

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»»

«До захисту допущено»
Директор, к.п.н., доцент
_____ Тетяна ГРЕБЕНИК
(підпис)
«_____» _____ 202__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: ***Система управління персоналом організації***

Здобувача групи ***Мз-01б*** ***Остапенко А.Д.***
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

_____ ***Антон ОСТАПЕНКО***
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ***викладач, к.е.н. Катерина ЗУБКО***
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової комісії
«Бакалаврат зі
спеціальності
«Менеджмент»

Ольга ЩЕРБИНА

_____ (підпис)

_____ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача групи

спеціальності 073 Менеджмент

Остапенко Антон Дмитрович

_____ (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи:

Система управління персоналом організації

Затверджено наказом по КФК СумДУ № ***43-ст*** від « ***06*** » ***березня*** 20 ***24*** р.

2. Термін подання здобувачем завершеної роботи « ***17*** » ***червня*** 20 ***24*** р.

3. Мета кваліфікаційної роботи:

Вдосконаленні системи управління

персоналом Філії Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України"

3. Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

5. Зміст роботи (перелік основних питань для розроблення):

Розділ 1 Теоретичні аспекти системи управління персоналом

Розділ 2 Аналіз системи управління персоналом філії Сумського обласного управління публічного акціонерного товариства "Державний Ощадний банк України"

**Розділ 3 Напрями вдосконалення системи управління персоналом філії
Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України"**

6. Календарний план виконання роботи:

<i>№</i>	<i>Етапи виконання роботи</i>	<i>Терміни виконання</i>	<i>Примітки</i>
1	Обговорення концепції роботи, затвердження теми	до 22.02.2024	
2	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра	до 10.03.2024	
3	Добір та опрацювання інформаційних джерел	до 20.03.2024	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 05.04.2024	
5	Надання на перевірку 2-го розділу	до 27.05.2024	
6	Надання на перевірку 3-го розділу	до 10.06.2024	
7	Усунення зауважень і оформлення роботи	до 17.06.2024	
8	Перевірка роботи на плагіат	19-20.06.2024	
9	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	21.06.2024	
10	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.2024	

8. Дата видачі завдання: **«10» березня 2024** р.

Керівник **викладач, к.е.н. Катерина Зубко**

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

(підпис)

Завдання прийнято до виконання

«__» _____ 20__ р.

(підпис)

Антон ОСТАПЕНКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1 Концепція і сутність системи управління персоналом.....	7
1.2 Особливості системи управління персоналом у банківській сфері.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ СУМСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика банку	22
2.2 Оцінка системи управління персоналом у Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України".....	25
2.3 Аналіз кадрової політики Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України"	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ СУМСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"	39
3.1 Алгоритм введення у діяльність банку заходів для вдосконалення його діяльності	39
3.2 Соціально-економічна ефективності заходів вдосконалення системи управління».....	43
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:

Система управління персоналом організації

(назва кваліфікаційної роботи)

Остапенко Антон Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Обґрунтуванням актуальності теми є необхідність формування ефективної системи управління персоналом як основного чинника визначення конкурентоспроможного становища банківської установи.

Мета роботи полягає у вдосконаленні системи управління персоналом у Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України".

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- провести аналіз теоретичних аспектів системи керування персоналом;
- визначити особливості та показники ефективності системи управління персоналом у банківській сфері;
- здійснити оцінку економічного стану Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України";
- провести аналіз існуючої системи управління персоналом у філії;
- розробити заходи, щодо підвищення ефективності системи управління, а також алгоритм їх запровадження у діяльності банку.

При виконанні роботи використовувалися методики теоретичного викладу, аналіз, синтез, методики порівняння, методи індукції, методи дедукції, методи статистичного та математичного аналізу, табличні та графічні методи інтерпретації.

В результаті проведених досліджень існуючої системи управління персоналом були розроблені наступні заходи щодо її зміни: підвищення кваліфікації персоналу банку за рахунок проведення тренінгових заходів та впровадження системи коучингу, а також проведення щорічного конкурсу рівня фінансового професіоналізму співробітників. Дані пропозиції дадуть основу підвищення не тільки економічного результату роботи банку, а й підвищення соціальної зацікавленості та задоволеності працівників.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України".

Предмет досліджень система управління персоналом банку та її елементи.

Робота викладена на 51 сторінки, у тому числі включає 9 рисунків, 18 таблиць, список цитованої літератури із 25 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, БАНКІВСЬКА СФЕРА, КОУЧІНГ

ВСТУП

Здійснення процесу управління персоналом є основним процесом та фактором підвищення як рівня конкурентоспроможності банку, так і рівня довгострокового розвитку.

Щоб банківські установи були конкурентоспроможними, їм необхідний персонал високої кваліфікації, який зможе виконувати всі поставлені завдання. Отже, управління персоналом – ключова функція управління банківськими установами.

Ринок праці потребує постійного вдосконалення підходів до процесу підготовки фахівців банківських установ. Звідси і зрозуміло те, що основним завданням керівника банківської установи виступають зміни довкілля, що надає позитивний вплив на розвиток персоналу.

Практика роботи банківських установ демонструє, що саме результат роботи дозволяє персоналу стати найбільш мобільними у будь-якій управлінській ситуації. Тому кожній банківській установі необхідно забезпечити ефективне управління персоналом у поточному стані та підтримати ефективність надання послуг.

Тематика обраного дослідження є актуальною, оскільки формування ефективної системи управління персоналом є основним чинником визначення конкурентоспроможного становища банківської установи.

Метою роботи є вдосконалення системи управління персоналом Філії Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України"

Для досягнення мети, необхідно вирішити такі завдання:

- провести аналіз теоретичних аспектів системи керування персоналом;
- визначити особливості та показники ефективності системи управління персоналом у банківській сфері;
- здійснити оцінку економічного стану Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України";

- провести аналіз існуючої системи управління персоналом у філії;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності системи управління, а також алгоритм їх запровадження у діяльності банку.

Об'єктом дослідження є Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України".

Предметом дослідження є система управління персоналом банку та її елементи.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи було використано роботи вітчизняних науковців у галузі управління персоналом та менеджменту, а також матеріали практичного спрямування, представлені Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України" за період 2020-2022 років.

При написанні роботи було використано такі методики: методики теоретичного викладу, аналіз, синтез, методики порівняння, методики індукції, методики дедукції, методики статистичного та математичного аналізу, табличні та графічні методи інтерпретації.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Концепція і сутність системи управління персоналом

Мета управління персоналом – забезпечення підприємства підготовленими працівниками для ефективної діяльності та реалізації стратегічного розвитку.

Система управління персоналом – це комплексні методики управління співробітниками, які дозволяють отримати повне уявлення про результати роботи, створити умови та інструменти для стимулювання персоналу та досягнення поставлених цілей [1, с. 230].

В даний час реальним об'єктом системи управління персоналу є людський інтелектуальний капітал [2, с. 113].

При вступі на роботу працівники пропонують робочу силу і бажають знати про те, наскільки працю буде оплаченою, і за якими правилами працівники працюватимуть в установі. Це можливо дізнатися за правилами та регламентацією діяльності організації [3, с. 694].

Регламент – правила, які відповідають за встановлення порядку діяльності у сфері управління персоналом [4, с. 44].

Наявність розширеної кількості елементів управління персоналом представлена як система, основною метою якої виступає формування трудового порядку персоналу. У рамках системи управління персоналом виступають реальні уявлення, як регламентів, так і нормативів праці за допомогою графіків, за допомогою схем та таблиць у розрізі документаційного та недокументаційного подання [5, с.80].

Процес ефективного управління суб'єктами господарювання передбачає забезпечення реальної взаємодії всіх служб та всіх підрозділів у рамках чіткого розподілу обов'язків та виключення їх дублювання.

Правове регулювання відносин трудового порядку та управління персоналом важливе для трудової діяльності і відбувається шляхом чіткого опису обов'язків [6, с. 349].

Управління персоналом виступає як процес формування поведінкових правил в основній діяльності підприємства. Для персоналу – це встановлення моделей виконання робочих процесів. Є три способи формування поведінкових моделей управління персоналом: формування правил; формування норм; формування традицій.

Правила завжди офіційно фіксуються у документації у вигляді складання стандартів поведінки. Правила регулюють галузі основної діяльності. Наприклад, дрес-код чи поведінка під час корпоративних заходів [7, с. 96].

Нормативи – це моделі поведінки. Співробітники приймають участь у тому, щоб зберігати, розповсюджувати та контролювати норми щодо виконання робітничих та трудових обов'язків.

Під «традиціями» розуміються формування певних спрощених правил поведінки для співробітників, за яких існує сформована поведінкова модель, схвалена керівництвом, але без офіційного закріплення. У певному випадку модель формування традицій виступає в еталонній формі.

Діяльність установи виступає як управлінська та покликана регламентувати процеси та ресурси для успішного ведення діяльності [8, с. 160].

Під «суб'єктами діяльності» у процесі управління персоналом виступають співробітники, які виконують посадові обов'язки.

Процеси управління персоналом здійснюються у вигляді формування наступних документів: посадові інструкції; положення про підрозділи; положення про діяльність посадових осіб. У створенні таких документів беруть участь співробітники з нормування та регламентації. Співробітники служби кадрового управління беруть безпосередню участь у тому, щоб грамотно та оперативно розробити документацію щодо нормування процесів управління персоналом. Саме персонал виступає як ключовий ресурс для діяльності кожної установи. Роль кадрових фахівців при роботі з документами планового та облікового спрямування полягає в тому, щоб розробляти плани з управління персоналом, а також створювати довідник з усіх кадрових аспектів [9, с. 104].

Ефективність управління персоналом багато в чому залежить від професіоналізму та компетентності кадрових працівників. Управління персоналом вимагає формування відділу кадрів, що складається з керівника (менеджера) та фахівців. Усе це зумовлює важливість та особливості управління персоналом [10, с. 66]. Модель навчання у процесі управління персоналом представлена малюнку 1.

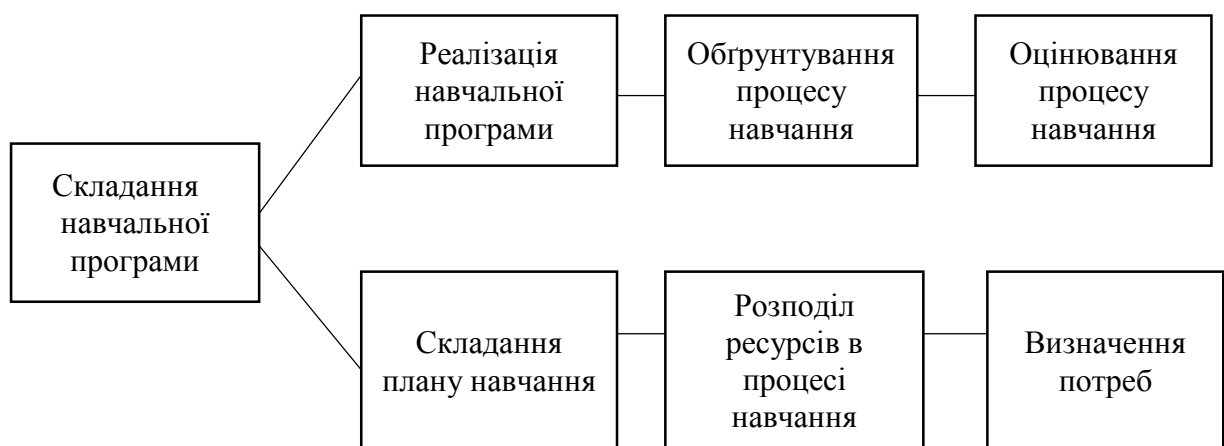


Рисунок 1.1 - Модель систематичного професійного навчання в процесі управління персоналом

Основними методами навчання кадрів у системі управління персоналом є [11, с. 8]:

- копіювання - досвідчений фахівець повинен навчати працівника, а той має повторювати його роботу;
- делегування-передача працівникам певних повноважень, з метою вирішення чітких цілей та завдань;
- ротація-переважно застосовується для працівників, метою навчання яких є володіння кількома професіями одним працівником.

Навчання поза робочим місцем здійснюється за допомогою нових видів робіт на інших робочих місцях шляхом розробки робочих навчальних планів та програм професійної підготовки.

Оцінка персоналу включає наступні складові елементи:



Рисунок 1. 2 - Аспекти оцінки працівників організації

Управління персоналом є окремим напрямом у системі менеджменту.

Основними цілями за результатами оцінки персоналу є: вдосконалення управління персоналом, підвищення кваліфікації, зміни поведінки, розширення світогляду, планування кар'єри працівників. Управління персоналом вирішує важливу проблему: підвищення трудової мотивації,

зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності працівників, підвищення трудових показників [12].

Розвиток людських ресурсів – діяльність, спрямована на вдосконалення здібностей працівників [13, с. 155].

Управління професійним розвитком персоналу – це цілеспрямована реалізація стратегії управління людськими ресурсами. Цей процес спрямовано на формування певних і вдосконалення необхідних компетенцій співробітників.

Професійне управління персоналом є системним процесом. Управління персоналом є комплексом взаємопов'язаних дій, що включають управління кар'єрою, професійне зростання та навчання персоналу. Це процес, спрямований на формування потенціалу співробітників.



Рисунок 1. 3 – Класифікація форм керування персоналом

Основними формами управління персоналом є наставництво та навчання.

Наставництво є процесом індивідуального навчання персоналу, який здійснюється шляхом проведення навчання досвідченішими та висококваліфікованими працівниками. Основними перевагами наставництва є: систематизація знань, скорочення адаптації, зміцнення HR-бренду, практичність, підвищення рівня корпоративної культури та ін. Основним недоліком наставництва є те, що досвідчений співробітник приділяє менше часу на досягнення основних стратегічних завдань та цілей організації [14, с. 234].

Навчання – безперервний процес отримання працівниками нових знань, прийомів у роботі, засвоєння ними практичних навичок та умінь. Перевагами навчання як форми управління персоналом є: доступність і відкритість, індивідуальність, особистісний розвиток, можливості кар'єрного зростання та ін. Недоліками навчання є: високі вимоги до постановки завдань, висока трудомісткість на реалізацію навчання працівників, необхідність у зацікавленості самого співробітника [15].

Організація та процес управління персоналом здійснюється в наступній послідовності: визначення потреби у розвитку кадрів, визначення цілей управління персоналом, вибір суб'єктів навчання, формування мотивації до навчання та розвитку співробітників, розробка програми та плану управління персоналом, формування бюджету, організація процесу навчання, контроль результатів, оцінка ефективності управління персоналом.

Побудова системи управління персоналом та підтримка її функціонування вимагає систематичних фінансових вкладень. Оцінка ефективності системи управління персоналом полягає у зіставленні витрат на заходи щодо розвитку персоналу та результатів, отриманих від навчання

співробітників. Система управління персоналом може вважатися ефективною, якщо існує різниця між зміною прибутку та витратами на навчання .

При цьому зміна величини прибутку визначають як різницю між величиною прибутку, після періоду проходження навчання та аналогічними показниками для періоду, що передує навчанню.

Розвиток установ та їх специфіка нині висуває високі вимоги до рівня інтелектуальної складової працівників та підвищення їх здібностей. Творчі прояви, нові знання, реалізовані у роботі, стають нормою ведення основної діяльності.

Таким чином, слід зробити висновок, що дії в галузі управління персоналом слід розглядати як внесок у нематеріальне майно. Об'єктом таких інвестицій стають працівники. Ефективність управління персоналом багато в чому залежить від професіоналізму та компетентності кадрових працівників. Усе це зумовлює важливість управління персоналом для підвищення ефективності менеджменту.

1.2 Особливості системи управління персоналом у банківській сфері

Сучасна практика управління персоналом у банківській установі дозволяє узагальнити та виділити три базові типи кадрової політики, які в тому чи іншому випадку реалізує управлінська ланка в процесі регламентації та нормування діяльності персоналу [16, с. 90]:

- політика комплексу стимулюючих впливів на персонал – залучення стимулів матеріального характеру та зростання зацікавленості персоналу у підвищенні продуктивності праці;

- політика мотиваційного управління персоналом – ключовий акцент зміщується у бік ідеологічної складової у вигляді актуалізації

ентузіазму персоналу та перспективи розвитку і очікування зростання підприємства;

– політика поєднання стимулюючого та мотиваційного впливу – збалансована політика, що реалізується компаніями з високим рівнем розвитку менеджменту та корпоративної культури, які вже мають апробований механізм справедливого розподілу матеріальних та нематеріальних заохочень працівників.

При цьому в залежності від характеру впливу на поведінку всю сукупність управління персоналом можна розділити на дві базові групи:

- перша – дії пасивного характеру;
- друга – активний вплив на конкретного співробітника та/або колектив компанії в цілому.

Побудова у компанії дієвої системи управління персоналом передбачає обов'язкове дотримання базових принципів оптимального стимулювання праці системі менеджменту персоналу. Дані принципи у загальному вигляді зводяться до двох ключових правил [17, с. 19]:

а) Правило заохочення нормативної віддачі сил і дисципліни – спрямоване на стимулювання дисципліни та ділової активності працівників і включає два складові елементи:

1) умови, покликані забезпечити коригування поведінки спеціаліста, який порушує прийняту в банку дисципліну та/або встановлені у ній виробничі, організаційні, культурні, технологічні та інші норми;

2) умови, покликані заохочувати працівників за відповідність встановленим вимогам (виробничим, організаційним, культурним, технологічним).

б) Правило заохочення до раціоналізаторської активності. Функціональна значущість цього правила зводиться до стимулювання творчої та інноваційної активності кожного фахівця банку, тобто, стимулювання

персоналу до участі у вдосконаленні норм праці та розвитку банку. Так чи інакше, реалізація розглянутих правил і принципів у системі управління персоналом пов'язана із системою оплати праці як елементом стимулювання.

Сучасні компанії як ключовий вектор забезпечення зростання ефективності управління персоналом задіяють концепцію ціннісноорієнтованого менеджменту (Value-Based Management – VBM). Використання цього підходу дозволяє вирішити завдання, пов'язані з: встановленням взаємозв'язків між цінністю компанії для власників та бізнес-стратегії; визначенням механізму зіставлення інтересів власників та керуючих; формуванням системи порівняння результатів роботи підприємства та матеріальним заохоченням працівників. Причому, якщо в більш ранній практиці застосування такого підходу ціннісноорієнтованого менеджменту використовувався переважно для оцінки результатів роботи вищих менеджерів, то зараз більшість компаній адаптують і застосовують цей підхід і при оцінці лінійних співробітників .

Прогресивним вважається підхід, в рамках якого винагорода менеджерів та цінних співробітників будується на основі різних програм участі у прибутках та доходах компанії.

На малюнку 1.4 представлені ключові складові, використання яких дозволяє раціонально вибудувати систему управління персоналом

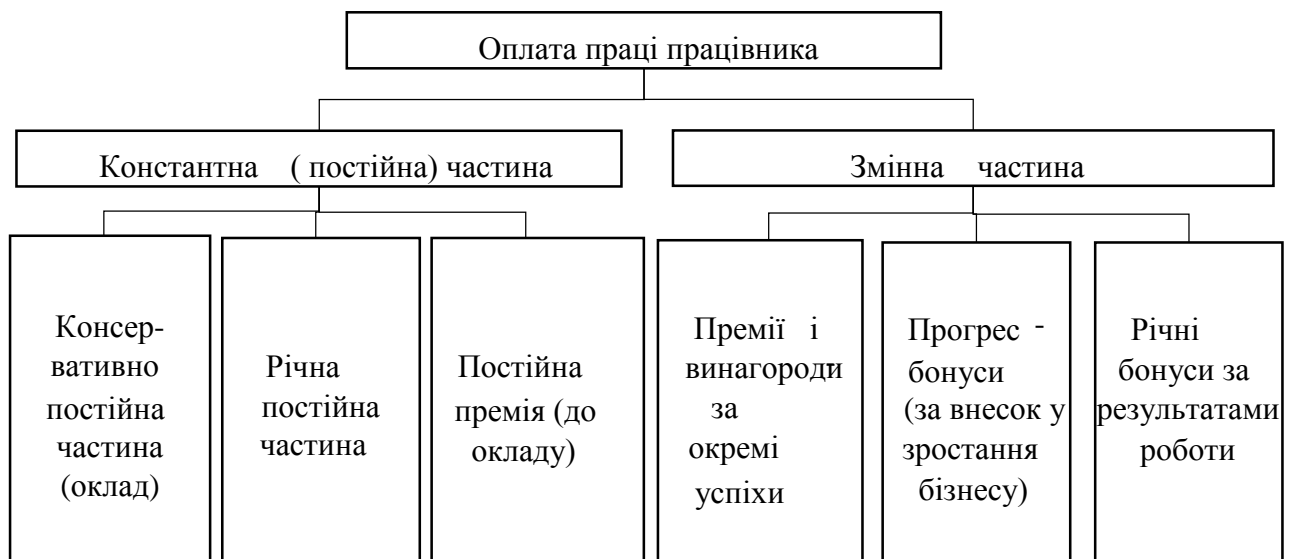


Рисунок 1.4 – Зміст підходів до формування системи оплати праці

Згідно з представленими на малюнку 1.4 даними встановлено, що будь-яка система оплати праці працівників у компанії може бути поділена на дві складові: константну і змінну, кожна з яких може складатися з набору інструментів, що розрізняються, підбір і залучення яких відбувається з урахуванням специфіки роботи компанії.

Ефективна система управління персоналом може вважатися оптимальною, коли забезпечено заохочення такої праці працівника компанії, який представляє, з одного боку, інтерес самого працівника, з іншого боку, найбільшу цінність безпосередньо підприємствам.

У зв'язку з цим система управління персоналом повинна бути спрямована на підтримку та/або підвищення необхідної продуктивності праці, а також на підтримку та/або вдосконалення задіяних норм управління персоналом банку.

Переважає більшість дослідників питань управління вказує на те, що не існує універсальної, готової до застосування системи управління, яка б гарантувала максимальний успіх розвитку персоналу. Оптимальна та дієва

система управління персоналом завжди розробляється індивідуально в кожній компанії з орієнтацією на безліч факторів внутрішнього середовища (характер та галузь діяльності, чисельний склад працівників, професійний та статеві-віковий склад працівників, рівень розвитку корпоративних цінностей тощо).

Основним елементом будь-якої системи управління є матеріальний фактор управління персоналом, на основі якого вибудовується вся система в цілому. У межах розвитку підсистеми матеріальних чинників можна назвати постійну й змінну складові [18, с. 80]:

- постійною складовою є базовий оклад (заробітна плата) працівника, який виступає як фіксована матеріальна винагорода, яку отримує працівник на регулярній основі;

- змінною частиною є частина винагород у вигляді преміальних стимулюючих виплат за досягнення встановлених цілей розвитку.

Також до базової матеріальної складової все частіше відносять соціальний пакет, що формується в компанії (як правило включає такі складові, як забезпечення медичного страхування, доступ до службового транспорту, відшкодування певних видів витрат, наприклад, на харчування, зв'язок і т. і.).

Другий важливий елемент дієвої системи управління персоналом є підсистема, що забезпечує кар'єрне та професійне зростання працівника. Ключовим інструментом у такій підсистемі є робота керівництва, спрямована на створення кадрового резерву компанії та можливості планування кар'єри працівниками.

Третій елемент сучасної системи управління персоналом - підсистема визнання досягнень працівників. Необхідність побудови цієї підсистеми обумовлена тим фактом, що глибина і сила управління безпосередньо корелюється з фактами своєчасної винагороди, ефективного (не формального) розподілу відповідальності.

Заключним елементом сучасної системи управління персоналом є забезпечення розвитку корпоративної культури в компанії, вдосконалення морально-психологічного клімату в колективі, налагодження неформальних каналів реалізації влади та стандартів поведінки.

Як зазначають сучасні дослідники, розробка системи управління персоналом є комплексом науково-обґрунтованих заходів, спрямованих на стимулювання працівників компанії до ефективної роботи на довгостроковій основі. Впроваджувана система стимулюючих заходів має обов'язково служити керівництву засобом реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

Розвинена та дієва система управління персоналом, зрештою, впливає і на такі складові, як імідж компанії для забезпечити залучення найбільш конкурентоспроможних (професійних) фахівців та сприяти створенню додаткових переваг компанії та зростання її вартості.

З позицій системного підходу, система управління та стимулювання трудової діяльності персоналу банку повинна включати наступні основні елементи, представлені на малюнку 1.5 [19, с. 64].

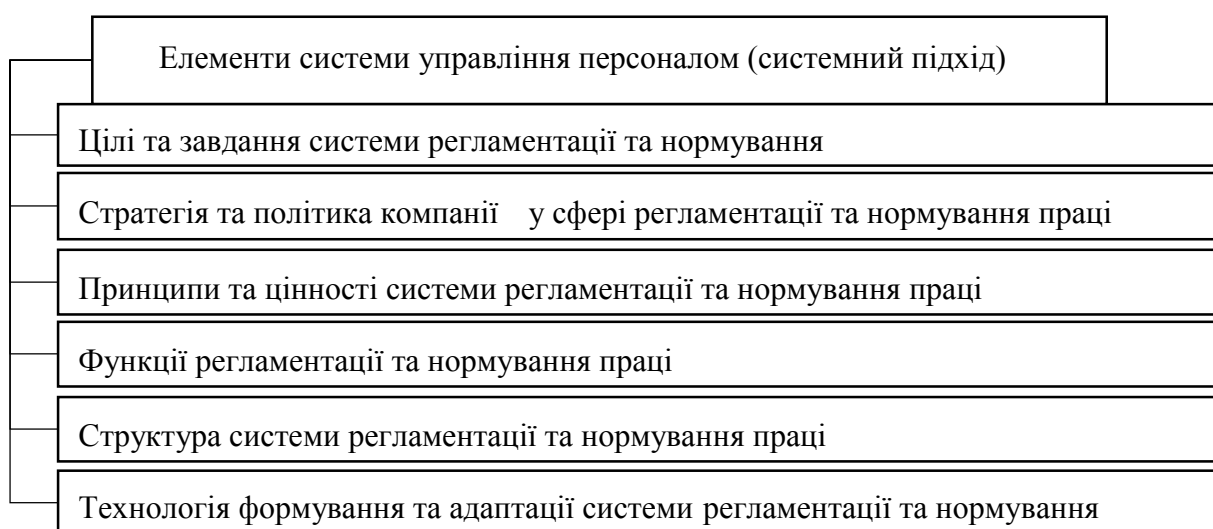


Рисунок 1.5 – Елементи системи управління персоналом працівників банку

Таким чином, у сучасних умовах господарювання при побудові системи управління персоналом менеджмент приймає повністю індивідуалізовані рішення на основі галузевої належності, ресурсного та кадрового потенціалу, конкурентної позиції та інших факторів [20, с.118]. Незважаючи на повну різноманітність підходів та кінцевих рішень, будь-яка сучасна система управління персоналом у тій чи іншій мірі містить дві базові групи інструментів управління (компенсаційні та некомпенсаційні), причому при збереженні об'єктивної та обов'язкової ролі компенсаційних інструментів все більша популярність та ефективність простежується з боку задіяння некомпенсаційних інструментів, специфіка яких практично унікальна для кожної компанії.

За результатами дослідження 1 розділу було зроблено такі висновки:

- дії у сфері управління персоналом варто розглядати як внесок у нематеріальне майно банку. Об'єктом таких інвестицій стають працівники банку;
- розвиток та навчання персоналу банку є невід'ємною частиною для підвищення їх навичок;
- у сучасних умовах господарювання при побудові системи управління персоналом, менеджмент компанії приймає індивідуалізовані рішення на основі галузевої належності, ресурсного та кадрового потенціалу, конкурентної позиції та інших факторів;
- розробка системи управління персоналом у сучасних умовах є комплексом науково-обґрунтованих заходів, спрямованих на створення системи, орієнтованої на стимулювання працівників до ефективної роботи на довгостроковій основі з урахуванням їхньої особистої зацікавленості у праці та розвитку;

– розвинена та дієва система управління персоналом, зрештою, впливає і на такі складові, як імідж чи сприйняття компанії контактними аудиторіями, що здатне забезпечити залучення найбільш конкурентоспроможних на ринку та професійних фахівців, а також сприяти створенню додаткових конкурентних переваг у компанії;

– до базової матеріальної складової все частіше відносять соціальний пакет, що формується в компанії (як правило включає такі складові, як забезпечення медичного страхування, доступ до службового транспорту, відшкодування певних видів витрат, наприклад, на харчування, зв'язок і т. і.).

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ
СУМСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК
УКРАЇНИ"**

2.1 Організаційно-економічна характеристика банку

Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України" - найбільший банк в Сумській області, входить до числа провідних фінансових інститутів у всьому світі. Ощадбанк є основним кредитором національної економіки та утримує найбільшу частку ринку. У банку дуже розгалужена мережа в Україні.

У таблиці 2.1 представлено аналіз динаміки основних показників ефективності роботи банку за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1 - Показники діяльності Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення		Темп зростання, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Вартість активів банку, млрд. грн.	31 197,5	29 958,9	36 016,0	-1 238,6	6 057,1	96,0	120,2
1.1. зокрема активи, які дають дохід, млрд. грн.	25 154,9	26 245,8	31 749,3	1090,9	5 503,5	104,3	121,0
1.2. питома вага активів, що приносять дохід, у загальній вартості активів, %	80,63	87,61	88,15	6,97	0,55	-	-
2. Сукупні доходи, млрд. грн.	3 153,4	3 420,5	3 541,6	267,1	121,1	108,5	103,5

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.1. у тому числі відсоткові доходи	2 188,3	2 396,0	2 399,3	207,7	3,3	109,5	100,1
2.2. частка відсоткових доходів у загальній сумі, %	69,39	70,05	67,75	0,65	-2,30	-	-
3. Витрати банку, млрд.грн.	2 107,2	2 281,8	2 599,3	174,6	317,5	108,3	113,9
3.1. у тому числі операційні витрати	657,6	724,6	759,8	67,0	35,2	110,2	104,9
3.2. частка операційних витрат у загальній їх сумі, %	31,21	31,76	29,23	0,55	-2,52	-	-
4. Прибуток (збиток) до оподаткування, млрд. грн.	1 046,2	1 138,7	942,3	92,5	-196,4	108,8	82,8
6. Прибуток (збиток), млрд. грн.	831,2	914,8	751,8	83,6	-163,0	110,1	82,2
7. Рентабельність банківських послуг, %	39,45	40,09	28,92	0,65	-11,17	-	-
8. Чисельність працюючих, чол.	136	147	139	11	-8	108,09	94,56
9. Середньомісячна зарплата, тис. грн.	45	47	49	2	2	104,44	104,26
9 Фонд оплати праці, тис. грн.	73440	82908	81732	9468	-1176	112,89	98,58
10 Продуктивність праці, млрд. грн.	6,11	6,22	5,41	0,11	-0,81	101,80	86,98

Як очевидно з представлених у таблиці 2.1 даних, 2021 року вартість дохідних активів збільшилася на 1 090,9 млрд. грн., а 2022 року приріст їх вартості становив ще 5 503,5 млрд. грн., чи 21,0 %, зі збільшенням сукупної величини активів лише з 20,2 %.

Також дані продуктивності праці дозволило встановити, що в 2022 вони знизилися на 0,81 внаслідок зниження показника прибутку на 163,0 млрд. грн. по відношенню до показника чисельності працюючих.

Щорічно збільшувався показник середньомісячної заробітної плати - на 2 тис. грн. у 2021 р. та 2022 р. відповідно.

Випереджаючий приріст вартості прибуткових активів зумовив зростання їх частки в сукупних активах, що наочно відбито наступній діаграмі – рисунок 10.

Як очевидно з представлених малюнку 10 даних, зі збільшенням вартості дохідних активів за аналізований період 6 594,4 млрд. крб. до 31749,3 млрд. руб. на початок 2022 року їхня питома вага в сукупних активах банку збільшилася на 6,97 п.п. за 2020 рік та ще на 0,55 в.п. за 2021 рік, склавши на 01.01.2022 р. вже 88,15%.

Це свідчить про зростання інтенсивності активних операцій та прагнення банку наростити дохідність операцій, що здійснюються.

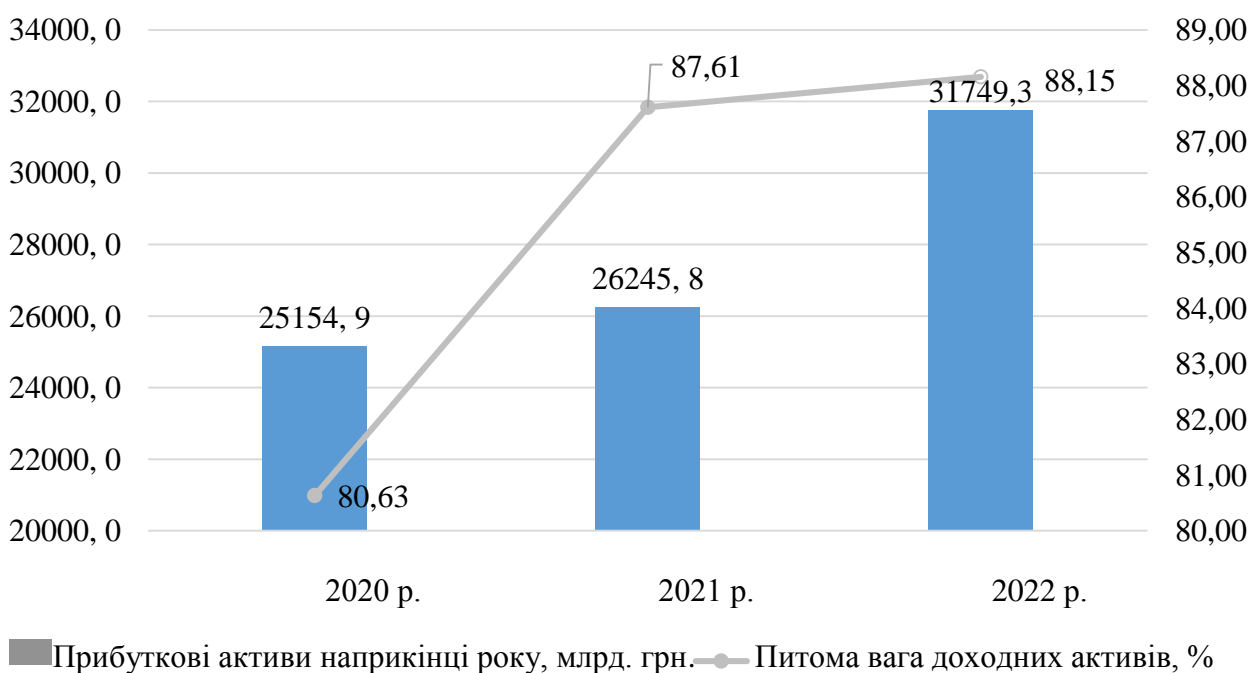


Рисунок 2.1 – Динаміка дохідних активів Філії банку за 2020-2022 роки.

Сукупні доходи банку уповільнили приріст із 267,1 млрд. грн. 2021 року (плюс 8,5 % протягом року) до 121,1 млрд. грн. 2022 року (плюс 3,5 % за рік). При цьому помітно сповільнився приріст відсоткових доходів банку (з 207,7 млрд. грн. у 2021 році до 3,3 млрд. грн. у 2022 році), що спричинило зниження

їх частки в сукупних доходах до 67,75% у 2022 році. Однак, процентні доходи зберігали своє становище як основне джерело отримуваних банків доходів.

Витрати банку збільшилися 2021 року на 174,6 млрд. грн., що дозволило банку збільшити прибуток до оподаткування з 92,5 млрд. грн. до 1138,7 млрд. грн.

Однак, у 2022 році на тлі уповільнення приросту доходів до 3,5% приріст витратів прискорився до 13,9%, що спричинило зниження отриманого банком за рік прибутку до оподаткування з 196,4 млрд грн. до 942,3 млрд. грн. (трирічний мінімум). За аналізований період, в такий спосіб, прибуток до оподаткування Сумської філії банку знизився на 103,9 млрд. грн.

Це своє чергу зумовило зниження сукупного прибутку банку, яке, попри зростання 2021 року на 83,6 млрд. грн., становило внаслідок зниження 2022 року в 163,0 млрд. грн. за три роки - до 751,8 млрд. грн. Зниження прибутку банку на тлі зростання витрат спричинило зниження рентабельності банківських послуг до 28,92 % у 2022 році.

Однак, процентні доходи зберігали своє становище як основне джерело отримуваних банків доходів.

2.2 Оцінка системи управління персоналом у Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України"

Управління персоналом і всієї кадрової політикою загалом ПАТ "Державний ощадний банк України" здійснюється юрисконсульттом, який у прямому підпорядкуванні в директора банку.

Саме цей фахівець реалізує політику управління персоналом.

У таблиці 2.2 подано основні функції учасників процесу управління персоналом у Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України"

Як очевидно з представлених у таблиці даних, крім безпосередньо юрисконсульта банку, у процес управління персоналом залучені також директор і служба бухгалтерії, відповідальні, відповідно, за регулювання та розрахунково-фінансове забезпечення роботи з управління персоналом у ПАТ «Ощадбанк».

Таблиця 2.2 – Функції учасників процесу управління персоналом ПАТ «Ощадбанк»

Учасники та відповідальні	Функції
Керівник банку	узгодження заходів щодо розвитку персоналу; прийняття рішень про найм та звільнення
Юрисконсульт	контроль за роботою персоналу; аналіз та планування потреби в персоналі; аналіз продуктивності та ефективності праці; вироблення пропозицій щодо розвитку персоналу та мотивації праці; контроль за показниками роботи персоналу; вироблення рекомендацій щодо преміювання персоналу та конкретних працівників
Бухгалтерія	забезпечення своєчасності виплат працівникам; внесення пропозицій щодо зміни структури фонду оплати праці

Для характеристики забезпеченості Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" трудовими ресурсами виходячи з даних аналітичного обліку організації у таблиці 3 представлений аналіз складу персоналу банківської установи за основним категоріям.

Таблиця 2.3 - Склад трудових ресурсів Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" у розрізі основних категорій персоналу за 2020-2022 рр.

Показники	2020		2021		2022		Зміна у структурі	
	Чолов.	Питома вага, %	Чолов.	Питома вага, %	Чолов.	Питома вага, %	2021\2020	2022\2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чисельність персоналу, зокрема	136	100	147	100	139	100	0	0
Керівники	8	5,88	7	4,76	7	5,04	-1,12	0,28
Фахівці	39	28,68	48	32,65	45	32,37	3,97	-0,28
Робітники	89	67,44	92	62,59	87	62,59	-4,85	0

Судячи з представлених даних, у структурі трудових ресурсів організації найбільшу питому вагу займає чисельність робітників. Проте, питома вага цієї категорії персоналу знизилася у 2021 році порівняно з 2020 роком на 4,85 пункти а у 2022 році залишилася на незмінному рівні.

Таблиця 2.4 – Структура та динаміка трудових ресурсів Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" за статево ознакою за 2020-2022 рр.

Показники	2020		2021		2022		Зміна у структурі	
	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1. Усього персоналу	136	100	147	100	139	100	-	-
1.1. за статтю								
жінки	28	20,41	29	19,42	22	15,83	-0,99	-3,59
чоловіки	108	79,59	118	80,58	117	84,17	0,99	3,59
1.2. за віком:								
до 30 років	15	11,22	14	9,71	12	8,33	-1,51	-1,38
від 30 до 40 років	53	38,78	60	40,78	52	37,50	2,00	-3,28
від 40 років	68	50,00	73	49,51	75	54,17	-0,49	4,66

Чисельність працівників у віковому діапазоні від 30 до 40 років знизилася від 53 до 42 осіб.

Чисельність працівників віком до 30 років скоротилася в аналізованому періоді з 15 до 12 осіб. Питома вага цієї категорії працівників також знизилася на 1,51 у 2020 році та на 1,38 у 2021 році.

Далі представлений аналіз структури та динаміки працівників банку в розрізі рівня освіти у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура та динаміка трудових ресурсів Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" у розрізі рівня освіти за 2020-2022 рр.

Показники	2020		2021		2022		Зміна у структурі	
	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %	2021\ 2020	2022/ 2020
Чисельність персоналу, у тому числі які мають освіту	136	100	147	100	139	100	0	0
загальна середня	12	9,18	11	7,77	7	5,00	-1,42	-2,77
професійно технічна	32	23,47	36	24,27	32	23,33	0,80	-0,94
середнє спеціальна	29	21,43	36	24,27	36	25,83	2,84	1,56
вища	62	45,92	64	43,69	64	45,83	-2,23	2,14

Чисельність працівників з професійно-технічною освітою зросла в аналізованому періоді протягом трьох років і придбала постійну величину – 32 особи.

У таблиці 2.6 представлена структура та динаміка трудових ресурсів банку у розрізі стажу роботи.

Судячи з поданих даних, найбільшу питому вагу у структурі трудових ресурсів банку займають працівники, які мають стаж роботи від 1 до 3 років. Чисельність цієї категорії працівників зросла з 45 до 48 осіб.

Таблиця 2.6 – Структура та динаміка трудових ресурсів Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" у розрізі стажу роботи за 2019-2021 рр.

Показники	2020		2021		2022		Зміна у структурі	
	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %	2021\ 2020	2022/ 2020
Чисельність персоналу, у тому числі які мають стаж роботи	136	100	147	100	21	14,93	0	0
- до 1 року	18	13,43	21	14,06	48	34,33	0,63	0,87
- від 1 до 3 років	45	32,84	55	37,50	46	32,84	4,66	-3,17
- від 4 до 5 років	39	28,36	48	32,81	24	17,91	4,45	0,03
- понад 5 років	34	25,37	23	15,63	21	14,93	-9,74	2,28

Чисельність працівників зі стажем до 1 року також зросла за три роки з 18 до 21 осіб, а їх питома вага зросла у 2022 році до 14,93 %.

2.3 Аналіз кадрової політики Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України"

У Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України" впроваджено частину традиційних інструментів та прийомів кадрової політики. Однак, необхідно відзначити практично повну відсутність технологій управління організаційною культурою, а також вкрай низький

рівень впровадження технологій управління конфліктами та стресами, що є прямим фактором негативного впливу на ефективність управління персоналом, у тому числі щодо забезпечення інноваційної активності персоналу. На малюнку 2.2 відображено загальну схему та елементи реалізованої в банку кадрової політики.

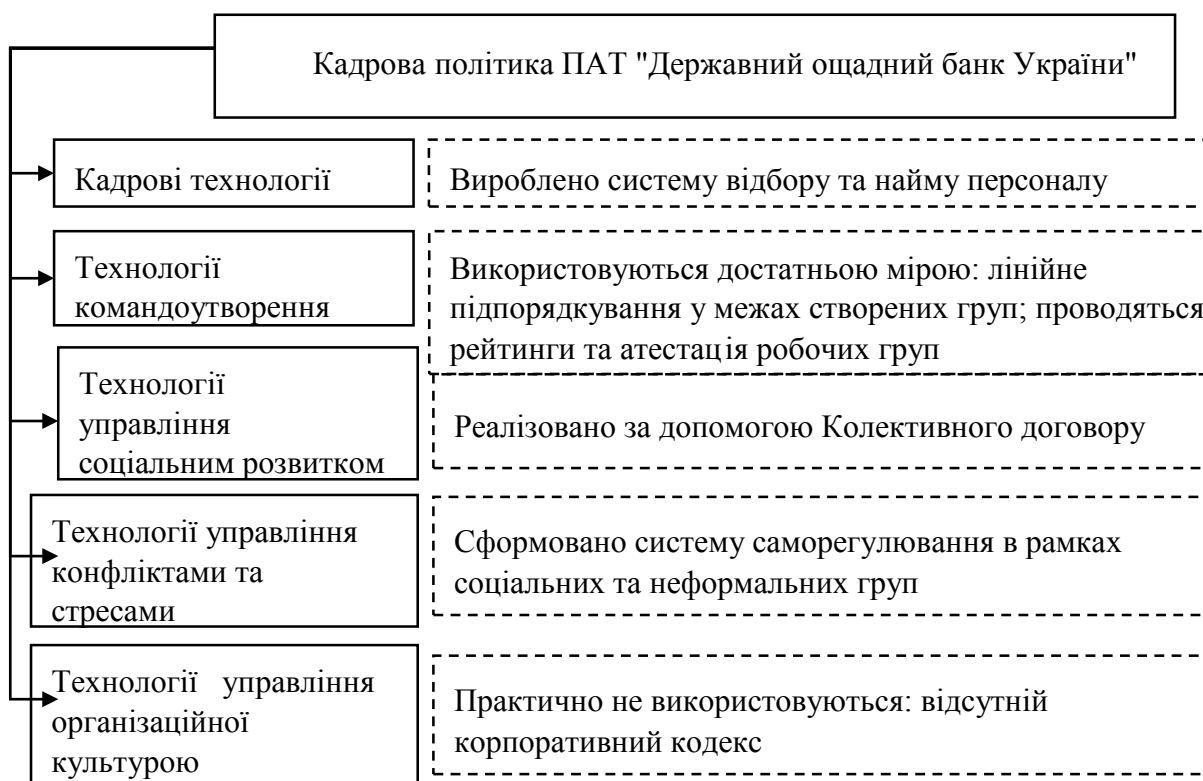


Рисунок 2.2 – Зміст кадрової політики ПАТ "Державний ощадний банк України"

В рамках проведеного дослідження було проведено опитування всіх працівників банку, що належать до різних підрозділів та груп. На основі зібраних даних проведено оцінку відносних величин щодо розподілу отриманих відповідей, результати якої представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня розвитку системи управління персоналом у ПАТ "Державний ощадний банк України" за результатами проведеного опитування, %

Чинник мотивації	Дуже погано	Погано	Задовільно	Добре	Дуже добре
1	2	3	4	5	6
Організація праці	3,3	13,3	18,3	45,0	20,0
Забезпечення праці	6,7	15,0	20,0	36,7	21,7
Психологічний комфорт між колегами	13,3	11,7	16,7	46,7	11,7
Психологічний комфорт між працівниками та керівниками	15,0	15,0	31,7	33,3	5,0
Задоволеність оплатою праці	11,7	16,7	25,0	33,3	13,3
Задоволеність системою преміювання	18,3	23,3	26,7	30,0	1,7
Умови самореалізації	15,0	25,0	18,3	33,3	8,3
Умови для особистісного зростання	10,0	15,0	36,7	36,7	1,7
Рівень охорони праці	0,0	3,3	76,7	15,0	5,0
Рівень забезпечення безпеки праці	1,7	5,0	73,3	18,3	1,7

На малюнку 2.3 наочно представлено розподіл отриманих результатів відповідей на поставлені питання в розрізі всіх оцінюваних факторів чинної системи організації праці та управління персоналом Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України".

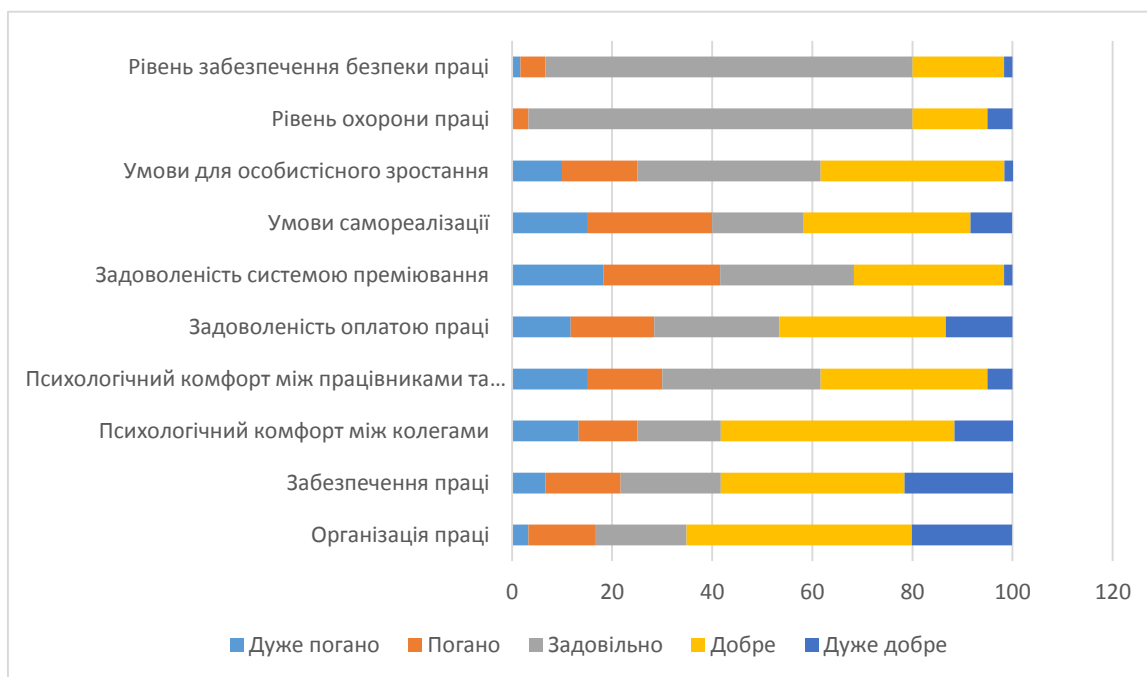


Рисунок 2.3 – Розподіл оцінки працівниками ПАТ "Державний Ощадний банк України" факторів системи управління персоналом, %

З представлених у таблиці 2.7 і малюнку 2.3 даних можна зробити висновки, що найбільш виражена негативна оцінка спостерігається за такими факторами:

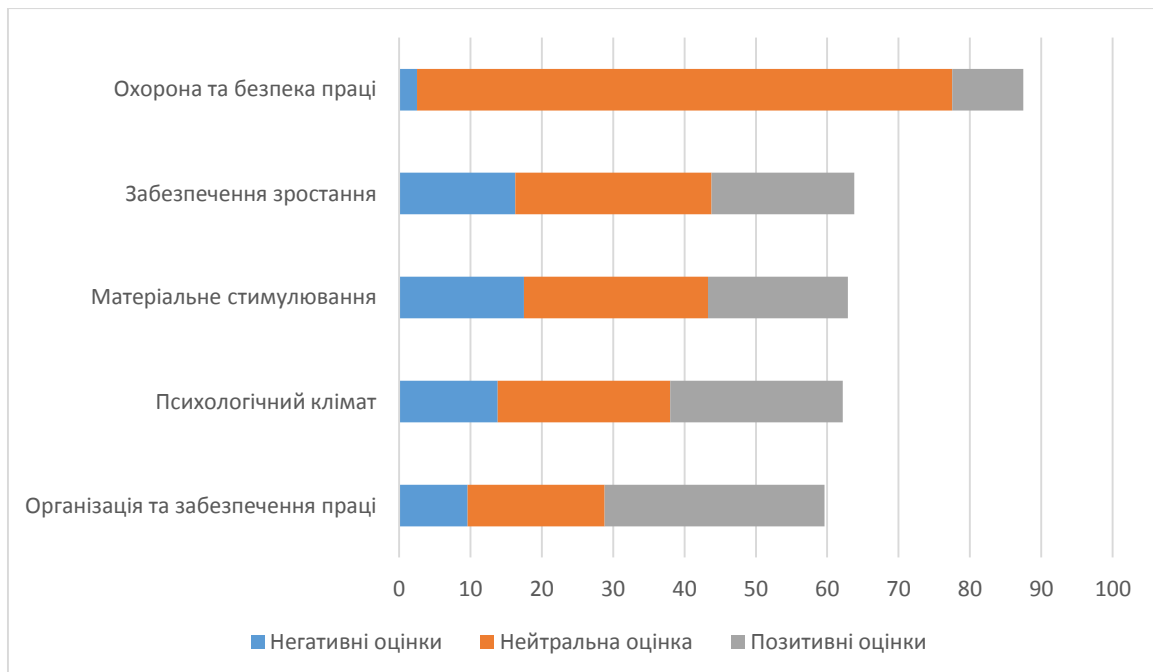
- задоволеність системою преміювання (18,3%);
- психологічний комфорт між працівниками та керівниками (15,0%);
- умови самореалізації (15,0 %).
- Найбільш високий рівень оцінки отримали такі фактори:
- забезпечення праці працівників (21,7%);
- організація праці (20,0%);
- задоволеність оплатою праці (13,3%).

У таблиці 2.8 представлена усереднена оцінка груп чинників праці та управління персоналом у банку.

Таблиця 2.8 – Усереднена оцінка системи організації праці та управління персоналом у ПАТ "Державний Ощадний банк України" за групами факторів, %

Групи факторів системи управління персоналом	Негативні оцінки	Нейтральна оцінка	Позитивні оцінки
Організація та забезпечення праці	9,6	19,2	30,8
Психологічний клімат	13,8	24,2	24,2
Матеріальне стимулювання	17,5	25,8	19,6
Забезпечення зростання	16,3	27,5	20,0
Охорона та безпека праці	2,5	75,0	10,0

Наочно отримані результати представлені малюнку 2.4.



З представлених малюнку 2.4 даних видно, що загалом середній відсоток негативних оцінок нижчий у всіх групах чинників.

При цьому найбільш високий рівень відхилення характерний для таких груп факторів, як: організація та забезпечення праці, охорона та безпека праці та забезпечення психологічного клімату.

В рамках проведеного дослідження було проведено опитування окремо серед керівників, а також інших фахівців та працівників ПАТ "Державний ощадний банк України" Отримані результати узагальнено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Узагальнена оцінка працівниками ПАТ "Державний Ощадний банк України" умов готовності банку до роботи в умовах змін та кризи

Питання	Керівники			Фахівці та працівники		
	+	+/-	-	+	+/-	-
1. Чи можете ви сказати, що цілі розвитку чітко позначені та доступні	3	1	0	5	3	1
2. Чи бачите ви, у якому напрямі розвивається організація	4	0	0	4	3	2
3. Чи вважаєте ви, що для вирішення поставлених завдань виділяється достатньо часу	2	1	1	3	4	2
4. Чи вважаєте ви достатнім свій рівень зацікавленості	3	1	0	3	4	2
5. Чи вважаєте ви, що розподіл обов'язків між працівниками здійснено відповідно до навичок та вмінь	4	0	0	6	3	0
6. Чи вважаєте ви достатнім рівень заохочення та підтримки з боку керівництва	3	1	0	4	3	2

Отримані результати розрахунків з обчислення середньої оцінки ПАТ "Державний Ощадний банк України" представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10- Середня оцінка умов готовності ПАТ "Державний Ощадний банк України" до роботи в умовах зміни середовища та кризи

Питання	Керівники			Фахівці та працівники		
	+	+/-	-	+	+/-	-
1	2	3	4	5	6	7
1. Чи можете ви сказати, що цілі розвитку чітко позначені та доступні	75,0	25,0	0,0	55,6	33,3	11,1
2. Чи бачите ви, у якому напрямі розвивається організація	100,0	0,0	0,0	44,4	33,3	22,2

1	2	3	4	5	6	7
3. Чи вважаєте ви, що для вирішення поставлених завдань виділяється достатньо часу	50,0	25,0	25,0	33,3	44,4	22,2
4. Чи вважаєте ви достатнім свій рівень зацікавленості у роботі	75,0	25,0	0,0	33,3	44,4	22,2
5. Чи вважаєте ви, що розподіл обов'язків між працівниками здійснено відповідно до навичок та вмінь	100,0	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0
6. Чи вважаєте ви достатнім рівень заохочення та підтримки з боку керівництва	75,0	25,0	0,0	44,4	33,3	22,2

На малюнку 2.5 графічно відображено отримані результати дослідження.

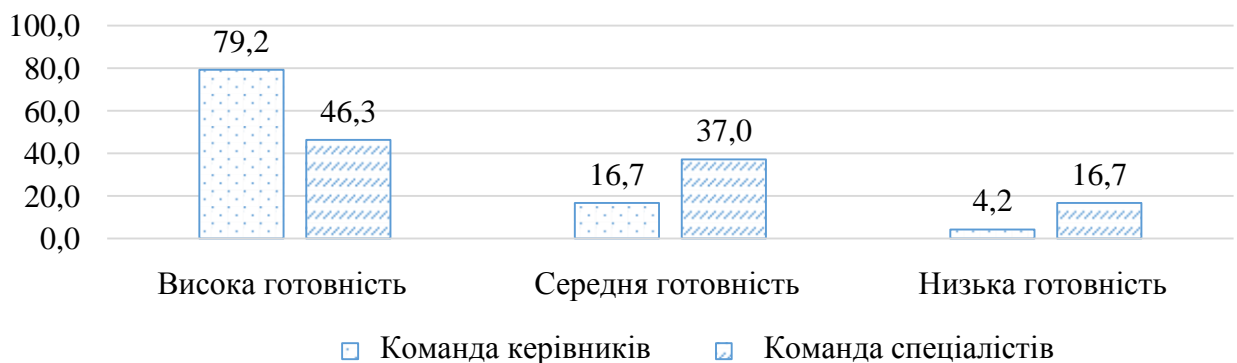


Рисунок 2.5 – Оцінка ступеня готовності до розвитку та вдосконалення

Так, у рамках проведеного дослідження з двох команд, що вивчаються, їх учасникам було запропоновано пройти класичний тест на тип особистості за методикою, що передбачає визначення психотипів. Отримані результати даного тесту для команди керівників представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2. 11 - Визначення типу особистості членів команди керівників Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України"

Член команди керівників	Розшифрування типу особистості
Директор філії	Сенсорно-логічний екстраверт (СЛЕ)
Начальник відділу безпеки	Логіко-сенсорний інтроверт (ЛСІ)
Зам. директора з комерційної діяльності	Інтуїтивно-логічний інтроверт (АБО)
Головний бухгалтер	Логіко-сенсорний екстраверт (ЛСЕ) – людина-система

У таблиці 2.12 представлено матрицю взаємовідносин між учасниками команди керівників банку.

Як видно з отриманих даних, практично для всіх членів команди, що управляють організацією, характерні типи особистості зі схильністю до керівництва.

Директор та начальник відділу безпеки, перебуваючи у дзеркальних відносинах, забезпечують критику та доповнення один одного. Із заступником з комерційної діяльності директор перебуває у напівдуальних відносинах, для яких властиве доповнення ідей та починань один одного.

При цьому позитивними аспектами є:

- наявність раціональної та логічної ланки у директора, який при цьому є екстравертом, націленим на взаємодію з навколишнім світом;
- наявність сенсорики та логіки у начальника відділу безпеки;
- наявність раціональної ланки та інтуїції у заступника директора з комерційної діяльності;
- наявність логіки та раціоналізму у поєднанні з екстравертним типом характеру у головного бухгалтера.

Таблиця 2.12 - Визначення типу особистості членів комерційної команди Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України"

Член команди	Розшифрування типу особистості
Начальник управління відділом зв'язків із громадськістю	Інтуїтивно-логічний екстраверт (ІЛЕ)
Керівник економічного відділу	Логіко-сенсорний інтроверт (ЛСІ)
Керівник відділу продажу	Інтуїтивно-етичний екстраверт (ІЕЕ)
Керівник відділу депозитів	Сенсорно-етичний інтроверт (СЕІ)
Керівник відділу по роботі з юридичними особами	Інтуїтивно-етичний екстраверт (ІЕЕ)

Можна відзначити наявність хорошого психотипу у керівник відділу депозитів, придатного для його типу роботи, а також досить відповідні психотипи, виявлені у керівника економічного відділу, які дуже добре відповідають займаним ним посадам.

Таким чином, оцінка динаміки працівників банку дозволяє наголосити на наявності явних проблем з плинністю кадрів, що з урахуванням необхідності збереження стійкого штату, здатного забезпечити зростання інноваційної активності банку, є загрозою забезпечення інноваційної діяльності Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України". За результатами проведеного опитування виявлено групи факторів оцінки праці та управління персоналом, що зумовлюють зростання напруженості в колективі та зниження ефективності роботи персоналу в цілому, у тому числі з позицій формування факторів інноваційної активності персоналу, – до таких факторів насамперед необхідно віднести: організацію та забезпечення праці, охорону та безпеку праці, забезпечення психологічного клімату в банку, а також фактори матеріального стимулювання та забезпечення можливостей зростання для фахівців та робітників банку. З урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, обумовлених зовнішньополітичними та економічними факторами, необхідно зазначити, що,

незважаючи на покращення фінансових результатів діяльності Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України" у аналізованому періоді, можна констатувати наявність високої ймовірності прояву таких ризиків, як: зростання рівня плинності кадрів внаслідок помітних змін на внутрішньому ринку трудових ресурсів та зростання попиту на кваліфіковані кадри, що може спровокувати перехід працівників банку до наймачів із більш вигідними пропозиціями. Ситуація, що складається фактично свідчить про загрозу прояву кризи зниження інноваційної активності персоналу на підприємстві, пов'язаного як з комерційною складовою впровадження інновацій у фінансово-господарську діяльність, так і з результативністю управління внутрішніми, включаючи кадровий потенціал, ресурсами банку. Наявність такої загрози вимагає для керівництва вже сьогодні вживати заходів, спрямованих на підвищення лояльності персоналу, скорочення рівня плинності кадрів та покращення соціально-психологічного клімату та факторів взаємодії між членами команд банку.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ СУМСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"

3.1 Алгоритм введення у діяльність банку заходів для вдосконалення його діяльності

За результатами дослідження процесу управління персоналом у Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" було зазначено напрями впливу на персонал банку: підвищення кваліфікації персоналу банку за рахунок проведення тренінгових заходів та впровадження системи коучингу; підвищення рівня згуртованості колективу банку шляхом проведення корпоративних заходів; проведення щорічного конкурсу рівня фінансового професіоналізму в рамках роботи співробітників для підвищення рівня зацікавленості фахівців у високих показниках та формування дружньої конкурентної атмосфери.

Застосування коучингу не передбачає директивного характеру. Методика спрямована на розвиток потенціалу як окремої особистості, і команди загалом. З огляду на це, для кожної групи розробляються свої мотиваційні механізми, які сприятимуть досягненню поставленої мети. Активне залучення співробітників до обговорення робочого процесу, надання їм можливості висловлювати власні ідеї та вносити пропозиції, брати участь у складанні та реалізації плану дій дозволить їм відчувати власну значимість та усвідомити особистий внесок у спільну справу. Усе це значною мірою сприяє підвищенню мотивації персоналу.

Важливим завданням коучингового підходу при формуванні системи мотивації персоналу є вміння виявити особисті цілі, яких хоче досягти співробітник, працюючи в компанії.

Основою коучингу, як методики управління, є впевненість у тому, що кожна людина володіє набагато більшим внутрішнім потенціалом, ніж той, що проявляється в щоденній рутинній роботі [24, с. 41].

Методика керується твердою вірою у творчу унікальність кожної особистості, яка дає змогу досягати позитивного результату в будь-якій діяльності. Ця впевненість може бути застосована не тільки до окремого індивіда, а й до колективу в цілому.

Для того, щоб підвищити зацікавленість працівників і підняти рівень їх мотивації, необхідно надати їм чітке та осмислене бачення, яким чином виконання цілей компанії відбиватиметься на виконанні його особистих цілей, його розвитку та визнання його заслуг [25].

Етапи впровадження програми коучингу у Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Етапи застосування коучингу в Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України"

Етапи	Зміст етапу	Залучені співробітники
1	2	3
Навчання коучингу	Підвищення компетенцій фахівців-коучів, навчання, розвиток організаторських здібностей, пояснення суті індивідуальної роботи з фахівцями	Менеджер по роботі з персоналом
Індивідуальна робота з персоналом	Ведення робочого зошита спеціалістів, визначення їх кваліфікації та обов'язків	Молоді спеціалісти (проходять програму щотижня) Працівники зі стажем (один раз на півроку)

1	2	3
Зворотній зв'язок від працівників	Анкетування, опитування, оформлення звітів від працівників	Молоді спеціалісти Працівники зі стажем

Таким чином, виконання даних рекомендацій повинно сприяти вдосконаленню процесу управління персоналом ПАТ "Державний ощадний банк України" та вирішенню виявлених проблем.

Ще одним методом, який дозволить підвищити ефективність роботи "Державний ощадний банк України", є запровадження практики проведення корпоративних заходів.

Корпоративні заходи можуть підвищити ефективність роботи банку в декількох напрямках:

- покращення корпоративної культури та атмосфери в колективі. Вони дають співробітникам можливість поспілкуватися один з одним поза робочим часом, що сприяє зміцненню командного духу, підвищенню довіри та взаєморозуміння між співробітниками. Це може привести до підвищення продуктивності праці, зниження рівня стресу та плинності кадрів.
- покращення комунікації та співпраці між відділами. Корпоративні заходи можуть стати платформою для спілкування між співробітниками з різних відділів, що може привести до підвищення ефективності взаємодії між відділами. Це може призвести до більш швидкого і ефективного вирішення проблем, а також до більш інноваційних рішень.
- покращення репутації банку. Заходи можуть бути використані для демонстрації клієнтам і потенційним співробітникам, що банк є соціально відповідальним підприємством, яке піклується про своїх співробітників. Це може призвести до підвищення довіри до банку з боку клієнтів і потенційних співробітників, що може привести до збільшення прибутку та кращого рекрутингу.

У таблиці 3.2 представлений запропонований графік проведення таких заходів для банку на 2023 та наступні роки.

Таблиця 3.2 – Пропонований графік проведення «корпоративних» заходів для ПАТ "Державний ощадний банк України"

Захід	Дата проведення
День працівника банку	20.05.2023
Новий рік	28.12.2023

Огляд-конкурс рівня фінансового професіоналізму серед колективу, представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Огляд-конкурс рівня фінансового професіоналізму

Організатори	Директор та заступник	Координатор конкурсу – менеджер
Місце проведення	Конференц зал	Конференц зал
Цілі заходу	підвищення корпоративної культури; визначення рівня професійної підготовки; розвиток творчої активності працівників; підвищення рівня згуртованості.	Для успішнішого проведення важливо розробити правила проведення іспитів підвищення рівня кваліфікації співробітників банку.
Інформаційне забезпечення	На слайдах розміщено інформацію, де беруть участь фотографії співробітників	Запрошення працівників та їх членів до участі у заході
Склад учасників	Учасники поділяються на команди.	Склад команд формується за побажаннями
Журі	Директор філії, заступник директора банку, начальники відділів	

Таким чином, були запропоновані такі рекомендації для вдосконалення корпоративної культури у ПАТ "Державний ощадний банк України":

– проведення тренінгів для фахівців Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України;

- організація заходів для фахівців ПАТ "Державний ощадний банк України" (огляд-конкурс рівня фінансового професіоналізму);
- використання в установі програми коучингу.

Для проведення тренінгів для спеціалістів Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" пропонується скористатися послугами Інституту післядипломної освіти.

Далі проведено оцінку соціально-економічної значущості від запропонованих заходів.

3.2 Соціально-економічна ефективності заходів вдосконалення системи управління

Вдосконалення процесу управління персоналом у Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" за допомогою запропонованих заходів сприятиме досягненню цілей банку за допомогою створення такого робочого середовища, яке приваблює, розвиває та утримує талановитих співробітників.

У таблиці 3.4 наведено кошторис вартості впровадження рекомендацій.

Таблиця 3.4 - Кошторис вартості впроваджених заходів

Статті витрат	Вартість, грн.
1	2
Організація огляд-конкурсу	100000
Призи та подарунки учасникам огляду-конкурсу	60000

Продовження табл.3.4

1	2
Разом за заходом	160000
Реалізація програми тренінгів для працівників банку	450000
Реалізація програми коучингу	320000
Преміювання співробітників, які реалізують програму коучінгу	10000
Разом за заходом	780000
Разом	940000

Далі представлена економічна ефективність кожного із запропонованих заходів окремо. Використання запропонованих заходів щодо підвищення рівня управління персоналом Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України" сприятиме розвитку навичок, інструментів, знань та компетенцій окремих осіб та колективів, що завдяки реалізації цих заходів, як очікується, підвищить продуктивність праці співробітників. Ці заходи також допоможуть покращити мікроклімат у банку, знизити конфлікти та зберегти зворотний зв'язок із керівництвом та підвищити ефективність роботи банку. Загальна вартість пропозиції становить 940 000 грн.

У таблиці 3.5 розраховано витрати Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України" для проведення корпоративних заходів.

Таблиця 3.5 - Розрахунок витрат Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний Ощадний банк України" на проведення корпоративних заходів

Захід	Кількість людина, чол.	Норма витрати на 1 особу, грн.	Разом витрат, грн.
День банківського працівника	25	500	12500
Новий рік	25	600	15000
Разом	-	-	27500

Сукупні витрати ПАТ "Державний Ощадний банк України" для проведення корпоративних заходів, загалом на 25 співробітників складуть 27500 тис. грн. Оцінити економічний ефект від запропонованого заходу складно.

У таблиці 3.6 представлена економічна ефективність реалізації запропонованих заходів (загальний економічний ефект – 4 %).

Таблиця 3.6 - Зміна показників у Філія Сумського обласного управління ПАТ "Державний ощадний банк України після реалізації заходів

Найменування показник	2022 (факт)	2023 (план) (4%)	Відхилення
Прибуток, млрд. грн.	751,8	781,87	30,07
Чисельність персоналу, осіб.	139	139	-
Продуктивність праці	5,41	5,62	0,21

Впровадження заходів вплине на: Збільшення показника прибутку на 30,07 млрд. грн.; збільшення продуктивність праці на 0,21 грн. / грн.

Таким чином, за результатами розділу було зроблено такі висновки.

В результаті проведених досліджень існуючої системи управління персоналом були розроблені наступні заходи щодо її зміни: підвищення кваліфікації персоналу банку за рахунок проведення тренінгових заходів та впровадження системи коучингу, а також проведення щорічного конкурсу рівня фінансового професіоналізму співробітників.

Дані пропозиції дадуть основу підвищення не тільки економічні результату роботи банку, а й підвищення соціальної зацікавленості та задоволеності працівників.

Впровадження заходів вплине збільшення показника прибутку на 30,07 млрд. грн.; збільшення продуктивність праці на 0,21 грн. / грн.

ВИСНОВКИ

Дії у сфері управління персоналом слід розуміти як внесок у нематеріальне майно банку. Об'єктом таких інвестицій стають працівники банку.

Розвиток та навчання персоналу банку є невід'ємною частиною для розвитку організацій, що дозволяють керівнику ефективно управляти та вирішувати конфліктні ситуації, а працівникам підвищувати рівень навичок. При побудові системи управління персоналу, включаючи набір інструментів і форм управління, у кожній компанії менеджмент приймає повністю індивідуалізовані рішення з урахуванням галузевої належності, ресурсного і кадрового потенціалу, конкурентної позиції та інших чинників.

Розробка системи управління персоналом у сучасних умовах є комплексом науково-обґрунтованих заходів, спрямованих на створення системи, орієнтованої на стимулювання працівників до ефективної роботи на довгостроковій основі з урахуванням їхньої особистої зацікавленості у праці та розвитку.

Розвинена та дієва система управління персоналом, зрештою, впливає і на такі складові, як імідж компанії та сприйняття компанії контактними аудиторіями, що здатне забезпечити залучення найбільш конкурентоспроможних на ринку та професійних фахівців.

Розвинена та дієва система управління персоналом, зрештою, впливає і на такі складові, як імідж чи сприйняття компанії контактними аудиторіями, що здатне забезпечити залучення найбільш конкурентоспроможних на ринку та професійних фахівців, а також сприяти створенню додаткових конкурентних переваг у компанії. До базової матеріальної складової все частіше відносять соціальний пакет, що формується в компанії (як правило включає такі складові, як забезпечення медичного страхування, доступ до

службового транспорту, відшкодування певних видів витрат, наприклад, на харчування, зв'язок і т. і.).

Оцінка динаміки працівників банку дозволяє наголосити на наявності явних проблем з плинністю кадрів, що з урахуванням необхідності збереження стійкого штату, здатного забезпечити зростання інноваційної активності банку, є загрозою забезпечення інноваційної діяльності ПАТ "Державний Ощадний банк України". За результатами проведеного опитування робітників та спеціалістів виявлено групи факторів управління персоналом, що зумовлюють зростання напруженості в колективі та зниження ефективності роботи персоналу в цілому, у тому числі з позицій формування факторів інноваційної активності персоналу. До таких факторів насамперед необхідно віднести: організацію та забезпечення праці, охорону та безпеку праці, забезпечення психологічного клімату в банку, а також фактори матеріального стимулювання та забезпечення можливостей зростання для фахівців та робітників у банку.

В результаті проведених досліджень існуючої системи управління персоналом були розроблені наступні заходи щодо її зміни: підвищення кваліфікації персоналу банку за рахунок проведення тренінгових заходів та впровадження системи коучингу, а також проведення щорічного конкурсу рівня фінансового професіоналізму співробітників. Дані пропозиції дадуть основу підвищення не тільки економічного результату роботи банку, а й підвищення соціальної зацікавленості та задоволеності працівників. Очікується що впровадження заходів вплине на збільшення показника прибутку на 30,07 млрд. грн. та збільшення продуктивність праці на 0,21.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами/ М. Армстронг, Стівен Тейлор. 14-те вид. Прогрес книга, 2018. 1038 с.
3. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695.
4. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях / М. І. Іщенко, Є. В. Міщук, В. С. Адамовська, Д. Д. Усик //Менеджер. 2018. № 3. – С. 39–45.
5. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С.78-83.
6. Персолов С.С. Стратегічного управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 3. С. 344-349.
7. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2020. №1 (56). С.187-192.
8. Управління персоналом: теорія і практика / за ред. М. І. Малікової. Харків: Вид-во ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 464 с.
9. Сидорко І. Роль керівника в управлінні конфліктами у колективі/ Педагогічний процес: теорія і практика. 2017. Вип. 1. С. 100–105.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2017_1_18 (дата звернення: 28.03.2024).
10. Бабич Д. В., Фандеєва А. Є. Стратегічне управління людськими ресурсами на підприємствах Економіка і регіон. 2015. № 3. С. 66–70.
11. Беседіна О. І., Зновенко Д. І., Малахова Є. В. Інноваційні методи в кадровій політиці. *Економіка. Менеджмент. Інновації*. 2019. №1(19). З. 3-10.
12. Гасанова А. А. Управління персоналом у системі управління організацією . *Інноваційна наука*. 2019. № 11. С. 50-53.

13. Управління персоналом: сучасний підхід / за ред. С. В. Ільїної. К.: Центр учбової літератури, 2019. 512 с.
14. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.
15. Управління персоналом: підручник / за ред. В. І. Шведа. –К.: КНЕУ, 2018. 424 с.
16. Соколенко О. С. Аналіз кадрової політики підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 3. С. 86-93.
17. Дубовик О. В. Особливості управління персоналом в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2018. № 155. С. 17-23.
18. Сидоренко О. В. Управління персоналом в умовах цифровізації. *Економічний часопис-XXI*. 2020. № 7. С. 77-83
19. Суровцева І. Ю. Роль керівника в кар'єрному плануванні співробітників сфери соціальної роботи. *Менеджер*. 2019. № 3. С. 61–66. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2019_3_9 (дата звернення: 22.02.2024)
20. Ковтун Н. С. Людські ресурси в системі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01; Державний ВНЗ "Національний гірничий університет". Дніпропетровськ, 2016. 19 с.
21. Чуднова О.К. Організація аналізу основних складових системи 91 управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*, Вип. 15, 2019. С.146 – 154.
22. Тітов Ю.І. Менеджмент персоналу. К.: Ліра-К, 2022. 462 с.
23. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2015. 246 с.

24. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт, 2018. № 14. С. 41-48.
25. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2021. 275 с.