

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

(повна назва інституту/факультету)

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності **281 «Публічне управління та адміністрування»**,

освітньо-професійної програми Публічне управління та адміністрування

На тему: Управління персоналом у системі менеджменту публічної організації.

Здобувача групи Ен03/2пу **Бушуй Владислав Володимирович**

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

Владислав БУШУЙ

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доцент Олена ПАВЛЕНКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Консультант¹⁾ _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ігор Рекуненко
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня **бакалавр**

зі спеціальності **281 «Публічне управління та адміністрування»**
освітньо-професійної програми **Публічне управління та адміністрування**

Здобувача групи Ен03/2пу Бушуй Владислав Володимирович

1. Тема роботи " Управління персоналом у системі менеджменту публічної організації " затверджена наказом № 0544 -VI від 16.05.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 09.06.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: розгляд основних аспектів управління персоналом публічної організації.
4. Об'єкт дослідження: Об'єктом дослідження є «АТ Ощадбанк», а саме, процеси, принципи та інструменти, що використовуються для керування організацією.
5. Предмет дослідження: предметом дослідження є визначення взаємодій між керівництвом та персоналом публічної організації. Управління персоналом вивчається з метою розуміння процесів, принципів та стратегій що, використовуються у публічній організації.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі__аналізу джерел з досліджуваної організації, літератури, нормативних актів.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти управління персоналом	17.05.2024
II	Аналіз системи управління персоналом в АТ "Ощадбанк"	25.05.2024
III	Практичні аспекти вдосконалення управління персоналом в АТ "Ощадбанк"	05.06.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні аспекти управління персоналом.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати системи управління персоналом в АТ "Ощадбанк".

У розділі 3 студент повинен проаналізувати практичні аспекти вдосконалення управління персоналом в АТ "Ощадбанк".

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Павленко О.О.		
2	Павленко О.О.		
3	Павленко О.О.		

9. Дата видачі завдання 14.04.2023

Керівник кваліфікаційної роботи Олена Павленко _____

Завдання до виконання одержав Бушуй Владислав _____

АННОТАЦІЯ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 58 сторінок, зокрема 6 таблиць, список використаної літератури із 34 джерел.

Мета роботи: є дослідження та аналіз системи управління персоналом у публічній організації на прикладі АТ "Ощадбанк", а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети були виконані такі завдання:

1. Розглянути сутність і принципи управління персоналом у публічних організаціях.
2. Вивчити основні концепції та моделі управління персоналом.
3. Проаналізувати психологічні та соціальні аспекти управління персоналом.
4. Визначити особливості системи управління персоналом в АТ "Ощадбанк".
5. Провести аналіз кадрової політики та її впливу на ефективність діяльності банку.
6. Оцінити ефективність існуючих методів управління персоналом.
7. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом та
8. Визначити вплив вдосконалення управління персоналом на стратегічний розвиток банку.

Предметом дослідження є методи та практики управління персоналом у АТ "Ощадбанк" та їх вплив на ефективність діяльності організації.

Об'єктом дослідження: є система управління персоналом у публічних організаціях.

Методи дослідження: роботі був наданий безумовний пріоритет теоретичним методам дослідження, оскільки її спрямованість має теоретично-методологічний характер.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ, АТ "Ощадбанк".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	11
1.1. Сутність і принципи управління персоналом в публічних організаціях.....	11
1.2. Основні концепції та моделі управління персоналом.....	15
1.3. Психологічні та соціальні аспекти управління персоналом.....	19
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ "ОЩАДБАНК"	23
2.1. Загальна характеристика АТ "Ощадбанк" та його організаційна структура.....	23
2.2. Особливості системи управління персоналом в АТ "Ощадбанк".....	27
2.3. Аналіз кадрової політики та її вплив на ефективність діяльності банку.....	32
2.4. Оцінка роботи з персоналом та виявлення ключових проблем.....	38
РОЗДІЛ III. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ "ОЩАДБАНК"	40
3.1. Оцінка ефективності існуючих методів управління персоналом.....	40
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом.....	43
3.3. Вплив вдосконалення управління персоналом на стратегічний розвиток банку.....	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливим компонентом продуктивних сил та основним рушієм економічного розвитку є люди, їхня майстерність, рівень освіти, професійна підготовка та мотивація до діяльності. Конкурентоспроможність економіки та рівень добробуту населення мають тісний зв'язок з якістю трудового потенціалу співробітників підприємства чи організації. Здатність працівників виконувати свої обов'язки на високому професійному рівні, їхнє прагнення до постійного розвитку та вдосконалення, а також їхня мотивація досягати кращих результатів є ключовими факторами, що визначають успіх і стійкість економіки.

Якість трудового потенціалу включає в себе не лише технічні навички та знання, але й особистісні якості, такі як ініціативність, здатність до командної роботи, адаптивність та інноваційність. Від того, наскільки ефективно організація зуміє залучити, розвинути та утримати талановитих працівників, залежить її здатність відповідати на виклики ринку, впроваджувати нові технології та підвищувати свою конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

Управління персоналом у публічних організаціях охоплює сукупність заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів для досягнення організаційних цілей. Воно включає планування, підбір, навчання, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу. Успішне управління персоналом базується на розумінні психологічних та соціальних аспектів роботи співробітників, створенні сприятливих умов праці та підтримці високого рівня задоволеності працівників.

Основними проблемами в управлінні персоналом є висока плинність кадрів, що може бути обумовлено як зовнішніми факторами, так і внутрішніми недоліками системи мотивації та винагороди. Важливим викликом є також

адаптація нових співробітників до корпоративної культури та специфіки роботи банку. Крім того, швидкі зміни у фінансовій сфері вимагають постійного підвищення кваліфікації персоналу та адаптації до нових умов.

Управління персоналом у системі менеджменту публічної організації є ключовим аспектом, який визначає її ефективність, стабільність та здатність виконувати свої функції в умовах сучасного динамічного середовища. Публічні організації, такі як АТ "Ощадбанк", мають специфічні вимоги до управління персоналом, враховуючи їхню масштабність, важливість для держави та суспільства, а також високий рівень відповідальності перед клієнтами і регуляторними органами.

Кадрова політика АТ "Ощадбанк" спрямована на залучення висококваліфікованих спеціалістів, їхнє постійне навчання та мотивацію до досягнення високих результатів. Банк активно впроваджує сучасні методи управління персоналом, включаючи системи оцінки ефективності праці, професійного розвитку та мотивації. Важливим елементом є також підтримка корпоративної культури, яка сприяє формуванню командного духу та орієнтації на спільні цілі.

Для підвищення ефективності управління персоналом в АТ "Ощадбанк" пропонується вдосконалити систему мотивації, зокрема шляхом впровадження більш гнучких схем преміювання, що враховують індивідуальні досягнення співробітників. Також доцільно посилити увагу до розвитку лідерських якостей працівників та їх професійного зростання. Важливим аспектом є також розширення програм соціальної підтримки та створення сприятливих умов для балансу між роботою та особистим життям співробітників.

Отже, **метою дипломної роботи** є дослідження та аналіз системи управління персоналом у публічній організації на прикладі АТ "Ощадбанк", а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення. У рамках цієї мети планується вивчити теоретичні основи управління персоналом, провести аналіз кадрової політики банку, визначити ключові проблеми та виклики в

управлінні персоналом, а також запропонувати заходи для підвищення ефективності кадрового менеджменту в умовах сучасного ринку.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом у публічних організаціях.

Предмет дослідження – методи та практики управління персоналом у АТ "Ощадбанк" та їх вплив на ефективність діяльності організації.

Для дослідження визначені **наступні завдання**:

9. Розглянути сутність і принципи управління персоналом у публічних організаціях.

10. Вивчити основні концепції та моделі управління персоналом.

11. Проаналізувати психологічні та соціальні аспекти управління персоналом.

12. Визначити особливості системи управління персоналом в АТ "Ощадбанк".

13. Провести аналіз кадрової політики та її впливу на ефективність діяльності банку.

14. Оцінити ефективність існуючих методів управління персоналом.

15. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом.

16. Визначити вплив вдосконалення управління персоналом на стратегічний розвиток банку.

Основні методи дослідження в цій роботі були обрані на основі їх загальної відомості, теоретичного обґрунтування та застосування, яке дозволяє виявити як явні, так і приховані закономірності, відокремлювати суттєве від несуттєвого і визначати загальну динаміку розвитку. У роботі був наданий безумовний пріоритет теоретичним методам дослідження, оскільки її спрямованість має теоретично-методологічний характер. Крім того, враховувалися роботи сучасних українських теоретиків, використовувалися методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, описовий метод, табличний, графічний та інші методи.

Теоретико-інформаційну базу становлять бібліографічні та довідкові видання, статистичний матеріал, законодавчі документи України та інші джерела інформації. Особливу роль в цьому відіграли спеціалізовані видання, такі як монографії, підручники, періодичні видання та автореферати дисертацій, а також нормативно-правові акти, регламенти ЄС, джерела в Інтернеті, статті учених з різних галузей, практичні матеріали та фінансова звітність підприємств.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність і принципи управління персоналом в публічних організаціях

Управління персоналом є складовою частиною менеджменту, яка охоплює процеси планування, підбору, навчання, мотивації, оцінки та розвитку працівників. У публічних організаціях управління персоналом має свої особливості, обумовлені специфікою їх діяльності, завданнями та вимогами, що висуваються до працівників. Основна мета управління персоналом у таких організаціях полягає у забезпеченні ефективної діяльності шляхом оптимального використання людських ресурсів, підтримки високого рівня професіоналізму та мотивації співробітників.

Персонал є одним з найскладніших об'єктів управління на підприємстві, оскільки, на відміну від матеріальних ресурсів, він здатний приймати рішення і критично оцінювати вимоги, що до нього висуваються. Працівники мають власні суб'єктивні інтереси і є дуже чутливими до управлінських рішень, на які їхня реакція не завжди передбачувана [Лобза & Гузь, 2018].

Сьогодні управління персоналом має особливе значення, оскільки воно дозволяє вирішувати широкий спектр питань, пов'язаних з адаптацією індивідів до зовнішніх умов, а також врахуванням особистих факторів у побудові системи управління персоналом організації [Лобза & Гузь, 2018].

Основною сутністю управління персоналом є розгляд працівників як цінності компанії, яка є конкурентною перевагою і потребує активного розвитку та вдосконалення для досягнення стратегічних цілей організації [Лобза & Гузь, 2018].

Під персоналом розуміють увесь особовий склад найманих працівників. Та частина персоналу, яка знаходиться в штаті організації, називається кадрами [Лобза & Гузь, 2018].

Розглянемо різні підходи вчених до визначення сутності поняття «управління персоналом» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Аналіз терміну «управління персоналом» різними вченими
[Боднарчук Л.В., 2017]

<u>Автор</u>	<u>Його визначення</u>
Ситник Н.І.	Управління персоналом - це забезпечення організації потрібною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції.
Виноградський М.Д.	Управління персоналом - це комплексна соціально-економічна система в організації, що включає планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз мотиваційних засобів, створення оптимальних умов праці, розробку організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, юридичні послуги та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г.	Управління персоналом - це галузь менеджменту, що відповідає за організацію та взаємини між працівниками всередині підприємства. Його мета - досягнення двох великих і пов'язаних цілей: підвищення ефективності діяльності організації та підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А. Я.	Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.
Пелих А.С.	Управління персоналом - це система взаємопов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію робочих ресурсів підприємства (персоналу) у відношенні до їхньої діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою ефективного досягнення поставлених перед організацією цілей.
Линенко А. В.	Управління персоналом - це комплексна система заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня, мотивації,

	стимулювання та повне використання потенціалу персоналу для здійснення управління розвитком підприємства.
--	---

Принципи управління персоналом є фундаментальними принципами, які визначають підходи та стратегії у взаємодії з персоналом публічних організацій.

В таблиці 1.2. розглянемо принципи управління персоналом в публічних організаціях.

Таблиця 1.2.

Принципи управління персоналом в публічних організаціях

<u>Принцип</u>	<u>Його сутність</u>
Законність і дотримання етичних норм	Управління персоналом повинно діяти в межах закону та етичних стандартів, гарантуючи права працівників та уникаючи дискримінації.
Системність і комплексність	Управління персоналом має бути комплексним процесом, що охоплює всі аспекти взаємодії з персоналом від планування до оцінки результатів.
Гуманізм і орієнтація на особистість	Важливо враховувати індивідуальність та потреби працівників, створюючи умови для їхньої самореалізації та розвитку.
Об'єктивність і справедливість	Прийняття рішень має базуватися на об'єктивних критеріях та справедливих підходах, уникаючи суб'єктивних впливів.
Безперервний розвиток і навчання	Організація має сприяти постійному професійному розвитку свого персоналу для адаптації до змін і підвищення ефективності.
Мотивація і стимулювання	Ефективна система мотивації допомагає стимулювати працівників до досягнення високих результатів.
Командний підхід і співпраця	Робота в команді та взаємодія між співробітниками є ключовими для успішної діяльності організації.
Адаптивність і гнучкість	Управління персоналом повинно бути гнучким і адаптивним до змін, що відбуваються в середовищі організації та на ринку в цілому.

Складено автором на основі джерела [Корсаков Д.О., 2011]

Управління персоналом на підприємстві охоплює широкий спектр функцій, включаючи всі аспекти взаємодії з кадрами, починаючи від їхнього прийому і закінчуючи звільненням. Ця діяльність передбачає різноманітні аспекти забезпечення, такі як інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники та працівники відповідних підрозділів системи управління персоналом вирішують різні завдання, такі як оцінка результативності праці керівників та фахівців управління, аналіз діяльності підрозділів, оцінка економічної та соціальної ефективності управлінських заходів, аудит персоналу тощо [Бортнік, 2015].

Основним змістом управління персоналом є визнання працівників як стратегічного активу, який формує конкурентну перевагу компанії. Цей підхід передбачає активний розвиток і підвищення ефективності роботи працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Шляхом синтезу досвіду вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі, формується основна мета управління персоналом - створення, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства [Бортнік, 2015].

З такої точки зору управління персоналом стає системою, що включає принципи, механізми, методи і форми впливу на формування, розвиток і управління персоналом, які взаємодіють як система взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності. У цьому контексті, управління персоналом розглядається як цілісна система організації, що визначається діяльністю з забезпечення необхідною кількістю та якістю співробітників [Бортнік, 2015].

Функції управління персоналом включають широкий спектр завдань та обов'язків, спрямованих на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів підприємства. Перша і одна з основних функцій - це планування персоналу. Це включає в себе аналіз потреб у працівниках, прогнозування змін у кадровому складі та розробку стратегій набору та збереження кваліфікованого персоналу [Бортнік, 2015].

Друга функція - це організація персоналу. Це означає розподіл обов'язків, визначення структури та ієрархії, створення оптимальних робочих груп і команд для досягнення поставлених цілей. Ефективне управління комунікаціями, делегування завдань та сприяння співпраці - також складові цієї функції [Бортнік, 2015].

Третя функція - це мотивація та стимулювання персоналу. Це включає розробку системи мотивації, яка враховує потреби та мотиви працівників, стимулювання високої продуктивності, розвиток культури підтримки тощо.

І, нарешті, контроль та оцінка - це інша важлива функція управління персоналом. Ця функція включає в себе визначення стандартів роботи, виявлення потреб у навчанні та розвитку, відстеження продуктивності, оцінку результатів та вжиття заходів для виправлення виявлених недоліків і підвищення ефективності роботи персоналу [Бортнік, 2015].

Управління персоналом у публічних організаціях є складним і багатогранним процесом, що потребує системного підходу та врахування різних аспектів діяльності. Дотримання принципів управління персоналом сприяє підвищенню ефективності роботи, створенню сприятливого робочого середовища та забезпеченню високого рівня професіоналізму і мотивації співробітників.

1.2. Основні концепції та моделі управління персоналом

Концепції та моделі управління персоналом є ключовими аспектами для розуміння сучасних підходів до керування людськими ресурсами в організаціях. Вони відображають теоретичні основи та практичний досвід у цій сфері, спрямовані на оптимізацію роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Розглянемо деякі з них.

Концепція управління персоналом представляє собою загальне уявлення про роль людини в організації. Дослідники вказують на два основні

підходи до управління персоналом в сучасних умовах: з урахуванням ролі людини у суспільному виробництві і з позиції теорії систем [Бортнік, 2014].

При аналізі ролі людини у суспільному виробництві можна виділити два аспекти: 1) людина розглядається як ресурс виробничої системи (праці, людських ресурсів), що є ключовим елементом у процесі виробництва та управління; 2) людина розглядається як особистість з власними потребами, мотивами і цінностями [Бортнік, 2014].

Концепція управління трудовими ресурсами фокусується на розгляді людини як праці, яка вимірюється затратами робочого часу та заробітною платою. У цьому підході важливо лише функціонування працівника як ресурсу. У контексті концепції управління персоналом, людина розглядається через формальну роль – посаду, а саме управління здійснюється за допомогою адміністративних механізмів, таких як повноваження та функції [Бортнік, 2014].

У концепції управління людськими ресурсами людина розглядається як невідновлюваний ресурс – елемент соціальної організації, який включає у себе трудову діяльність, соціальні відносини та стан працівника в цілому. Цей підхід більш широкий, оскільки він враховує не лише робочий час та заробітну плату, а й соціальні та психологічні аспекти роботи людини в організації [Бортнік, 2014].

Гуманістична модель управління персоналом зосереджується на підвищенні рівня задоволеності, мотивації та розвитку працівників. Цей підхід вважає, що люди є ключовим ресурсом в організації і заслуговують на увагу та підтримку для досягнення успіху. Основними принципами гуманістичної моделі є визнання індивідуальних потреб, цінностей та можливостей працівників, сприяння їхньому особистісному зростанню та розвитку в рамках організації [Копець, 2014].

Одним з ключових аспектів гуманістичної моделі є створення сприятливого робочого середовища, де працівники почуваються поважними, мають можливість висловлювати свої ідеї та брати участь у прийнятті

управлінських рішень. Це сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу до досягнення спільних цілей. Зокрема, гуманістична модель підтримує ініціативність працівників, їхню творчість та здатність до самореалізації [Копець, 2014].

Ще однією важливою складовою гуманістичної моделі є акцент на розвиток та навчання персоналу. Організація повинна забезпечувати можливості для професійного зростання та підвищення кваліфікації своїм працівникам, що дозволяє підтримувати високий рівень експертизи в організації та забезпечує конкурентні переваги на ринку праці [Копець, 2014].

Гуманістична модель також відзначається підтримкою відкритого комунікаційного середовища, де взаємодія між керівництвом та працівниками ґрунтується на взаєморозумінні, взаємоповазі та відкритості. Це сприяє побудові позитивних відносин, зниженню конфліктів та створенню сприятливого колективного духу в організації [Копець, 2014].

Стратегічна модель управління персоналом є одним з ключових напрямків в сучасному менеджменті, оскільки вона дозволяє вирішувати великі стратегічні завдання організації шляхом ефективного взаємодії персоналу із загальними стратегічними цілями. Ця модель базується на усвідомленні того, що персонал є ключовим активом організації і їхні можливості, мотивація та внесок мають вирішальне значення для досягнення успіху на ринку [Дубинська, 2016].

Першим етапом стратегічної моделі є аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх потенцій підприємства. Це включає оцінку внутрішніх ресурсів компанії, аналіз конкурентного оточення, тенденцій ринку та розуміння стратегічних викликів і можливостей. На основі цього аналізу формулюються стратегічні цілі та завдання управління персоналом [Дубинська, 2016].

Другий етап полягає у стратегічному плануванні кадрів, де визначаються потреби організації у персоналі на майбутнє, проводиться прогнозування кадрових ресурсів та розробляються стратегії залучення, утримання та розвитку персоналу. Тут важливо враховувати потреби

організації у висококваліфікованих кадрах, здатних реалізувати стратегічні завдання [Дубинська, 2016].

Третій етап - створення ефективних механізмів управління персоналом, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе розробку систем мотивації, програм розвитку персоналу, організаційну культуру, комунікаційні процедури та інші аспекти, що сприяють успішному впровадженню стратегій управління персоналом [Дубинська, 2016].

Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність кадрового потенціалу організації стратегічним цілям і забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємства [Дубинська, 2016].

Комунікативна модель управління персоналом є ключовою для успішного функціонування організації. Ця модель спрямована на покращення якості комунікації між керівництвом та персоналом, підвищення рівня довіри, розуміння та співпраці в колективі. Основна мета комунікативної моделі полягає в забезпеченні ефективної взаємодії всередині організації, що є важливим чинником для досягнення стратегічних цілей та успішної діяльності підприємства [Герасименко, 2015].

Ця модель акцентує на значущості відкритого спілкування, де кожен працівник має можливість висловити свої думки, ідеї та погляди, а також бути почутим і зрозумілим керівництвом. Врахування думок інших працівників є важливим елементом для підвищення мотивації та залучення всього колективу до спільних цілей.

Одним із ключових аспектів комунікативної моделі є спільне прийняття рішень. Це означає, що в процесі управління персоналом важливо враховувати думки та погляди всіх працівників при прийнятті важливих рішень. Такий підхід сприяє зміцненню довіри та співпраці всередині організації, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та досягненню успіху [Герасименко, 2015].

Враховуючи важливість комунікативної моделі, організація повинна створити сприятливу атмосферу для відкритого спілкування, розвивати

навички комунікації у всьому колективі та активно застосовувати комунікаційні стратегії для покращення взаємодії та досягнення спільних цілей.

Усі ці концепції та моделі мають свої переваги і обмеження, проте вони допомагають організаціям ефективно вирішувати завдання управління персоналом, враховуючи сучасні виклики та тенденції в бізнес-середовищі.

1.3. Психологічні та соціальні аспекти управління персоналом

Психологічні та соціальні аспекти в управлінні персоналом відіграють ключову роль у формуванні ефективного та сприятливого робочого середовища, стимулюванні мотивації працівників та досягненні стратегічних цілей організації. Психологічні аспекти управління персоналом допомагають розуміти та враховувати індивідуальні особливості працівників, їх мотивацію, психологічні потреби та проблеми, що впливають на їхню продуктивність та ефективність роботи.

Управління персоналом вважається критичним елементом, який визначає успішність та продуктивність роботи організації. Людські ресурси є основним активом, який впливає на конкурентоспроможність компанії, тому всі зусилля спрямовані на оптимізацію цього аспекту для ефективного функціонування підприємства. Методи соціально-психологічного впливу на персонал охоплюють різноманітні проблеми, пов'язані з управлінням колективом в організації [Демешко, 2019].

Мотивація та психологічний клімат в колективі напряду впливають на продуктивність праці працівників. Однією з головних задач керівника з персоналу є створення сприятливого середовища, яке підштовхне як окремих працівників, так і всю команду до більш активної діяльності. Розумно вибрані методи управління з психологічного та соціального боку можуть призвести до синергетичного підсилення потенціалу команди та підприємства в цілому [Демешко, 2019].

Однак зовнішнє середовище, як, наприклад, пандемія COVID-19 або геополітичні турбулентності, впливають на внутрішню мотивацію працівників та ускладнюють завдання керівництва з персоналу. Ці фактори підкреслюють актуальність подальших досліджень та заходів у цьому напрямку, оскільки вони вимагають адаптивних стратегій та інноваційних методів управління персоналом [Демешко, 2019].

Схематично психологічні та соціальні аспекти управління персоналом можемо побачити на рисунку 1.1.

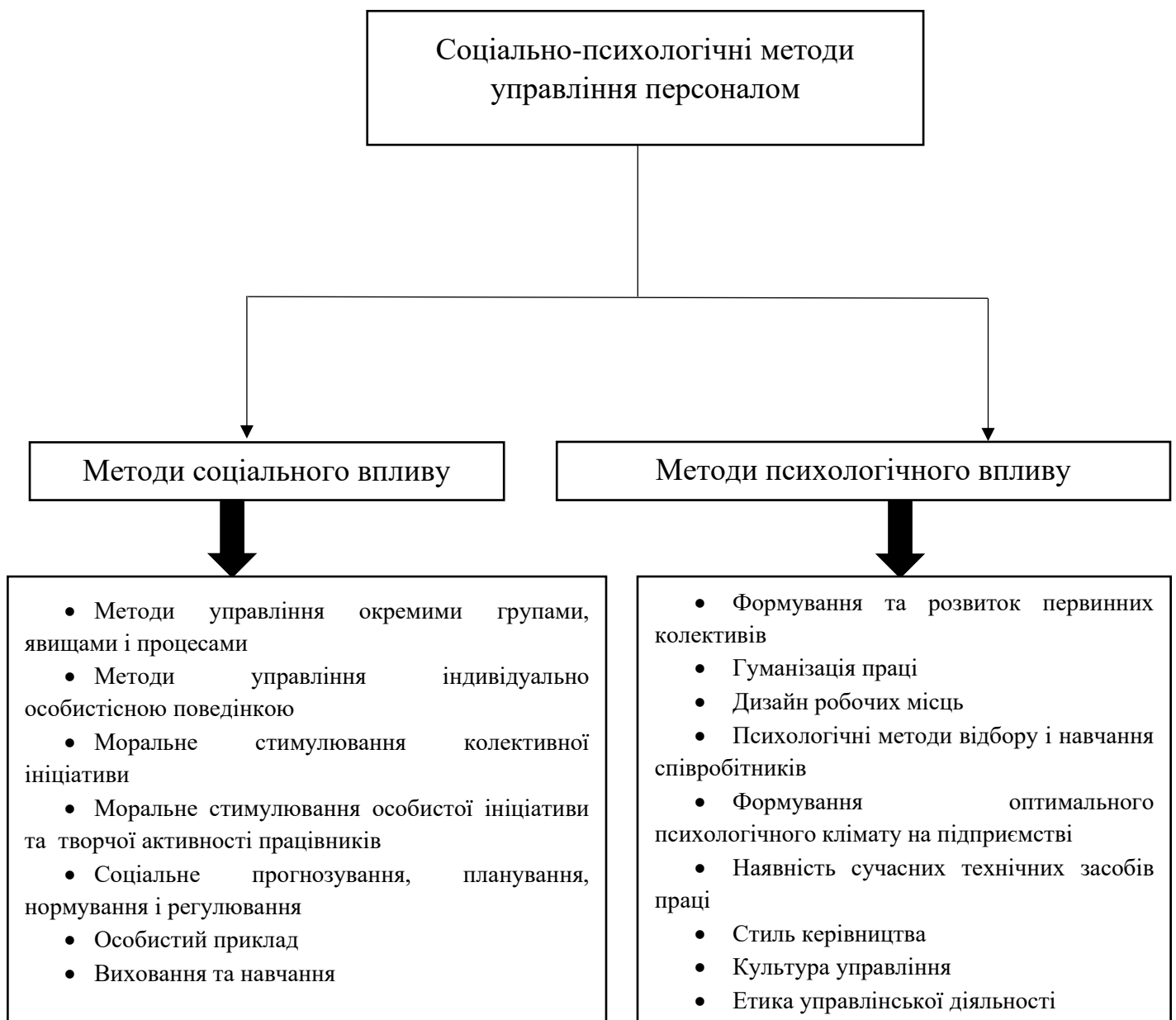


Рис.1.1 Соціально-психологічні методи управління персоналом

Складено автором самостійно

Соціальне планування охоплює встановлення соціальних цілей і критеріїв, розробку нормативів у сфері соціальних показників (таких як рівень життя, оплата праці, житлові умови, та інші), а також планування досягнення певних соціальних результатів. Психологічне планування, у свою чергу, спрямоване на досягнення ефективного психологічного стану колективу працівників. Воно базується на необхідності розвитку особистості, прибиранні негативних тенденцій у колективі, та включає в себе встановлення цілей розвитку і критеріїв їх ефективності, розробку психологічних нормативів і планування психологічного клімату [Демешко, 2019].

Управління персоналом, що зосереджується на психологічних та соціальних аспектах, відіграє ключову роль у формуванні здорового та продуктивного робочого середовища. Однією з важливих функцій цього підходу є створення позитивного психологічного клімату, який сприяє збереженню та підвищенню морального духу та моральності працівників. Такий підхід сприяє зниженню рівня стресу та конфліктів, підвищує взаємодовіру та сприятливо впливає на комунікацію всередині команди [Демешко, 2019].

Крім того, управління персоналом, яке враховує психологічні та соціальні аспекти, забезпечує розвиток та підвищення задоволеності працівників своєю діяльністю. Заохочення і підтримка особистісного та професійного росту працівників стають основними завданнями управління, що в свою чергу мотивує працівників до досягнення високих результатів та стимулює їхню продуктивність.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ "ОЩАДБАНК"

2.1. Загальна характеристика АТ "Ощадбанк" та його організаційна структура

АТ "Ощадбанк" - це одна з найбільших та найстабільніших банківських установ в Україні. Його діяльність є ключовою у фінансовій системі країни та має великий вплив на економічний розвиток.

Ощадбанк має великий історичний доробок. Заснований у 1841 році, банк з тих пір пройшов складний шлях розвитку, перетворившись на одного з найбільших фінансових інститутів в Україні. Його структура включає центральний офіс у Києві та широку мережу відділень та підрозділів по всій країні, що забезпечує широке охоплення клієнтів [сайт АТ «Ощадбанк»].

Функції "Ощадбанку" включають усі основні банківські операції, такі як зберігання грошових коштів, кредитування, випуск банківських карток, надання платіжних послуг, обмін валюти та інші фінансові операції. Банк також активно працює у сфері соціального банкінгу, надаючи різноманітні послуги для пенсіонерів та інших категорій населення [сайт АТ «Ощадбанк»].

На сучасному етапі розвитку АТ "Ощадбанк" виступає як важливий учасник фінансового ринку України, надаючи різноманітні послуги для різних категорій клієнтів, починаючи від фізичних осіб до великих корпорацій. Банк активно співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями та відповідно дотримується високих стандартів безпеки та ділової етики, що підтверджує його відповідальність у сучасному фінансовому середовищі [сайт АТ «Ощадбанк»].

Акціонерне товариство "Ощадбанк" має важливе значення на фінансовому ринку України, а його стратегія та пріоритети визначають його роль у забезпеченні стійкості та розвитку банківської системи.

Однією з основних стратегічних мет є розширення географічного охоплення. "Ощадбанк" активно відкриває нові відділення та розвиває їхню інфраструктуру для забезпечення доступу клієнтів до банківських послуг у всіх регіонах країни [сайт АТ «Ощадбанк»].

Впровадження сучасних технологій є ключовим аспектом розвитку "Ощадбанку". Цифрові рішення та інновації у банківських послугах допомагають зберігати конкурентоспроможність та забезпечують зручність для клієнтів .

Банк планує зміцнювати свої позиції в роздрібному кредитуванні та комісійних продуктах, зберігати провідні позиції в корпоративному та мікро-, малому та середньому бізнесі, і зменшувати частку державних підприємств. Розвинута лінійка цифрових продуктів буде надаватися через цифрові канали та автоматизовані процеси для підвищення оперативних можливостей банку.

"Ощадбанк" має на меті досягнути прогнозного чистого прибутку близько 4,2 млрд грн, доходності на капітал навколо 15%, та забезпечити співвідношення витрат до доходів менше 65%. Стратегія також передбачає зменшення частки непрацюючих активів до 10% через ефективне управління ними та оптимізацію мережі та операцій [сайт АТ «Ощадбанк»].

Акціонерне товариство "Державний ощадний банк України" є прямим спадкоємцем Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, який був офіційно зареєстрований за участю Національного банку України. Цей банк має статус акціонерного товариства приватного типу. Повне найменування банку - "Акціонерне товариство Державний ощадний банк України", а його коротке скорочене - "АТ Ощадбанк". Офіс банку розташований у місті Києві, на вулиці Госпітальна, 12г [сайт АТ «Ощадбанк»].

Держава є єдиним власником банку, володіючи 100 відсотками акцій у статутному капіталі банку, що становить основу його власності. Ощадбанк включений до категорії системно важливих банків України та має друге місце серед банків країни за обсягом активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля. Крім того, банк є другим за пасивами та лідером в

Україні за кількістю відділень, а також займає друге місце за обсягом інфраструктури карткового бізнесу, що включає кількість банкоматів та платіжних терміналів .

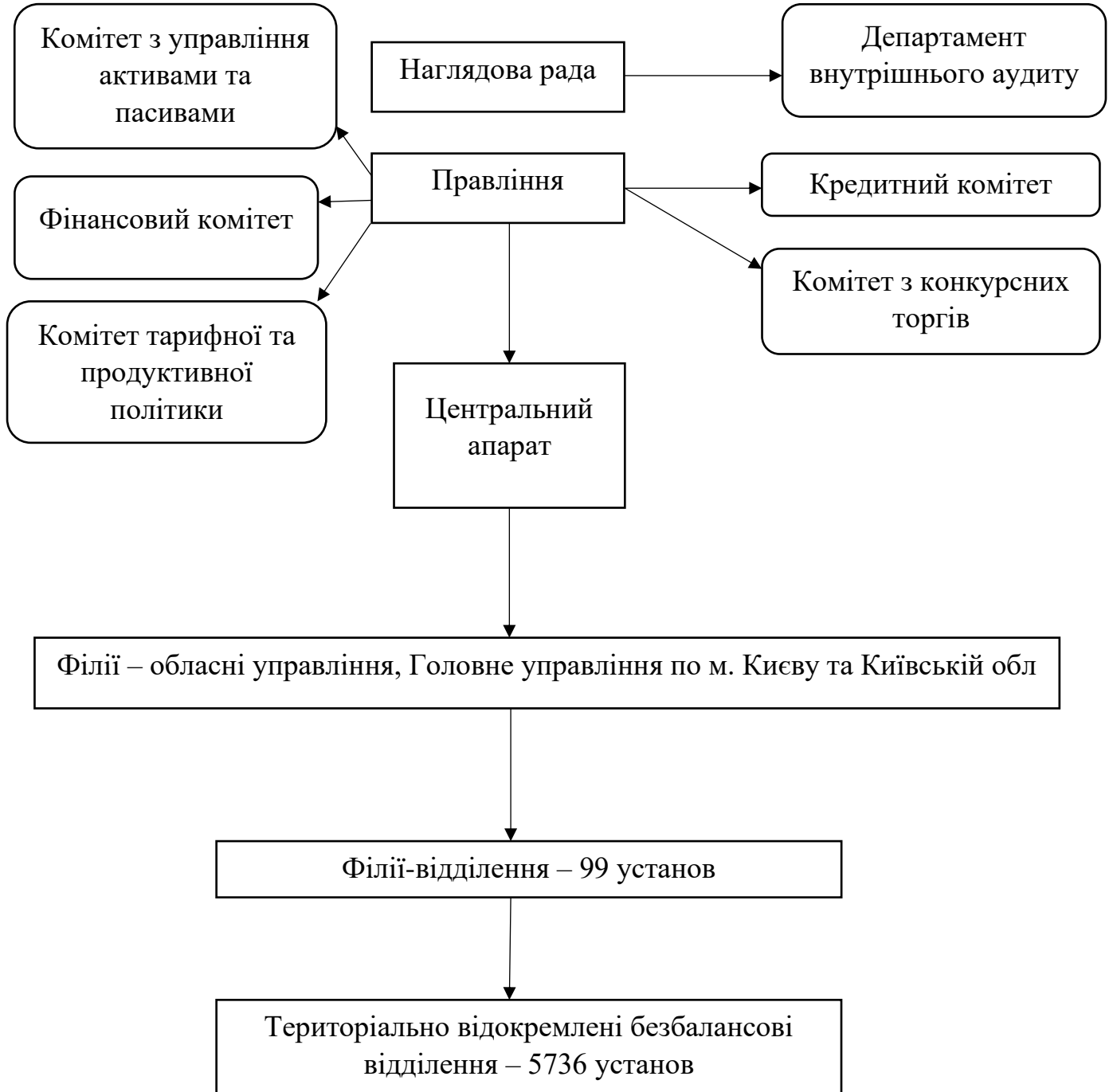


Рис 2.1. Організаційна структура АТ “Ощадбанк”

Складено автором самостійно

Організаційна структура Ощадбанку повністю відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно-правових актів Національного банку

України, спрямованих на ефективне делегування повноважень та здійснення внутрішнього контролю [сайт АТ «Ощадбанк»].

Управління діяльністю комерційних банків зазвичай здійснюється через раду директорів, яка несе відповідальність перед загальними зборами акціонерів і самою радою директорів банку. Склад ради директорів зазвичай включає голову (президента), заступника голови та інших членів. Засідання ради директорів проводяться регулярно, рішення приймаються більшістю голосів, а у разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови [сайт АТ «Ощадбанк»].

Рішення, ухвалені радою директорів, реалізуються згідно з вказівками голови банку. Зазвичай рада директорів створює кредитний комітет та комітет з аудиту [сайт АТ «Ощадбанк»].

Кредитний комітет відповідає за розробку банківської кредитної політики, розподіл позикових коштів, визначення максимальних сум кредитів та розгляд питань, пов'язаних з інвестиційним та довірчим бізнесом.

Ревізійний комітет, який обирається представниками, що беруть участь, відповідає перед радою директорів банку. Члени ради директорів та сама рада не можуть бути обрані до складу аудиторської комісії. Комітет з управління банком забезпечує аудиторські матеріали для ревізійного комітету, який подає результати своєї перевірки до ради директорів банку [сайт АТ «Ощадбанк»].

Організаційна структура управління АТ "Ощадбанк" включає різні органи, які взаємодіють для забезпечення ефективного функціонування банку.

Вищий орган - Кабінет Міністрів України: Цей орган відповідає за управління корпоративними правами держави в банку та виконує функції вищого органу управління [сайт АТ «Ощадбанк»].

Наглядова рада: Це колегіальний орган, який здійснює контроль і управління банком, регулюючи дії правління в рамках стратегії розвитку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком, але відповідає за його стратегічні аспекти.

Правління: Це виконавчий орган, який забезпечує поточне управління банком, реалізуючи завдання, спрямовані на досягнення цілей.

Для забезпечення ефективного управління, Наглядова рада та Правління формують комітети, які отримують делеговані повноваження та контролюють їх виконання в рамках механізмів підзвітності. Це допомагає розподілити відповідальність і забезпечити ефективність діяльності банку.

Синергія працівників є невід'ємною частиною успіху будь-якої організації, включаючи АТ "Ощадбанк". У контексті сучасного бізнесу, де швидкість змін та технологічні інновації грають ключову роль, взаємодія та спільна робота працівників стає критичним елементом для досягнення успіху. Особливу роль у цьому процесі відіграють керівник відділення та різні команди працівників, такі як касири та менеджери з обслуговування клієнтів [сайт АТ «Ощадбанк»].

Усі ці команди разом працюють на спільний результат, допомагаючи банку досягати успіху, задовольняючи потреби клієнтів та забезпечуючи ефективне функціонування відділення.

Особливості співпраці в АТ "Ощадбанк" включають наступне:

1. Взаєморозуміння та відкрита комунікація: Забезпечує ефективну роботу та розуміння обов'язків кожним працівником через відкриту та прозору комунікацію.

2. Різноманітність та командна робота: Різноманітність професійних навичок та досвіду кожного працівника використовується для зміцнення команди та успішного вирішення складних завдань.

3. Створення сприятливого середовища: Керівництво активно працює над створенням атмосфери довіри, підтримки та взаєморозуміння, що сприяє ефективній співпраці та досягненню цілей.

4. Спільна мета: Всі працівники спрямовані на досягнення спільної мети — надання високоякісних банківських послуг та задоволення потреб клієнтів, що зміцнює їхню спрямованість на успіх .

Ці аспекти синергії відображають не лише ефективність роботи відділення, але й важливість корпоративної культури та спрямованості на досягнення спільних цілей .

Роль "Ощадбанку" у фінансовому секторі України надзвичайно важлива. Він виступає як ключовий учасник на ринку банківських послуг, забезпечуючи стабільність та надійність фінансових операцій для клієнтів. Також варто відзначити, що "Ощадбанк" є важливим гравцем у реалізації державної політики у сфері фінансів та соціального захисту населення.

2.2. Особливості системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк»

Система управління персоналом в АТ "Ощадбанк" є складною та динамічною структурою, яка відображає особливості банківської діяльності та вимоги сучасного фінансового ринку. Розглянемо основні особливості системи управління персоналом в АТ "Ощадбанк", відділивши їх на такі аспекти, як стратегічне планування, набір та рекрутинг, розвиток та навчання, оцінка та мотивація персоналу.

Банк впроваджує інноваційні підходи в спілкуванні з клієнтами, посилює свою фізичну та цифрову інфраструктуру, створює ІТ-кластер з використанням передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, робототехніка та інші. Ощадбанк також пристосовується до змін і переходить до нової моделі глобальної екосистеми, щоб забезпечити своїм клієнтам та партнерам найкращі умови для вирішення їхніх потреб, як фінансових, так і нефінансових [сайт АТ «Ощадбанк»].

Вище керівництво банку має на собі відповідальність за створення та розвиток організаційної структури, яка включає у себе кількість співробітників, кількість підрозділів, їх взаємодію та підпорядкування. Ця організаційна структура має значний вплив на здійснення кадрової політики банку. Кожен працівник банку повинен мати чіткі цілі та завдання для

досягнення конкретних результатів. Місцеві керівники і спеціалізовані служби, зокрема кадрові, мають визначати відповідальність кожного співробітника та підрозділу за досягненням цих результатів. Також важливо сприяти ефективному обміну необхідною інформацією між всіма рівнями та структурними підрозділами банку [сайт АТ «Ощадбанк»].

Від 30 до 40 років у банку працює більше половини співробітників - 53%. Група молодих працівників до 29 років і співробітників віком від 40 до 50 років складає відповідно 17% і 23%. Працівники старше 50 років займають лише 7% зі всього складу. Значна частка, а саме 88%, має вищу освіту. Це свідчить про високий рівень освітньої підготовки кадрів у банку і створює позитивне враження про якість персоналу в цьому аспекті.

У 2023 році АТ "Ощадбанк" прийняв на роботу 6 тисяч нових співробітників. Навіть у звітному періоді, коли українська економіка перебуває у спаді, показник плинності кадрів у банку збільшився на 0,8 відсоткових пунктів, досягнувши рівня 14,3%. Цей показник вказує на те, що кількість працівників, які покидають банк, зросла у порівнянні з попереднім періодом.

Розглядаючи особливості управління персоналом ПАТ "Ощадбанку", варто відзначити, що банк розпочав роботу з формування нового підходу до цього процесу в рамках реалізації своєї нової Стратегії. Цей новий підхід базується на ідеї вибудовування зручного, зрозумілого та персоналізованого Шляху співробітника, який також називають "Employee journey" [сайт АТ «Ощадбанк»].

Стратегія кадрової роботи в АТ "Ощадбанк" ґрунтується на дотриманні нормативів і стандартів роботи кожним співробітником, відповідно до встановлених процедур та правил. Це означає, що кожен працівник повинен працювати в межах своєї ролі та обов'язків, а творчість вітається лише в межах встановлених рамок. Деякі посади, наприклад, касир або інкасатор, вимагають особливої уваги до колективної взаємодії, тому

підбір кандидатів на такі посади враховує особисті риси та властивості співробітників [Ходикіна, 2015].

Одним із ключових аспектів стратегії є формування кадрового резерву з власного персоналу. Це означає створення планів кар'єрного зростання співробітників, оцінку їхньої продуктивності, регулярну ротацію та просування по службі. Важливо забезпечити баланс між молодими та досвідченими кадрами, де молоді співробітники зазвичай розпочинають на посадах, які вимагають додаткового навчання та розвитку, тоді як досвідчені спеціалісти та керівники мають можливість розвивати свої професійні якості незалежно від вікових критеріїв [Ходикіна, 2015].



Рис. 2.2. Шлях співробітника АТ "Ощадбанк" відповідно до Стратегії

Активна робота над оптимізацією процесу найму персоналу в АТ "Ощадбанк" є важливим етапом у стратегічному управлінні персоналом. Зокрема, ведеться робота з двома ключовими сегментами посад: масовим та немасовим. Кожен сегмент має свої характеристики та вимоги, що враховуються під час підбору кандидатів.

У масовому сегменті активно посилюється диджиталізація процесу відбору та оцінки кандидатів. Це означає використання різних інструментів, таких як тести здібностей, особисті опитувальники, інтерв'ю, професійні кейси тощо, які допомагають оцінити потенційних співробітників.

У 2017 році АТ "Ощадбанк" впровадив пілотний проект з автоматизації інструментів підбору персоналу. В рамках цього проекту використовувалися автопошук резюме, автообзвон роботом, чатрекрутер та інші інструменти. Це дозволило підвищити ефективність та скоротити терміни підбору співробітників, зокрема, зустрічі з кандидатами проводилися лише на заключному етапі відбору. Результати пілотного проекту показали високу ефективність та якість підбору кадрів, що сприяло покращенню процесу найму персоналу в банку. (рис 2.3.)



Рис. 2.3. Види навчань в АТ «Ощадбанк» в пілотному проекті

Навчання та розвиток персоналу в АТ "Ощадбанк" вважається ключовим елементом їхнього успішного професійного зростання та кар'єрного просування. Банк приділяє особливу увагу плануванню та організації навчальних програм для різних категорій персоналу, враховуючи сучасні тренди та потреби бізнесу, а також стратегію та модель компетенцій АТ "Ощадбанк" [Ходикіна, 2015].

У створенні навчальних програм беруть участь як фахівці, так і керівники банку. Фахівці можуть брати участь у різноманітних навчальних програмах як очно, так і дистанційно, використовуючи регіональні навчальні центри або центральний офіс. Керівники мають можливість навчатися в Корпоративному університеті АТ "Ощадбанк" та Віртуальній школі.

У 2023 році більше 2 тисяч керівників та понад 2.2 тисячі фахівців пройшли навчання у Корпоративному університеті та регіональних навчальних центрах. Ці заходи навчання та розвитку створюють сприятливе середовище для саморозвитку та зростання кваліфікації персоналу, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність та конкурентоспроможність банку.

Банк активно розробляє та впроваджує нові програми навчання з огляду на зростання важливості ІТ-технологій у своїй діяльності. Наприклад, у 2020 році була запущена Академія технологій та даних у Корпоративному університеті з метою розвитку цифрових навичок керівників та спеціалістів. Також у Віртуальній школі створено сегмент Академії, який пропонує різні дистанційні курси, доступні для понад 35 тисяч співробітників банку [Ходикіна, 2015].

Поряд із цим, впроваджено систему наставництва та менторингу, яка допомагає співробітникам краще визначати свої пріоритети та складати індивідуальні плани розвитку. Це сприяє побудові зрозумілого та ясного Шляху співробітника в банку, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності навчання та професійного зростання кожного працівника.

АТ "Ощадбанк" дбає не лише про гідну винагороду своїм працівникам, але й пропонує конкурентоспроможний соціальний пакет. Один з ключових

елементів цього пакету - це добровільне медичне страхування та корпоративна пенсійна програма. Персонал АТ "Ощадбанк" має можливість скористатися програмою ДМС, яка надає комплексне медичне обслуговування та ряд профілактичних заходів. Ця програма охоплює всіх співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін, і за останній рік кількість учасників зросла на 8% [Ходикіна, 2015].

АТ "Ощадбанк" також активно працює над розвитком корпоративної культури. За останні два роки підвищилася якість цієї культури та її значущість при прийнятті рішень стосовно співробітників. Опитування показало, що у 2023 році збільшилася кількість працівників, які вважають, що корпоративна культура позитивно впливає на їхню поведінку - більш ніж на 20%. Також зросла кількість працівників, які вважають корпоративну культуру та робоче середовище привабливими перевагами банку як роботодавця - на більш ніж 10%.

З 2010 року в АТ "Ощадбанк" проводиться регулярне банківське опитування, в якому беруть участь всі співробітники компанії. Це опитування дозволяє вивчити думку працівників про умови роботи в банку, визначити пріоритети та розробити заходи щодо поліпшення робочого середовища та корпоративної культури, а також регулярно вимірювати та відстежувати зміни рівня задоволеності персоналу [Ходикіна, 2015].

У майбутньому розвиток корпоративної культури в стратегії АТ "Ощадбанк" буде продовжуватися через удосконалення системи комунікацій, навчання навичкам емоційного інтелекту та емпатії, вбудовування культури у HR-процеси, залучення співробітників до реалізації соціальної місії банку та інших заходів [Ходикіна, 2015].

АТ "Ощадбанк" проводить окрему роботу з аналізу факторів та причин звільнення співробітників. Результати цього аналізу використовуються для вдосконалення взаємодії зі співробітниками та підвищення привабливості банку як роботодавця. Наприклад, у 2020 році було розроблено процес

вихідного інтерв'ю для більш системного аналізу причин звільнення співробітників.

Набір та рекрутинг персоналу в АТ "Ощадбанк" здійснюються на конкурентній основі з урахуванням вимог до кваліфікації, досвіду та компетенцій кандидатів. Банк активно працює над створенням привабливого образу роботодавця, що сприяє поверненню талановитих та кваліфікованих працівників.

Усе це свідчить про те, що система управління персоналом в АТ "Ощадбанк" є комплексною та відповідає вимогам сучасного фінансового сектору, сприяючи досягненню стратегічних цілей та забезпечуючи високий рівень ефективності управління людськими ресурсами.

2.3. Аналіз кадрової політики та її вплив на ефективність діяльності банку

Вплив кадрової політики на ефективність банківської установи є однією з ключових тем у сфері управління персоналом та бізнес-процесів. Ця тема має значний науковий і практичний інтерес, оскільки правильно налаштована кадрова політика може значно вплинути на фінансові показники банку, його репутацію та конкурентоспроможність на ринку.

Кадрова політика АТ "Ощадбанк" включає в себе кілька важливих аспектів, які спрямовані на залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу.

Успішний набір та рекрутинг кваліфікованих працівників є критичним елементом кадрової політики будь-якої компанії, включаючи банк. Це вимагає ретельного відбору кандидатів, оцінки їхніх знань, навичок і досвіду відповідно до вимог конкретної посади. Перед початком рекрутингу важливо чітко визначити потрібні кваліфікаційні характеристики кандидата, його роль у команді та внесок у досягнення цілей АТ "Ощадбанк" [Марич, 2013].

Для привертання талановитих фахівців необхідно створити привабливе середовище роботи. Це може включати в себе конкурентні умови заробітної плати, бонусні програми, можливості для кар'єрного зростання, розвитку та навчання, а також комфортне та підтримуюче робоче середовище. Важливо також враховувати потреби та очікування молодого покоління працівників, так як вони можуть мати відмінні цінності та підходи до роботи .

Для досягнення успіху у рекрутингу також важливо використовувати різноманітні канали залучення працівників, включаючи внутрішні програми просування, співпрацю з університетами та фаховими організаціями, а також активне використання соціальних мереж та професійних платформ [Марич, 2013].

Навряд чи можна перебільшити важливість вірного вибору кадрів для АТ "Ощадбанк". Талановиті, мотивовані та професійно підготовлені співробітники створюють основу для ефективної діяльності, і вклад у їхнє залучення та розвиток може мати вирішальне значення для конкурентоспроможності банку на ринку [Марич, 2013].

Розвиток та навчання персоналу є другим ключовим аспектом кадрової політики банку. Ці програми спрямовані на підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок та забезпечення адаптації персоналу до постійних змін у банківському секторі. Ощадбанк активно інвестує в навчання своїх співробітників, організуючи різноманітні навчальні програми та тренінги.

Ці програми розвитку не лише сприяють підвищенню кваліфікації працівників, а й допомагають їм адаптуватися до нових технологій, стандартів і підходів у банківському секторі. Завдяки цьому, персонал АТ "Ощадбанк" залишається конкурентоспроможним та готовим до викликів, які ставляться перед ними в сучасному бізнес-середовищі [Марич, 2013].

Важливим елементом таких програм є постійне оновлення навчальних матеріалів та форматів навчання, використання сучасних методів та технологій, що сприяють ефективному засвоєнню знань та навичок. Такий підхід дозволяє персоналу не лише удосконалювати свої професійні навички,

а й швидко адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та вносити позитивний вклад у розвиток АТ "Ощадбанк".

Важливим третім аспектом кадрової політики є система винагороди та оцінки працівників. Прозора та справедлива система винагороди стимулює працівників до досягнення високих результатів, підтримує їхню мотивацію та забезпечує об'єктивне оцінювання їхньої результативності [Адаптація персоналу, 2016].

Винагорода за успіхи та досягнення співробітників має бути прозорою та зрозумілою для всіх. Це включає в себе розробку чітких критеріїв оцінки та нагороди, а також встановлення чесних процедур для визначення заслуг працівників. Справедливість та об'єктивність в оцінці допомагають створити атмосферу внутрішньої конкуренції та стимулюють персонал до постійного самовдосконалення та досягнення нових висот у своїй роботі [Адаптація персоналу, 2016].

Дуже важливим є забезпечення нагород за досягнення не лише матеріально, але й нефінансово. Похвали, визнання, можливість розвитку та професійного зростання також мають велике значення для мотивації працівників. Такий підхід сприяє залученню талановитих фахівців, утриманню найкращих кадрів та підвищенню загальної ефективності банку.

Останній аспект кадрової політики банку - це утримання та розставання персоналу. Процеси працевлаштування, утримання та звільнення співробітників здійснюються з урахуванням стратегічних цілей банку, його потреб та вимог на ринку праці [Морозов, 2016].

Утримання персоналу включає в себе різні аспекти, такі як створення комфортних умов праці, надання можливостей для професійного зростання та розвитку кар'єри, забезпечення конкурентоспроможної винагороди та корпоративних пільг. Ці заходи спрямовані на збереження найцінніших кадрів, підвищення їхньої мотивації та залучення до довгострокової співпраці з АТ "Ощадбанк" [Морозов, 2016].

З іншого боку, розставання персоналу також є важливою складовою кадрової політики. Це може включати в себе такі процеси, як звільнення за взаємною згодою, відставки, а також управління звільненнями у випадках погіршення фінансової ситуації банку або необхідності змін у структурі персоналу. Важливо, щоб такі процеси відбувалися відповідно до законодавства та з урахуванням інтересів як АТ "Ощадбанк", так і співробітників, з максимальним збереженням позитивного іміджу роботодавця [Liga Zakon, 2018].

Правильно налаштована кадрова політика сприяє оптимізації витрат на утримання персоналу, зниженню конфліктів та підвищенню ефективності комунікації у банку. Вона створює умови для професійного та кар'єрного зросту співробітників, що мотивує їх до досягнення високих результатів у своїй діяльності [Liga Zakon, 2018].

Таким чином, кадрова політика АТ "Ощадбанк" має значний вплив на його ефективність та успішність на ринку, оскільки вона формує основу для розвитку та управління гуманітарними ресурсами, що є ключовими факторами для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільності та конкурентоспроможності банку в умовах сучасного бізнесу.

2.4. Оцінка роботи з персоналом та виявлення ключових проблем

В оцінці роботи з персоналом та виявленні ключових проблем важливо враховувати комплексний підхід, який охоплює різні аспекти кадрової діяльності. Правильно проведена оцінка дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління персоналом, виявляти можливості для покращення та розробляти стратегії подальшого розвитку.

Оцінка роботи з персоналом має багатоаспектний характер і спрямована на досягнення кількох ключових цілей. Однією з найважливіших мет оцінки є визначення ефективності системи управління персоналом в організації. Це включає в себе аналіз ефективності процесів набору, розвитку

та утримання персоналу, оцінку роботи кадрових служб, а також вивчення впливу кадрової політики на загальну стратегію компанії [Біляєва, 2018].

Другим важливим аспектом оцінки є ідентифікація факторів, що впливають на задоволення працівників та їхню продуктивність. Це включає оцінку рівня задоволення працівників роботою, умовами праці, винагородою та можливостями розвитку. Аналізуючи ці фактори, компанія може виявити ті аспекти, які необхідно покращити для забезпечення високого рівня мотивації та продуктивності у колективі [Біляєва, 2018].

Для досягнення цих цілей компанії використовують різноманітні методи оцінки, такі як анкетування, яке дозволяє зібрати думки та враження працівників безпосередньо від них, спостереження за робочими процесами та взаємодією у колективі, проведення інтерв'ю зі співробітниками та аналіз статистичних даних про продуктивність та результати роботи [Біляєва, 2018].

Аналіз організаційної культури та клімату в АТ "Ощадбанк" є невід'ємною складовою оцінки роботи з персоналом. Організаційна культура визначає ті цінності, підходи та стандарти, які приймаються та підтримуються в колективі. Вона відображається у способах спілкування, ставленні до роботи, взаємодії між співробітниками та керівництвом, а також в загальному підході до досягнення цілей організації [Мартиненко, 2013].

У випадку АТ "Ощадбанк", аналіз організаційної культури та клімату має додаткове значення через специфіку банківської сфери. Банк має стати місцем, де працівники відчують підтримку, мотивацію та можливості для розвитку. Організаційна культура, спрямована на підтримку співробітників та створення комфортних умов праці, допомагає залучати талановитих фахівців та зберігати їх у колективі [Мартиненко, 2013].

Крім того, аналізуючи організаційну культуру та клімат, можна виявити ті аспекти, які потребують удосконалення або змін. Наприклад, якщо у колективі присутня велика кількість конфліктів чи низький рівень мотивації, це може вказувати на проблеми, які необхідно вирішити для підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу [Мартиненко, 2013].

Аналіз системи управління талантами у банку, зокрема в АТ "Ощадбанк", є важливим елементом оцінки роботи з персоналом. Цей аспект охоплює важливі процеси, такі як набір, розвиток та утримання персоналу, які в сукупності визначають ефективність та конкурентоспроможність банку на ринку праці.

Набір персоналу - це перший крок у формуванні сильного та кваліфікованого колективу. Аналіз процесів набору допомагає визначити, наскільки ефективними є методи відбору кандидатів, їхні відповідність вимогам посади та підготовленість до роботи в банківській сфері [Корбут, 2017].

Розвиток персоналу є ключовим етапом у будівництві здатного до викликів та конкурентоспроможного персоналу. Оцінка процесів розвитку допомагає визначити ефективність навчальних програм, тренінгів та розвитку навичок, необхідних для досягнення стратегічних цілей банку [Корбут, 2017].

Утримання талантів - це завдання, що вимагає уваги та розробки стратегій. Аналіз системи утримання персоналу допомагає ідентифікувати ключові таланти в колективі, розуміти їх потреби та мотивацію, а також розробляти імовірні стратегії для їх збереження та подальшого розвитку в організації [Корбут, 2017].

В цілому, аналіз системи управління талантами у банку допомагає виявити сильні та слабкі сторони в цих процесах, що є важливим для вдосконалення та оптимізації кадрової політики, а також для забезпечення високої ефективності та конкурентоспроможності банку на ринку.

Аналіз системи винагороди та стимулювання працівників є ключовим етапом оцінки роботи з персоналом в банку, також в АТ "Ощадбанк". Цей аспект відіграє велике значення, оскільки він впливає на мотивацію працівників, їхню продуктивність та загальну ефективність банку [Корбут, 2017].

Одним з аспектів, який варто розглянути, є конкурентоспроможність системи винагороди. Це включає порівняння рівня заробітної плати, бонусів,

додаткових вигод та інших компенсаційних елементів з аналогічними показниками в інших компаніях та на ринку праці загалом. Якщо система винагороди є конкурентоспроможною, це може стимулювати працівників до досягнення високих результатів та збереження талантів у банку [Корбут, 2017].

Далі важливо визначити, чи ефективно система винагороди стимулює працівників до досягнення цілей та виконання завдань. Це можна зробити шляхом оцінки зв'язку між винагородою та результативністю працівників, а також шляхом аналізу думок та вражень працівників про систему винагороди.

Також важливо враховувати, як система винагороди впливає на загальну ефективність діяльності банку. Чи сприяє вона покращенню робочих процесів, збільшенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей компанії? Ці аспекти також потрібно врахувати при аналізі системи винагороди та стимулювання працівників [Золотун, 2020].

Отже, важливо зауважити, що оцінка роботи з персоналом є постійним процесом, який потребує систематичного моніторингу та вдосконалення. Лише через цей підхід можна забезпечити оптимальне використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей банку.

РОЗДІЛ III

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ "ОЩАДБАНК"

3.1. Оцінка ефективності існуючих методів управління персоналом

Наукова оцінка ефективності методів управління персоналом - це складний та багатоаспектний процес, що вимагає систематичного аналізу та дослідження. Управління персоналом є ключовою складовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки від нього залежить ефективність роботи колективу, його мотивація та результативність.

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний та чітко формалізований процес, який має на меті вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами управління персоналом. Цей процес також спрямований на порівняння результатів програм управління персоналом з показниками базового періоду, з результатами конкурентів та з цілями підприємства [Золотун, 2020].

Оцінка ефективності управління персоналом включає всі етапи управління та може стати основою для коригування стратегій. Важливо, щоб цей процес забезпечував постійний зворотний зв'язок на підприємстві і стимулював підвищення ефективності управлінських процесів [Золотун, 2020].

Оцінка ефективності управління персоналом ґрунтується на зборі та аналізі інформації про працівників, таких як їх кар'єрний розвиток, кваліфікація, вік, стать, а також на оцінці їхньої продуктивності та інноваційної активності [Черкасов, 2018].

Для ефективної оцінки систем управління персоналом потрібно встановити об'єктивні критерії, які дозволять провести аналіз. Вибір критеріїв залежить від того, які аспекти діяльності хочете оцінити: трудові показники,

особливості працівників або результати конкретного керівника [Черкасов, 2018].

Модель управління за результатами (МВО) - це стратегічний підхід, який не лише встановлює конкретні цілі для працівників, а й акцентує на досягненні цих цілей через систематичну оцінку та визначення шляхів досягнення результатів. Ефективність МВО виявляється у багатьох аспектах, які можна розширити:

1. Збільшення мотивації працівників: Однією з основних переваг МВО є те, що він стимулює працівників до досягнення конкретних результатів. Зазначення чітких цілей та очікувань щодо результатів допомагає підвищити рівень мотивації, оскільки працівники більш зосереджені на досягненні цілей, які вони можуть виміряти та оцінити [Сардак, 2020].

2. Збільшення продуктивності: Коли працівники зосереджені на конкретних цілях і знають, як їхні результати будуть оцінюватися, це може підвищити їхню продуктивність. МВО сприяє ефективному використанню ресурсів та часу, оскільки працівники працюють над завданнями, які направлені на досягнення стратегічних цілей організації [Сардак, 2020].

3. Розвиток команди: МВО сприяє створенню команди, яка працює як цілісна система. Коли кожен працівник знає свої цілі та як їх досягати, це сприяє взаємодопомозі та спільним зусиллям для досягнення загальних цілей команди [Сардак, 2020].

4. Об'єктивна оцінка результатів: МВО дозволяє проводити об'єктивну оцінку результатів на основі досягнення поставлених цілей. Це допомагає уникнути суб'єктивних оцінок та конфліктів у процесі оцінювання працівників [Сардак, 2020].

5. Підвищення залученості працівників: Коли працівники беруть участь у встановленні своїх цілей і розробці планів досягнення, вони стають більш залученими до процесу роботи та відчувають більшу відповідальність за результати своєї діяльності [Сардак, 2020].

Таким чином, модель управління за результатами є потужним інструментом, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності персоналу, стимулює розвиток команди та забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи.

360-градусний зворотний зв'язок є важливим інструментом управління персоналом, оскільки він дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину професійних якостей та недоліків працівника. Основною ідеєю цього методу є те, що оцінка працівника здійснюється не лише його керівником, але й колегами, підлеглими та іншими особами, які безпосередньо або опосередковано взаємодіють з ним у процесі роботи. Це дозволяє отримати різноманітні та різнобічні оцінки, які усереднені дають більш об'єктивний результат [Корсаков, 2020].

Однією з переваг 360-градусного зворотного зв'язку є те, що він сприяє покращенню взаєморозуміння в колективі. Коли працівник отримує оцінку від різних сторін, він може краще усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а також зрозуміти, як його робота впливає на інших у колективі. Це сприяє покращенню комунікації та співпраці в команді [Корсаков, 2020].

Також 360-градусний зворотний зв'язок стимулює саморозвиток працівника. Отримавши оцінки від різних осіб, працівник може зрозуміти, над якими аспектами своєї діяльності варто працювати, щоб покращити свої професійні навички та результативність. Це може включати у себе участь у навчанні, самоосвіті або отримання додаткових навичок [Корсаков, 2020].

Стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM) є важливим підходом, який дозволяє організаціям ефективно використовувати свої людські ресурси для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Основна ідея SHRM полягає в інтеграції управління персоналом з загальною стратегією підприємства, що сприяє оптимальному використанню людського потенціалу та адаптації до змін в економічному середовищі [Бердник, 2016].

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами полягає в декількох ключових аспектах. По-перше, цей підхід спрямований на підтримку стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Людські ресурси стають важливим джерелом конкурентної переваги, оскільки вони можуть створювати унікальність і цінність для компанії, яка дозволяє їй вибиватися на ринку та привертати талановитих співробітників [Бердник, 2016].

Усі ці методи мають свої переваги та обмеження, і їх ефективність залежить від конкретної ситуації, типу організації та її стратегічних цілей. Наприклад, МВО може бути ефективним для стимулювання продуктивності, але не завжди підходить для творчих чи інноваційних проєктів. 360-градусний зворотний зв'язок може покращити комунікацію в колективі, але вимагає часу та ресурсів на його впровадження та аналіз. SHRM спрямований на довгостроковий успіх організації, але потребує інтеграції зі стратегічним плануванням [Бердник, 2016].

Отже, для оцінки ефективності методів управління персоналом необхідно враховувати конкретні умови та завдання організації, а також здійснювати постійний моніторинг та аналіз результатів впровадження цих методів.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом

Управління персоналом в сучасних умовах є критично важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. З урахуванням постійних змін у бізнес-середовищі та потреба у висококваліфікованому персоналі, важливо не лише зберігати, а й постійно вдосконалювати систему управління персоналом для досягнення максимальної ефективності та результативності.

Важливим аспектом управління персоналом є система оцінки працівників. Пропонується впровадження більш об'єктивної системи оцінки,

яка базується на конкретних метриках та критеріях успішності, що відображають стратегічні цілі організації. Також важливо забезпечити регулярний зворотний зв'язок та планування розвитку для кожного працівника на основі результатів оцінки.

Для підвищення мотивації співробітника зайняти керівну посаду у банку важливо не лише розвивати окремих працівників, але й усі підрозділи організації. Це сприятиме синергетичному ефекту від навчання, що позитивно позначиться на професіоналізмі всього колективу [Пащенко, 2012].

Навчальний центр може виступати не лише як центр навчання персоналу, але й як центр навчання для клієнтів банку. Це охоплює навчання клієнтів у використанні банківських продуктів та наданні їм рекомендацій з оптимальних фінансових та управлінських рішень [Пащенко, 2012].

Організація навчання персоналу у банку включає створення спеціалізованих підрозділів, таких як навчальний центр або відділ з підготовки кадрів. У таких структурах працюють досвідчені фахівці з навчання, які мають досвід у комерційних структурах.

Для стимулювання почуття значимості праці і підвищення мотивації працівників можна застосовувати різноманітні стратегії, але важливо враховувати індивідуальні особливості кожного працівника [Пащенко, 2012].

Одним із способів є надання працівнику можливості розширення трудових навичок. Це дозволяє працівнику відчувати постійний розвиток та самореалізацію в роботі. Також, важливо забезпечити визначеність виробничих завдань та підвищити їх важливість для працівника, що може підвищити його внутрішню мотивацію та відчуття досягнення.

Зміцнення відповідальності за результати роботи також є ефективним засобом стимуляції. Надання більше самостійності в прийнятті рішень, наприклад, у видачі кредиту, може підвищити відчуття контролю та впливу на результати своєї праці [Пащенко, 2012].

Для розвитку усвідомлення реальних результатів праці важливо забезпечити працівникам відповідну інформацію про ефективність їхньої

діяльності. Це допомагає створити прозорість та зрозуміння їхнього внеску у загальний успіх організації [Морщенок & Ластенко, 2005].

Проте слід пам'ятати, що реакція працівників на подібні зміни може варіюватися. Деякі працівники, які мають сильне прагнення до росту та досягнень, реагують позитивно на збагачення змісту роботи. Тоді як інші, які менше мотивуються потребами високого рівня, можуть не відчувати такого значного підвищення мотивації від змін в змісті роботи [Морщенок & Ластенко, 2005].

Ще однією пропозицією є збільшення уваги до розвитку персоналу. Це може включати в себе планування кар'єрного росту для працівників, надання можливостей для навчання та саморозвитку, створення програм менторства та коучингу. Важливо, щоб кожен працівник мав можливість постійно вдосконалюватися та розвиватися у межах організації [Морщенок & Ластенко, 2005].

Для підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників важливо впроваджувати гнучкі форми робочого графіку. Це може включати роботу з дому, гнучкі години роботи та інші адаптивні підходи, які дозволяють працівникам ефективно працювати, не втрачаючи балансу та продуктивності.

Не менш важливою є збільшення комунікації та взаємодії в колективі. Пропонується впровадження регулярних зустрічей, обміну ідеями та досвідом, створення спільних проєктів та ініціатив для підтримки командного духу та співпраці.

Стратегія кадрової роботи в АТ "Ощадбанк" відповідає встановленим нормам та стандартам, які передбачають жорсткі рамки роботи та використання технологічних карточок для співробітників. Ця стратегія акцентує на роботі у визначених межах та ролях, обмежуючи творчість до області службової діяльності. Важливим є також урахування особливостей посад, таких як касир чи інкасатор, при відборі та призначенні персоналу з урахуванням характеру та особистих рис [Дериховська, 2013].

Ключовою складовою стратегії є формування керівних кадрів зі свого власного персоналу. Це досягається шляхом планування кар'єрного росту, оцінки продуктивності, ротації посад та просування за заслугами. При цьому важливо зберігати баланс між молодими та досвідченими кадрами, приділяючи увагу потребам посад та можливостям для розвитку в обох категоріях працівників [Дериховська, 2013].

Така стратегія дозволяє банку забезпечувати оптимальну ефективність та рівень сервісу, використовуючи різні підходи до вибору та розвитку персоналу залежно від їхньої ролі та потенціалу. Врахування індивідуальних особливостей сприяє побудові ефективних робочих команд та забезпеченню високого рівня професіоналізму у всіх сферах діяльності банку.

В АТ "Ощадбанк" використовуються наступні процедури вибору персоналу:

– Аналіз поданих документів: Цей етап передбачає оцінку документів, які подаються кандидатами на вакантні посади. Це може включати резюме, мотиваційні листи, рекомендації та інші документи, що допомагають в з'ясуванні професійних навичок та досвіду кандидатів [Бучинська, 2014].

– Співбесіди: Це може бути як вільна, так і підготовлена форма співбесіди. На цьому етапі оцінюються комунікативні навички, професійні знання та досвід, мотивація та інші аспекти, які важливі для вибору кандидата на посаду [Бучинська, 2014].

– Психологічні тести та оцінка особистості: Цей етап може включати різні тести та методи оцінки, які допомагають з'ясувати психологічні особливості кандидата, його/її сильні та слабкі сторони, адаптивність та інші аспекти, які впливають на професійну діяльність [Бучинська, 2014].

– Професійне навчання: Після прийому на роботу можуть виявитися пробіли в кваліфікації співробітників. Професійне навчання спрямоване на усунення цих пробілів і підвищення кваліфікації співробітника. Це може

включати навчання на робочому місці, у навчальних установах або за участю тренерів та експертів [Бучинська, 2014].

Рекомендується створення банківського навчального центру, який буде займатися підготовкою та перепідготовкою персоналу. Він 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. Це допоможе забезпечити постійний розвиток персоналу та відповідність їхніх компетенцій потребам організації.

Отже, вдосконалення системи управління персоналом стає важливою передумовою для досягнення успіху та стабільного розвитку організації. Запропоновані вище заходи мають на меті забезпечити ефективне керівництво персоналом, підвищити мотивацію та продуктивність працівників, а також сприяти створенню сприятливого робочого середовища та розвитку командної культури.

3.3. Вплив вдосконалення управління персоналом на стратегічний розвиток банку

Вплив вдосконалення системи управління персоналом на стратегічний розвиток банку є ключовим аспектом, що визначає його конкурентоспроможність та успішність на ринку фінансових послуг. Розглянемо, як оптимальне управління персоналом впливає на стратегічну ефективність банку та сприяє досягненню його цілей.

Вдосконалення управління персоналом в АТ "Ощадбанк" сприяє не лише формуванню відповідної корпоративної культури, але й створенню сприятливого робочого середовища, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей банку. Культура організації визначається її цінностями, підходами до роботи та способом взаємодії між співробітниками. Відповідна корпоративна культура у банку сприяє тому, що працівники розуміють і

приймають стратегію, цілі та завдання організації як власні, що, в свою чергу, мотивує їх до більш високих результатів та зобов'язань перед банком [Білорус, 2006].

Сприятливе робоче середовище сприяє зміцненню командного духу серед співробітників банку. Відчуття належності до загальної мети та цілей банку об'єднує колектив та сприяє ефективній комунікації та співпраці між різними підрозділами. Це, у свою чергу, позитивно впливає на результативність роботи, швидкість прийняття рішень та реалізацію стратегічних ініціатив [Білорус, 2006].

Важливо зазначити, що формування відповідної корпоративної культури та створення сприятливого робочого середовища є процесом, який потребує систематичної уваги та підтримки з боку керівництва банку. Ініціативи щодо вдосконалення управління персоналом мають бути інтегровані у загальну стратегію банку та підтримуватися відповідними програмами навчання, розвитку та мотивації співробітників. Тільки таким чином банк зможе забезпечити стабільність, ефективність та конкурентоспроможність у своєму стратегічному розвитку [Білорус, 2006].

Оптимальна система управління персоналом в банку відіграє критичну роль у формуванні ефективної та динамічної робочої сили, яка відповідає потребам та стратегії банку. Правильний підбір персоналу є першим кроком у цьому напрямку. Це означає виявлення індивідів, які мають не лише необхідні професійні навички, а й відповідні цінності та культурні характеристики, що співзвучні з цілями та цінностями банку. Компетентні та мотивовані співробітники стають важливими партнерами у досягненні спільних цілей, адаптуються до стратегії банку та вносять значний вклад у підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів [Циганюк, 2015].

Для забезпечення ефективного розвитку персоналу, оптимальна система управління передбачає систематичні програми навчання та розвитку. Це може включати тренінги, семінари, онлайн-курси та інші форми навчання, спрямовані на покращення професійних навичок, лідерських якостей та

підвищення мотивації співробітників. Програми розвитку допомагають створити атмосферу сталого самовдосконалення, що відображається у підвищенні якості роботи та рівня обслуговування клієнтів [Циганюк, 2015].

Крім того важливою складовою оптимальної системи управління персоналом є стимулювання та мотивація працівників. Це може включати фінансові стимули, такі як бонусні програми та премії за досягнення цілей, а також нематеріальні фактори, наприклад, визнання та заохочення з боку керівництва, можливості кар'єрного росту та розвитку. Ефективна система мотивації створює атмосферу, де працівники відчуються цінними та мають стимул досягати високих результатів.

Вдосконалення управління персоналом відіграє критичну роль у розвитку лідерського потенціалу та формуванні внутрішнього резерву кадрів в банку. Один з ключових аспектів цього процесу - це інвестування в навчання та розвиток персоналу [Колесник, 2017].

По-перше, це означає створення програм навчання та тренінгів, спрямованих на розвиток лідерських якостей, комунікаційних навичок, умінь приймати стратегічні рішення та управляти змінами. Підвищення лідерського потенціалу сприяє виростанню нових лідерів в організації та забезпечує сталість керівництва в умовах швидких змін.

По-друге, внутрішній резерв кадрів стає важливим фактором для банку в умовах мінливого економічного середовища. Це означає створення системи ротації та розвитку кар'єри в межах банку, де перспективні та талановиті співробітники мають можливість отримати нові ролі та відповідальності. Цей підхід допомагає залучати та утримувати в компанії найкращих фахівців, а також стимулює їхній розвиток та самореалізацію.

Крім того, вдосконалення управління персоналом сприяє підвищенню ефективності та професіоналізму робочої сили банку. Це досягається шляхом встановлення чітких критеріїв оцінки результативності, розвитку системи винагород та мотивації, а також підтримки сприятливого робочого середовища. Професіоналізм та ефективність персоналу стають ключовими

факторами конкурентоспроможності банку на ринку та забезпечують його стійкий розвиток в умовах конкурентного середовища.

Отже, вдосконалення управління персоналом має великий вплив на стратегічний розвиток банку, допомагаючи забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та успішність у досягненні стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Отже, з даного дослідження можна зробити наступні висновки.

Управління персоналом є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якої організації, будь то підприємство, установа чи компанія. Теоретичні аспекти управління персоналом визначають стратегії та підходи, які дозволяють ефективно організовувати та управляти робочою силою з метою досягнення поставлених цілей та завдань.

Управління персоналом починається з правильного планування кадрів. Це означає визначення потреб у персоналі, прогнозування змін на ринку праці, аналіз внутрішніх ресурсів та ідентифікацію потрібних компетенцій. Теорії планування кадрів допомагають організації визначити оптимальні кількісні та якісні характеристики персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Ефективне управління персоналом базується на визначенні та розробці стратегій управління. Теоретичні підходи до стратегічного управління персоналом включають моделі, такі як SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз), портфельний підхід до управління талантами та стратегії залучення та утримання персоналу. Ці теорії дозволяють організаціям визначити свої конкурентні переваги, розробити плани дій з управління персоналом та максимізувати використання людських ресурсів для досягнення успіху.

Не менш важливим аспектом управління персоналом є розвиток та навчання кадрів. Теоретичні концепції управління навчанням та розвитком пропонують різні підходи до професійного зростання працівників, включаючи навчання на робочому місці, тренінги та семінари, програми розвитку кар'єри та менторську підтримку. Ці підходи сприяють підвищенню ефективності та продуктивності працівників, а також стимулюють їхній професійний та особистісний розвиток.

Аналіз системи управління персоналом в АТ "Ощадбанк" є ключовим аспектом для оцінки ефективності та досягнення стратегічних цілей банку.

Управління персоналом у фінансовому секторі, особливо в банківській галузі, вимагає вдосконалення підходів та систем, оскільки успішність організації часто залежить від компетентності та мотивації її працівників.

Перш за все, важливо проаналізувати процес планування кадрів в банку. Це включає визначення потреб у персоналі, прогнозування змін на ринку праці, оцінку внутрішніх ресурсів та визначення необхідних компетенцій працівників для досягнення стратегічних цілей банку. Планування кадрів у "Ощадбанку" повинно враховувати специфіку банківської сфери, потреби клієнтів та технологічні зміни в галузі фінансів.

"Ощадбанк" повинен мати чітко визначену стратегію залучення, утримання та розвитку персоналу, яка відповідає його місії та цілям. Ця стратегія повинна включати підтримку лідерського потенціалу, розвиток талантів, програми навчання та підвищення кваліфікації, а також мотиваційні заходи для працівників.

"Ощадбанк" повинен мати систему професійного розвитку, яка допоможе працівникам покращувати свої навички та здобувати нові знання. Це може включати тренінги, семінари, онлайн-курси, менторську підтримку та інші форми навчання.

Аналіз системи управління персоналом в АТ "Ощадбанк" потребує уваги до кожного згаданого аспекту, а саме: планування кадрів, стратегії управління персоналом, розвитку та навчання працівників, оцінки та мотивації. Це допоможе банку підтримувати високий рівень ефективності, адаптуватися до змін та досягати стратегічних цілей у конкурентному банківському середовищі.

Важливим аспектом є впровадження сучасних методів рекрутингу та відбору персоналу. АТ "Ощадбанк" повинен використовувати інноваційні підходи до привернення та відбору кваліфікованих кандидатів, такі як використання цифрових платформ, аналіз даних та професійні оцінки для забезпечення відповідності найкращих працівників потребам організації.

Банк впроваджує програми професійного навчання та розвитку, які охоплюють широкий спектр тем, включаючи фінансову грамотність, навички обслуговування клієнтів, технологічні інновації та лідерські якості. Крім того, важливо забезпечити можливості для самостійного навчання та розвитку кар'єрних траєкторій для працівників.

Банк активно працює над підтримкою здорового балансу між роботою та особистим життям працівників, впроваджувати програми психологічної підтримки та розвитку комунікаційних навичок для покращення взаємодії у команді та з клієнтами.

Узагальнюючи, практичні аспекти вдосконалення управління персоналом в АТ "Ощадбанк" включають в себе впровадження сучасних методів рекрутингу та відбору, розвиток та навчання персоналу, вдосконалення системи оцінки та мотивації, а також створення сприятливого робочого середовища та корпоративної культури. Ці практичні заходи спрямовані на забезпечення оптимального використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лобза А.В., Гузь І.С. (2018) Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. № 1.С.510–513
2. Ловчева, М. В. (2015) Оцінка ефективності системи стимулювання персоналу: показники, методи, практичні рекомендації М.В. Ловчева. Мотивація і оплата праці. - № 1. - С. 14-26.
3. Корсаков Д.О. (2011) Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. Бібліотечний вісник. №4. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/porta>
4. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
5. Бондарчук Л. В. (2017) Особливості системного стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] / Л. В. Бондарчук, А. Г. Балдинюк // Ефективна економіка. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929>.
6. Бортнік С. (2015) Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – № 2. – С. 33–39. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_2_8
7. Бортнік С. М. (2014) Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту: наук. журн. – Т. 1. – № 10. – С. 40–51
8. Копець Г. Р. (2014) Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики / Г. Р. Копець, Г. В. Рачинська, К. О. Дзюбіна // Вісник

Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – № 811. – С. 168–175. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_27

9. Дубинська І. І. (2016) Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіону / І. І. Дубинська // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – Вип. 31(2). – С. 55–62. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31\(2\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31(2)_9).

10. Герасименко О. (2015) Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – Вип. 7. – С. 29–37. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6

11. Демешко Ю. О. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства // URL: <http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnstvikoristannya-trudovih-resursvdpriyemstva.html>

12. АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/>

13. Організаційна структура АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/about>

14. Ходикіна І. В. (2015) Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І. В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – Випуск № 2(4). – Частина 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf>

15. Марич М. Г. (2013) Фінансова діагностика в комплексі фінансової безпеки комерційних банків України / М. Г. Марич, М. Я. Купчанко // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. – Вип. 1. – С. 186–195. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_1_21

16. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://staff-capital.com/2015/07/07/adaptatzija-personala-try-pidhody-uchotyry-etapy/>

17. Морозов О. Ф. (2016) Стратегії розвитку персоналу як елемент ефективного функціонування підприємства / О. Ф. Морозов, В. О. Гончар // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – № 1. – С. 9. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72852/68366>

18. Кадрова політика підприємства: розроблюємо положення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/DG180184>

19. Біляєва Олена. (2018) Підвищення кваліфікації: оподаткування й облік // БУХГАЛТЕР 911. – № 27 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/buh911/2018/june/issue-27/article-37556.html>

20. Мартиненко І. О. (2013) Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І. О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – № 4. – С. 418–422 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform2013-4_0-pages-418_422.pdf

21. Корбут О. Г. (2017) Дистанційне навчання: моделі, технології, перспективи // Науково-практична конференція «НОВІТНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ» / О. Г. Корбут. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://confesp.fl.kpi.ua/ru/node/1123>

22. Золотун С. І. (2020) Стратегія розвитку як форма кадрової стратегії / С. І. Золотун, О. В. Поліщук // Дослідження, розробка і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання: збірник тез доповідей Всеукраїнської науковопрактичної конференції здобувачів вищої освіти молодих учених м. Дніпро. – Дніпро: НМетАУ – С. 61–62.

23. Zolotun S. I. Peculiarities of the organization of work of the office worker during the coronavirus pandemic / S. I. Zolotun, Yu. G. Turlo // ПОЛІТ. Сучасні проблеми науки. Гуманітарні науки: тези доповідей XX Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти молодих учених: [у

2-х т.] (м. Київ, 1–3 квітня 2020 р.) / [ред. кол.: В. М. Ісаєнко та ін.]; Національний авіаційний університет. – К.: НАУ, 2020. – 280 с. – Режим доступу: <https://ino.nau.edu.ua/hh-mizhnarodna-naukovopraktichna-konferenciya-molodih-uchenih-i-studentiv-polit-suchasni-problemi-nauki/>

24. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695.

25. Сардак О. В. (2020) Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. № 1(19). С. 226-235.

26. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf

27. Бердник А. А. (2016) Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, № 1 (6). С. 112-116.

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

29. Морщенок Т.С., Ластенко А.В. (2005) 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, С.1168-1178.

30. Дериховська В. І. (2013) Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. В. І. Дериховська Бізнес Інформ. № 7 (426).С. 341–347.

31. Бучинська Т. В. (2014) Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Т. В. Бучинська «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Вип. №7. Ч. 2. Херсон, С.144-146

32. Білорус Т.В. (2006) Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки. №1(55). С.185-189.

33. Циганюк Д.Л. (2015) Стратегічне управління розвитком softskills як метод трудової мотивації банківських працівників / Д.Л. Циганюк // Фінансовий простір. – № 2. – С. 352-355.

34. Колесник О. О. Голікова-Тінтулова Н. В. (2017) Кадровий менеджмент комерційного банку в період кризи. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління в Україні та світі: збірн. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, С.156- 158.