоналізму й компетентності його співробітників.

Щоб вирішити таку складну проблему, можна організувати систему, яка забезпечуватиме високий рівень кваліфікації персоналу. Основою цієї системи має бути чітке відстеження існуючого рівня професійних знань та підготовка діючого персоналу згідно вимог, необхідних для розвитку та диверсифікації діяльності банку. Це можливо досягнути шляхом уважного добору фахівців для роботи в банку, регулярної перевірки рівня професіоналізму персоналу кадровими службами, розробки і впровадження офіційних вимог до знань і навичок для різних професійних груп банку, а також структурування посад.

Організаційне ядро такої системи може бути навчальний центр та відповідний відділ з перепідготовки персоналу. Керівництво банку відіграє стратегічну роль у питаннях грамотності та професіоналізму своїх співробітників. Важливою складовою цієї проблеми є управлінська грамотність керівників підрозділів банку.

Стратегічні кадрові питання АТ "Ощадбанк" включають систему оцінки праці кожного працівника, підтримку творчих та сумлінних людей, мотивацію на основі результатів їхньої діяльності. Важливо розумно співвідносити економічні витрати та організаційне забезпечення цієї роботи, а також матеріальні та моральні аспекти підтримки співробітників.

Вище рівні управління банку створюють і розвивають організаційну структуру, що визначає кількість співробітників, підрозділів банку, їх взаємодію та ієрархію. Організаційна структура має вплив на реалізацію кадрової політики

банку. Усі працівники банку повинні бути спрямовані на досягнення конкретних результатів, а місцеві керівники та спеціалізовані служби (зокрема, кадрові) мають вміти визначати відповідальність кожного співробітника та підрозділу за результатами роботи, а також сприяти необхідному обміну інформацією.

Стратегія кадрової роботи передбачає впровадження принципів роботи співробітників банку відповідно до встановлених нормативів та стандартів. Це означає, що кожен співробітник АТ "Ощадбанк" повинен вміти працювати в жорстко визначених рамках та за технологічною картою. Творчість можлива лише в межах відведеної ролі та службового місця. Крім того, деякі банківські посади, такі як касир чи інкасатор, мають свої особливості у колективній взаємодії, що призводить до обмежень у відборі та призначенні з урахуванням особистих рис та характеру.

Важливою складовою стратегії роботи АТ "Ощадбанк" є формування керівних кадрів зі свого власного персоналу. Це досягається шляхом планування кар'єрного росту співробітників, оцінки їхньої продуктивності, ротації посад та просування за заслугами.

Одним із важливих аспектів стратегії є підтримка рівноваги між молодими та досвідченими кадрами. На низові посади, що вимагають переосвіти та можливої диверсифікації діяльності, сприймаються молоді працівники. При прийомі фахівців, що мають вже сформований досвід, або досвідчених керівників, не встановлюються особливі вікові обмеження, оскільки вирішальними є їхні професійні якості.

Однак, однією з найважливіших функцій вищого рівня управління персоналом є розробка принципів впровадження та розвитку корпоративної культури банку. Корпоративна культура визначає "дух" організації, норми поведінки та неписані правила. Її впровадження здійснюється через персонал банку, їхню роботу та взаємини. Для успішного впровадження корпоративної культури необхідна спільна робота різних підрозділів банку, таких як кадрова служба, служба безпеки, секретаріат, відділ реклами та зв'язків із громадськістю та інших.

Таким чином, стратегія роботи АТ "Ощадбанк" передбачає ретельне планування кар'єрного росту та підтримку рівноваги між молодими та досвідченими кадрами, а також акцентує увагу на розвитку корпоративної культури через спільну роботу різних підрозділів банку.

Першим кроком Правління АТ "Ощадбанк" в розвитку корпоративної культури є створення Кодексу професійного поведіння і службової етики для співробітників. Цей документ містить перелік норм, правил і цільових настанов, яким підлягає банк. Кодекс є першим документом, з якого новий співробітник знайомиться з банком. Він включає основні принципи і цінності банку, відношення до клієнтів, колег, моральні принципи та завдання банку.

Особлива увага приділяється залученню співробітників до поліпшення та модернізації виробничих технологій. Банк активно пропонує співробітникам висувати пропозиції у цьому напрямку і здійснює контроль за їхнім втіленням, а також заохочує співробітників, які вносять ці пропозиції. Важливою задачею є також навчання співробітників не висловлювати негативну думку про банк публічно або приватно, незалежно від особистих почуттів, що можуть бути порушені.

Розвиток персоналу АТ "Ощадбанк" починається з його залучення та підбору. Банк активно стежить за залученням комунікабельних співробітників, які вміють встановлювати приємні контакти з клієнтами, мають відкрите ставлення до співрозмовників та вміють працювати в команді. Важливою частиною розвитку персоналу є правильний підбір співробітників, оскільки навички та якості можуть бути розвинуті на робочому місці та через навчання.

Новий співробітник рідко відповідає всім вимогам нового місця роботи. Крім того, вимоги можуть змінюватися з часом або співробітник може бути переведений на іншу посаду з іншими вимогами. Тому при новому призначенні важливим є належне навчання під керівництвом безпосереднього начальника та інших співробітників відповідного відділу "Ощадбанку". Брак знань, навичок або кваліфікації можна заповнити професійним досвідом на робочому місці та через навчання і підвищення кваліфікації.

Розвиток персоналу, зокрема просування співробітників з керівним потенціалом, є важливою задачею керівників банку. Керівник найкраще розуміє необхідність підвищення кваліфікації та розвитку потенціалу своїх співробітників. Він є першим тренером для своїх підлеглих, підтримує їх радою, допомогою та ідеями, щоб допомогти їм успішно виконувати свої завдання та підготувати їх до виконання більш високих професійних та керівних завдань.

Залучення персоналу включає всі заходи, що вживаються для задоволення потреб банку в персоналі. Це передбачає багатоступеневий процес планування. Спочатку визначається майбутня потреба в персоналі, зокрема на середньострокову і тривалу перспективу від трьох до п'яти років. Результатом планування персоналу є визначення кількості співробітників, їхньої кваліфікації, посад та часових рамок.

Після визначення майбутньої потреби в персоналі необхідно встановити вимоги, яким повинні відповідати співробітники для виконання своїх завдань. Цей процес також включає визначення профілю вимог для заміщуваних робочих місць.

Таким чином, Правління АТ "Ощадбанк" розпочинає впровадження корпоративної культури шляхом встановлення кодексу професійного поведіння та службової етики. Цей кодекс містить основні принципи, цільові настанови та правила, яким підлягає банк. Розвиток персоналу включає залучення та підбір кваліфікованих співробітників, навчання, підвищення кваліфікації та просування співробітників з керівним потенціалом. Залучення персоналу передбачає планування майбутньої потреби в персоналі та визначення вимог до співробітників.

АТ "Ощадбанк" активно залучає персонал зсередини, оскільки вважає, що зовнішній ринок праці не може забезпечити необхідну кількість і якість персоналу. Банк приділяє велику увагу професійному навчанню своїх співробітників і заповнює вакансії переважно зі свого внутрішнього кадрового резерву. Це дозволяє співробітникам мати можливість зростання власної кар'єри, сприяє поліпшенню робочого клімату і підвищує відчуття приналежності до

банку.

Нові посади зазвичай вимагають від співробітників виконання більш високих вимог і пов'язані з професійним ростом. Таке переміщення сприяє розвитку співробітника. Однак, для успішного заміщення вакансії внутрішніми співробітниками необхідне належне навчання та підвищення кваліфікації.

Крім залучення персоналу зсередини, АТ "Ощадбанк" також може залучати персонал ззовні. Це може стати необхідним у випадку, коли внутрішній резерв не забезпечує потрібної кількості кваліфікованих співробітників або коли банк має стратегічну потребу у внесенні нових ідей та перспектив. При залученні персоналу ззовні важливо забезпечити якісний відбір кандидатів, а також враховувати ситуацію на ринку праці.

У АТ "Ощадбанк" визначають адресатів заходів залучення персоналу в залежності від потреб на ринку та вимог до конкретної посади. Це можуть бути випускники середніх шкіл, які тільки починають свою професійну кар'єру, випускники вищих навчальних закладів, безробітні або працюючі особи, що шукають нові можливості. Якщо внутрішній резерв не задовольняє потребам, банк розглядає наявні заявки ззовні. Якщо такі заявки відсутні або не задовольняють вимогам, АТ "Ощадбанк" активно звертається до потенційно зацікавлених кандидатів.

Це описує підхід АТ "Ощадбанк" до залучення персоналу зсередини та ззовні, зосереджуючись на професійному рості своїх співробітників та забезпеченні потреб у якісному персоналі.

При залученні персоналу важливо забезпечити достатню інформованість потенційних кандидатів про установу, майбутнє робоче місце та вимоги, що вони повинні виконувати. Оголошення про вакансію повинне бути привабливим і спрямоване на привернення максимальної кількості відповідних кандидатів.

Процес підбору персоналу передбачає вибір кандидатів, які найкраще відповідають вимогам вакансії з числа зацікавлених осіб і поданих заявок. Для цього необхідно оцінити кандидатів за різними критеріями, такими як навички, знання та досвід, і порівняти їх з вимогами вакансії. Важливо уникати помилок,

які можуть виникнути через недостатню або надмірну кваліфікацію.

У АТ "Ощадбанк" застосовують наступні процедури вибору персоналу: аналіз поданих документів, співбесіди (у вільній або підготовленій формі), психологічні тести та оцінку особистості через моделювання типових робочих ситуацій з участю спеціально підготовлених спостерігачів.

Навіть після конкурсного відбору, тестування та професійних співбесід можуть виявлятися пробіли в кваліфікації прийнятих на роботу співробітників. Професійне навчання має на меті усунути ці пробіли і привести кваліфікацію співробітника у відповідність до посадових вимог. Навчання може проводитися на робочому місці або в навчальних установах, але важливо забезпечити систематичну роботу з навчання, перепідготовки та інформування співробітників, оскільки семінари та стажування не можуть повністю замінити цей процес.

Рекомендується створення банківського навчального центру, який буде займатися підготовкою та перепідготовкою персоналу. Цей центр може включати сектор оцінки професійного рівня, ділової кваліфікації та знання інструктивних документів. Основна мета такого сектору - систематична перевірка професійного рівня співробітників та їх відповідність посадовим вимогам.

Отже, успішний розвиток кадрової роботи в АТ "Ощадбанк" вимагає створення банківського навчального центру та систематичної роботи з навчання, перепідготовки та оцінки професійного рівня співробітників.

Зазвичай, під час атестаційного періоду створюється комісія, яка вирішує всі суперечливі питання та конфліктні ситуації. До складу атестаційної комісії зазвичай входять один із членів Правління банку, керівники служби персоналу і юридичного підрозділу.

Якість і ефективність атестації залежить від форми та змісту атестаційної анкети, а також від процесу її проведення. В АТ "Ощадбанк" використовують анкети, що складаються з 4-6 аркушів, і проводять атестацію двічі на рік, щоб вчасно реалізувати висновки та пропозиції, зазначені в анкетах. Щоб об'єктивно

порівняти результати атестації співробітника з попередніми показниками, необхідно дотримуватися однакового змісту атестаційної анкети та системи оцінювання. Також слід враховувати зміни в обов'язках співробітника протягом періоду між атестаціями.

Питання про звільнення персоналу зазвичай виникають, коли банку доводиться скорочувати або перебудовувати свою діяльність. Звільнення необхідне для зменшення чисельності персоналу, відповідності вимогам до працівників, покращення продуктивності та якості роботи, а також зменшення додаткових витрат.

Вивільнення співробітників ініціюється адміністрацією в разі змушеного скорочення штату і потребує змін у штатному розкладі банку, які повинні супроводжуватися рішенням керівництва. Нова структура банку набирає чинності протягом двох місяців після ухвалення рішення керівного органу, а також додатково 5-10 робочих днів. Протягом цього періоду визначаються працівники, які підлягають звільненню. Усі працівники, які будуть звільнені, повинні бути попереджені за два місяці до звільнення і отримати це повідомлення під розписку. Кадрова служба повинна також повідомити місцеві органи служби праці про звільнення і надати інформацію про професію, спеціальність, кваліфікацію та розмір оплати праці працівників, які будуть звільнені.

Під час звільнення слід враховувати, що працівники можуть не реагувати розумним поведінкою, тому необхідно надати їм достатньо часу для вирішення організаційних питань, здачі матеріалів, ключів, підписання зобов'язання щодо нерозголошення конфіденційної інформації, а також зміни паролів до комп'ютерів, до яких вони мали доступ.

Останнього робочого дня проводиться "прощальна бесіда" зі співробітником, який звільняється. Ця бесіда триває близько 20 хвилин і проводиться в невимушеній атмосфері. Керівник підтримує та підбадьорює колишнього співробітника, обіцяючи допомогу та сприяння в пошуку нової роботи.

3.2 Архетипи системи управління персоналом

Сучасне бізнес-середовище є нестабільним, невизначеним, складним і часто неоднозначним. Компанії постійно змушені швидко адаптуватися до змін, що викликані глобальною пандемією COVID-19 та швидким розвитком технологій на робочому місці. Це призвело до впровадження різноманітних альтернативних гібридних моделей роботи та створило нові виклики для моніторингу поведінки та ефективності співробітників.

У цьому контексті важлива роль належить відділу кадрів (HR), який повинен стати більш адаптивним та відповідальним. В інтерв'ю з керівниками вищого рівня було виявлено, що організації впроваджують інновації, щоб колективно змінити функцію управління персоналом порівняно з "класичною моделлю Ульріха".

Основні зрушення включають:

Гнучкість: впровадження принципів гнучкості, що дозволяють швидко пріоритезувати можливості HR та перерозподіляти ресурси залежно від потреб бізнесу.

Досвід співробітників: фокус на покращенні досвіду співробітників, забезпечення їхнього здоров'я та стійкості, а також повертання талантів.

Орієнтованість на людину: надання керівникам бізнесу можливостей для створення спрямованих на людину взаємодій, зниження складності та повернення права на ухвалення рішень.

Персоналізація: надання індивідуальних HR-послуг для задоволення різноманітних очікувань співробітників.

"Виробництво" HR-послуг: створення пропозицій, що відповідають потребам бізнесу, з використанням міжфункціональних груп власників продуктів в HR та забезпечення відповідальності за ці послуги.

Єдина звітність: об'єднання проектування і реалізації з наскрізною звітністю, що дозволяє ефективно вирішувати стратегічні пріоритети управління персоналом.

Використання даних: перехід від досконалості процесів до використання даних для прийняття рішень за допомогою штучного інтелекту і машинного навчання.

Автоматизація: використання автоматизованих HR-рішень для підвищення ефективності та вигоди від цифрової трансформації.

Однією з пропонованих моделей для покращення системи управління персоналом є модель "Ulrich+". Ця модель є адаптацією класичної моделі Ульріха, в якій бізнес-партнери з відділу кадрів виконують функціональні завдання та несуть відповідальність за їх виконання, спираючись на центри передового досвіду (CoE). З свого боку, CoE перетворюються на команди експертів та обраних ділових партнерів з управління персоналом. Вони підтримуються глобальними бізнес-сервісами та мають цифрові операції як основу.

Велика кількість керівників вважає, що класична модель Ульріха не вирішує сучасні кадрові проблеми, оскільки діловим партнерам з відділу кадрів не вистачає часу та навичок, щоб бути в курсі останніх розробок у сфері управління персоналом. Крім того, негнучкість CoE обмежує їх здатність до гнучкої реакції на зміни. Багатонаціональні компанії зі зрілими та стабільними бізнес-моделями часто відчувають ці обмеження.

Модель "Ulrich+" спрямована на вирішення цих проблем шляхом поєднання бізнес-партнерів та CoE в управлінські команди з управління персоналом. Це дозволяє поєднати експертизу та відповідальність за виконання функцій HR, забезпечуючи гнучкість і швидкість реакції на зміни в бізнес-середовищі. Модель також передбачає підтримку цих команд глобальними бізнес-сервісами та магістраллю цифрових операцій для полегшення рутинних процесів та забезпечення оптимального використання технологій.

Впровадження інноваційних підходів у систему управління персоналом є важливим завданням в умовах незростаючої складності та невизначеності сучасного бізнес-середовища. Модель "Ulrich+" є лише однією з можливих альтернатив, яка може допомогти компаніям стати більш адаптивними,

ефективними та гнучкими у веденні управління своїм персоналом. Кожна організація повинна знайти власний шлях до трансформації своєї HR-функції, враховуючи свої унікальні потреби та особливості.

ВИСНОВОК

Система управління є ключовим елементом для створення стабільних умов роботи банківських установ та господарських суб'єктів. Головною метою банківського менеджменту є максимізація прибутку, що вимагає ретельної оцінки та передбачення різних ситуацій, аналізу факторів, що впливають на прибуток.

Управління діяльністю Філії – Сумського обласного управління АТ "Ощадбанк" поділяється на три рівні. Перший рівень - це менеджмент вищого рівня, який визначає основний напрямок розвитку банку і формує місію та стратегічну мету банку. Другий рівень - менеджмент середнього рівня, який зосереджений на виконанні завдань, необхідних для досягнення стратегічної мети. Відповідальність за ці завдання несуть керівники служб та підрозділів. Третій рівень - менеджмент нижчого рівня, де здійснюється управління в межах функціональних одиниць.

Основна сутність управління персоналом полягає у системному, планомірно організованому впливі через організаційно-економічні та соціальні заходи на процес формування, розподілу та перерозподілу робочої сили на підприємстві. Метою цього впливу є створення умов для ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку працівників. Персонал є одним з найважливіших факторів успіху підприємства, тому для повного використання потенціалу працівників необхідно володіти мистецтвом управління персоналом.

Побудова ефективної системи управління персоналом, правильний вибір концепцій, методів та стилю управління - все це впливає на результати діяльності підприємства та досягнення прибутковості.

Система управління персоналом є складним механізмом, де всі його елементи мають тісний і нерозривний зв'язок. Кожна складова цієї системи повинна бути ретельно вивчена і впроваджена на практиці. Від визначення потреби підприємства в кадрах до внутрішньо-організаційного розвитку, кожен

аспект має бути уважно зваженим і продуманим.

У нашій країні культура ефективного управління персоналом тільки формується, через особливості історичного розвитку і політичні фактори. У той же час, на Заході цей процес вже став невід'ємною складовою функціонування підприємств. Керівники вітчизняних компаній повинні приділяти більше уваги децентралізації управлінського процесу, впровадженню делегування повноважень, ефективним системам оплати праці і перепідготовки персоналу та іншим аспектам. Досвід країн, таких як Японія, США та багато європейських країн, показує, що оптимізація кадрового аспекту може вирішити багато проблем і сприяти отриманню прибутку.

Отже, управління персоналом - це процес, за допомогою якого банк впливає на своїх працівників, використовуючи спеціальні методи, для досягнення своїх цілей. Ефективність управління персоналом в організації визначається ступенем досягнення співробітниками цих цілей, а для банку загалом - стратегічних цілей.

Ми самі несемо відповідальність за своє життя і мотивацію до роботи. Чим швидше ми усвідомимо цей факт, тим швидше зможемо прийняти відповідальність і здійснити правильні дії. Проте, часто ми витрачаємо надто багато часу, перш ніж наважимося взяти на себе головну відповідальність за своє життя і бажання працювати.

Зазвичай ми шукаємо причини своїх проблем у житті і на роботі спочатку зовні. Ми вказуємо на колег, начальників, підлеглих, поділ праці, атмосферу, методи управління, економічну ситуацію, політику уряду і багато інших факторів, які можуть бути навіть поза межами нашої країни. Ми витрачаємо багато часу на пояснення ефективності своєї роботи або небажання працювати, тоді як цей час можна було б використати для досягнення високої мотивації, як у себе, так і у навколишніх. Література дає багато визначень мотивації та мотивів, але всі вони намагаються описати основне - мотивація є процесом всередині людини, який направляє її поведінку і вибір у конкретній ситуації. Розуміння процесу мотивації дозволяє нам краще зрозуміти себе і поведінку

людей, з якими ми спілкуємося у різних ситуаціях. Однак мотивація - це лише маленька частина пояснення поведінки людини.

У кінцевому рахунку, ми самі відповідаємо за своє життя і мотивацію до роботи. Насамперед, ми повинні прийняти на себе відповідальність і зробити кроки для зміни ситуації на краще.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієвський Л.Л., Єрьоменко О.О. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів макро- та мікросередовища, що впливають на формування життєвого циклу підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб.наук.пр. - Вип.204.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 232 с. Т.5. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. С.1235-1242.
3. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки. 2006. №1(55). С.185-189.
4. Білорус Т. Контролінг в системі стратегічного управління кадровим потенціалом. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. 2006. №89. С.51-53.
5. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). Економіка і прогнозування: науково-аналітичний журнал. 2005. №2. С.64 -78.
6. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Т. В. Бучинська «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144- 146.
7. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. Проблеми науки. 2006. №4. С.16-22.
8. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. №9(64). С.158-162.
9. Грішнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. Україна: аспекти праці. 2004. №3. С.3-9.

10. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Т.1. 2007. №3. С.112-115.
11. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. В. І. Дериховська Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426).С. 341–347.
12. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. В. І. Дериховська Науковий вісник : зб. наук. пр.Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
13. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2007. №54. С.54-59.
14. Завиновська Г.Т. Економіка праці: Навчальний посібник. 3-е вид., без змін. К.: КНЕУ, 2007. 304 с.
15. Закон України „Про банки та банківську діяльність” 07.12.2000. № 2121-III.
16. Ігнат'єва І.А. Інноваційні підходи до реалізації завдань стратегічного менеджменту промисловими підприємствами. Проблеми науки. 2005. №9. С.11-15.
17. Ковенська О.А. Чинники формування трудового потенціалу в спеціальних економічних зонах. Вісник Хмельницького національного університету. 2005. №3. Т.2. С.59-64.
18. Козлова Г., Кравченко В., Никифорова В. Стратегічні положення концепції розвитку людських ресурсів в Україні. Вісник Тернопільської Академії народного господарства. 2005. №3. С.134-142.
19. Колот А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу. Україна: аспекти праці. 1998. №1. С.16-19.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 340 с.

21. Колот А., Григорович С. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумови збереження та розвитку людського капіталу. Україна: аспекти праці. 2005. №8. С.19-27.
22. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. Проблеми науки. 2006. №7. С.21-27.
23. Куценко В.І., Євтушенко Г.І. Людський капітал як фактор соціального захисту населення: проблеми зміцнення. Зайнятість та ринок праці: Міжвідомчий науковий збірник. 1999. №10. С.136-145.
24. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха Молодий вчений. 2018. №1.
25. Лич В.М. Фактори та умови, що впливають на формування та динаміку трудового потенціалу промисловості. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. №9(64). С.125-131.
26. Мельник О. Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. О. Ю. Мельник, Л. Г. Саркісян Вісник СНТ. 2017. № 9. С. 118–120.
27. Мерзляк А.В., Михайлов Є.П., Корецький М.Х., Михайлова Г.О. Економіка праці і соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. Під ред. Є.П.Михайлова. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 240 с.
28. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
29. Морщенок Т.С. Підвищення трудової активності персоналу – умова ефективного функціонування підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Т.2. 2005. №3. С.168-173.
30. Морщенок Т.С., Ластенко А.В. Підвищення якості та рівня конкурентоспроможності персоналу – необхідні умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб.наук.пр. Вип.204. Т.V. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. С.1168-1178.
31. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства. Держава і регіони. 2006. №5. С.216-221.

33. Павлова В.А. Концептуальні засади вибору стратегії розвитку підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб.наук.пр. Вип.204.Т.5. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. С.1219 – 1224.

34. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко Науковий вісник ЛНАУ. 2010. № 17. С. 172–180.

35. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко Управління розвитком. 2012. № 11. С. 67–68.

36. Пешко А.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організацій і підприємств: Монографія. К.: КВІЦ, 2007. 272 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ВАТ “Ощадбанк” станом на 01.01.2023 року

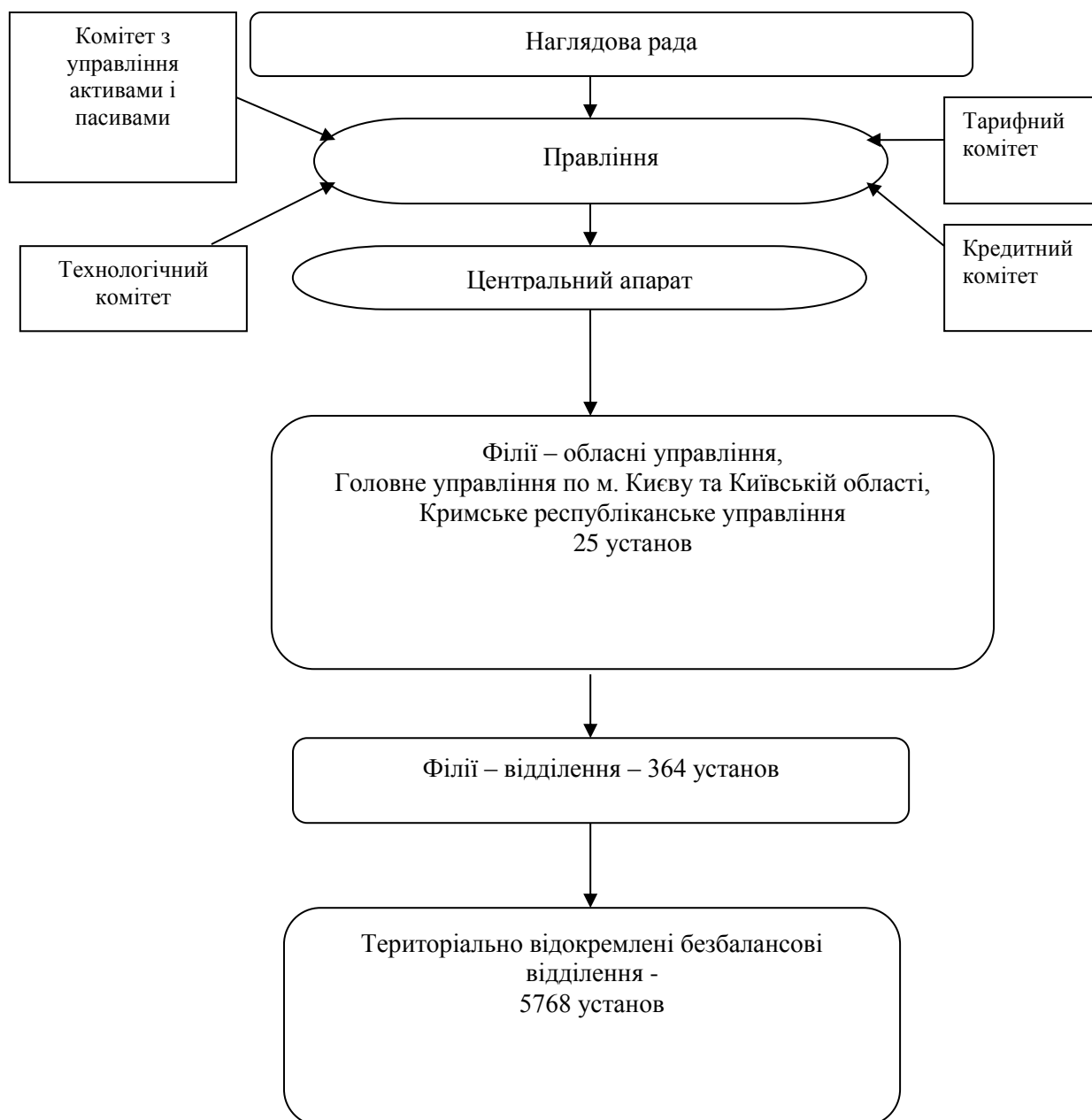




Рис. Б.1 – Виробнича структура АТ «Ощадбанк»: «Фронт-офіс»

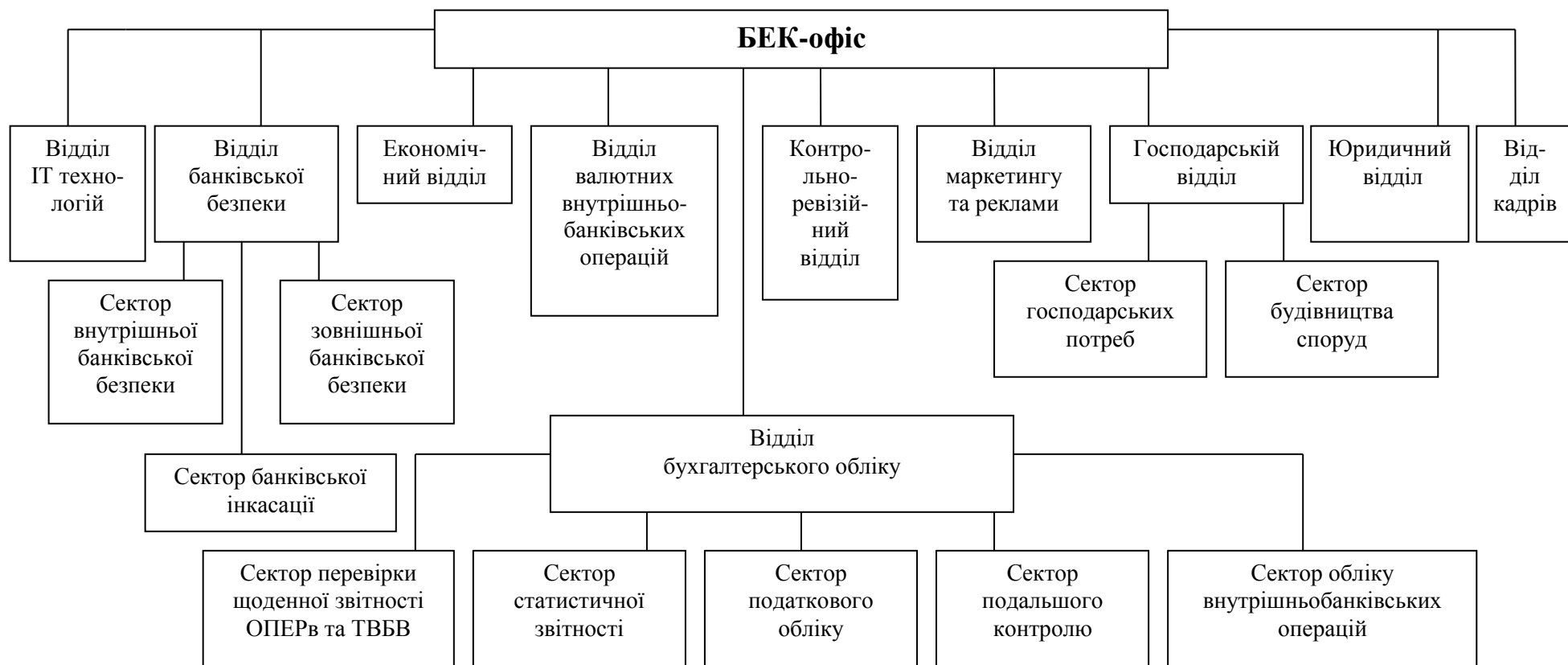


Рис. В.1 – Виробнича структура АТ «Ощадбанк»: «БЕК-офіс»