

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМЕНІ ОЛЕГА БАЛАЦЬКОГО

Кафедра управління

«До захисту допускається»
завідувачка кафедри

_____ Г. О. Швiндiна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
Особливості управління персоналом комерційного банку (на прикладі
ПАТ «Укргазбанк»)

спеціальність 073 « Менеджмент»

Здобувач вищої освіти
гр. М-61

Чуженко Г.О.

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Павленко О. О.

Анотація

Дана кваліфікаційна робота спрямована на аналізі особливостей управління персоналом в комерційному банку.

У даній роботі розглянуто роль системи управління персоналом в сучасному банку та значення служби персоналу в системі управління та розкрито методи управління персоналом, порядок організації роботи з персоналом, визначено основні аспекти досвіду управління персоналом в розвинутих країнах світу.

Основна частина кваліфікаційної роботи присвячена проведенню аналізу характеристики персоналу досліджуваного банку та дослідженню чинників які впливають на ефективність працездатності. Також, запропоновано ряд рекомендацій щодо покращення системи управління персоналом банку.

РЕФЕРАТ

Дана кваліфікаційна робота складається з вступу 58 сторінок, трьох розділів, висновків, 6 таблиць, 2 рисунків, списку використаних 53 джерел.

Об'єктом дослідження є особливості управління персоналом банку в ПАТ «Укргазбанк».

Предмет дослідження – особливості управління персоналом в комерційному банку.

Мета дослідження – вивчення особливостей процесів управління трудовими ресурсами.

Методологічну і теоретичну основу дипломної роботи склав синтез результатів фундаментальних і загальних досліджень в області управління персоналом. У даній роботі викладаються теоретичні питання, зв'язані з використанням трудових ресурсів банку, аналізу їх використання у банку, так само розкриваються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Управління персоналу займає ведуче місце в системі управління організації. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури і методи – атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, система управління, служба персоналу, методи управління, вдосконалення системи управління, особливості управління.

Зміст

Вступ.....	5
Розділ 1	6
Теоретичні основи управління персоналом комерційного банку	6
1.1 Система управління персоналом в сучасному банку.....	6
1.2 Служба персоналу в системі управління банку	11
1.3 Організація роботи з персоналом	21
Розділ 2	24
Методи управління персоналом банку	24
2.1 Адміністративні та економічні методи управління персоналом банку .	24
2.2 Соціально-психологічні методи управління персоналом банку	27
2.3 Особливості досвіду управління персоналом закордоном.....	32
Розділ 3	37
Удосконалення управління персоналом банку	37
3.1 Характеристика персоналу ПАТ «Укргазбанк»	37
3.2 Перспективи розвитку	41
3.3 Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом банку	46
Висновки	51
Список використаних джерел	53

Вступ

Актуальність дослідження. В структурі функціонування банку важливе місце займає його персонал, оскільки саме від нього залежить, яку кількість клієнтів в майбутньому буде мати банк, чим більше клієнтів, тим краще для банку. Від управління персоналом залежить те, як будуть виконувати свої функції співробітники, як раціонально вони зможуть розміщувати фінансові ресурси банки, та як швидко зможуть вирішувати проблеми. Тому банк вимагає від своїх співробітників чіткого виконання своїх обов'язків, швидкого реагування на поставлені завдання, та творчого підходу.

Метою роботи є комплексне дослідження теоретичних, організаційних, практичних управління персоналом банку та розроблення напрямів його удосконалення. Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- визначити сутність та роль системи управління банку;
- охарактеризувати систему управління банку;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн у сфері управління персоналу;
- розглянути методи управління персоналом банку;
- дослідити сучасні проблеми в управлінні персоналом банку;

Об'єкт дослідження – персонал банку.

Предмет дослідження – управління персоналом банку.

Розділ 1

Теоретичні основи управління персоналом комерційного банку

1.1 Система управління персоналом в сучасному банку

Управління персоналу в банківській сфері є цілісною системою управління діяльністю банку, для вирішення трьох стратегічних завдань:

- Оперативне і повне задоволення вимог банку в трудових ресурсах необхідної спеціалізації і рівня кваліфікації;
- Формування і підтримка комплексу організаційних, економічних, а також соціально-психологічних умов, які сприяють ефективному виконанню обов'язків співробітників;
- Забезпечення необхідного рівня взаємної підтримки між управлінням персоналу і іншими напрямками банківського управління.

Як і інші управлінські системи, управління персоналом залежить від багатьох факторів зовнішнього і внутрішнього характеру, наприклад від поточної ситуації на ринку трудових ресурсів [38,40], вимог діючого трудового законодавства [41], рівня кваліфікації співробітників кадрових служб [52], фінансового стану банку[25,32,53].

Не менш важливим є процес взаємодії з іншими напрямками банківського управління. Дія цих і інших факторів висуває ряд вимог до системи управління персоналом, порушення яких вплине на її кінцеву неефективність з відповідними негативними наслідками для банку в цілому.

Методичні вимоги щодо організації системи:

- При формуванні системи необхідно враховувати специфічні особливості такі як галузевого характеру (в данному випадку – банківського сектору економіки) так і конкретної кредитної організації;

- Функціонування системи повинно забезпечуватися на всіх рівнях управління організацією (банк в цілому, підрозділи, робочі місця);
- Система повинна розроблюватися в відповідності з попередньою місією кредитної організації і стратегії ринкової поведінки;
- На стадії розроблення системи повинно забезпечуватися раціональне співвідношення необхідного рівня статичності(тобто стабільності) її ключових елементів з високим рівнем адаптивності до прогнозованих змін внутрішнього і зовнішнього оточення;
- Необхідним елементом системи повинен бути формалізований процес її впровадження, експлуатації і майбутньої актуалізації(оптимізації).

Методичні принципи організації системи[12]:

- Орієнтація на рішення кадрових проблем банку в режимі їх планування(попередження), а не на стадії кризового розвитку;
- Чітке розподілення функцій, повноважень і відповідальності в системі управління персоналом між дирекцією банку, кадрової служби і керівництвом структурних підрозділів;
- Використання в системі всієї номенклатури адміністративних, економічних, соціальних і психологічних методів, які забезпечують комплексний характер впливу на об'єкт управління.
- Відносно методична простота організації системи в поєднанні з забезпеченням необхідного рівня її функціональності.

Структура системи управління персоналом банку зображена на рис.1.1. складається з трьох основних елементів:

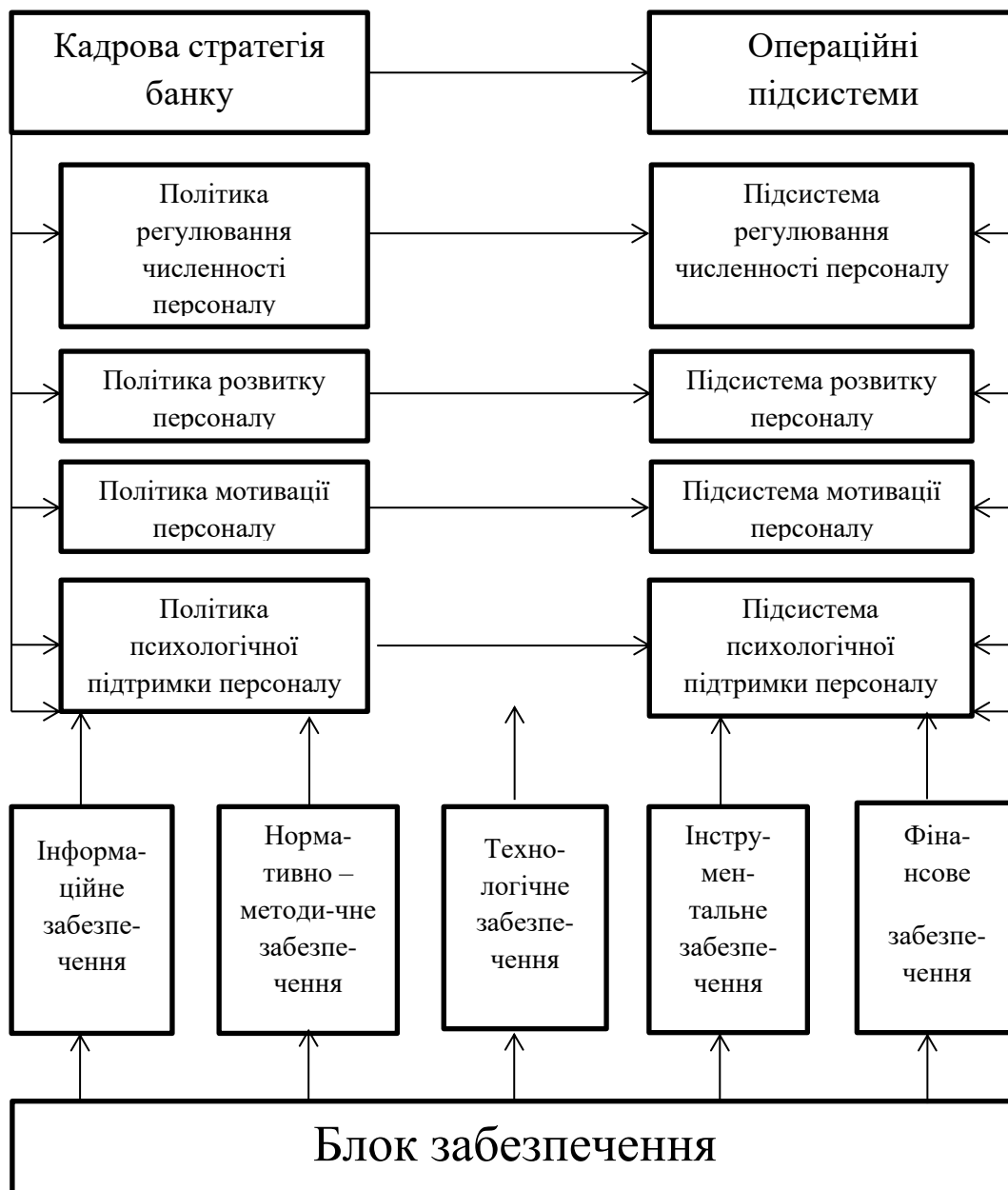


Рис. 1.1. Структура системи управління персоналом банку

Типова структура управління персоналом в сучасному банку.

Кадрова стратегія банку базується і включає в себе три базових елемента:

- Стратегічні цілі по кадровому напрямку діяльності;
- Концептуальні підходи до їх досягнення;
- Варіанти практичної реалізації цих підходів.

Політика регулювання численності персоналу, яка має ціль ефективної профілактики кадрових ризиків кількісного характеру, забезпечує з однієї сторони повного задоволення потреб банку в

трудових ресурсах, а з іншої – відсутність незрозумілих витрат на утримання не в повній мірі завантажених працею робітників.

Політика розвитку персоналу, існує для профілактики кадрових ризиків якісного характеру, забезпечує відповідності кваліфікаційного рівня, а також відповідальності і лояльності працівників до вимог роботодавця [30].

Політика мотивації персоналу, її роль в підтримці у всіх категорій працівників банку постійної зацікавленості не тільки в добросовісному виконанні установлених посадових обов'язків, функцій, а і в забезпеченні додаткових, незапланованих роботодавцем трудових результатів.

Метою політики психологічної підтримки персоналу є забезпеченням додаткових умов для формування і підтримки в трудовому колективі банку корпоративного духу і загального позитивного психологічного клімату, а також наявність в управлінні персоналом додаткових мотиваційних інструментів групового і індивідуального характеру [34, 42].

Операційні підсистеми – елементи управління персоналу, направлені на реалізацію формалізованого переліку управлінських завдань по одному з основних її напрямків, який співпадає з переліком напрямків кадрової політики и включає в себе підсистеми [39]:

- Регулювання численності персоналу;
- Розвитку персоналу;
- Мотивації персоналу;
- Психологічної підтримки персоналу.

Блок забезпечення створює необхідні умови для функціонування системи управління і включає в себе п'ять елементів: інформаційне забезпечення, нормативно-методичне забезпечення, технологічне забезпечення, інструментальне і фінансове забезпечення.

В будь-якій кредитній організації в її штатному розписі завжди присутні посади менеджерів трьох рівнів :

- Вищої ланки (топ-менеджери), якими можуть бути президент банку і його заступники, а в великих банківських корпораціях – керівники провідних департаментів або головних управлінь;
- Середньої ланки (мідл-менеджери) – це керівники самостійних структурних підрозділів банку, прямі підлеглі вищого керівництва;
- Нижньої ланки, керівники яких є керівники внутрішніх структурних підрозділів і первинних трудових колективів кредитної організації.

1.2 Служба персоналу в системі управління банку

В системі управління комерційним банком служба персоналу займає особливе місце. Особливістю кредитних організацій є підвищені вимоги до ефективності персонального менеджменту, який відповідає за організацію і поточну експлуатацію. В ієрархії управління сучасного банку служба персоналу повинна розглядатися як штатна служба, наділена всіми правами технічного керівництва кадровим напрямком діяльності інших інстанцій. Відповідно керівник цієї служби повинен мати статус заступника першого керівника кредитної організації, відповідаючого за всі аспекти кадрової роботи.

Організаційна структура управління службою персоналу повністю залежить від розмірів конкретного банку. В невеликих організаціях або філіях вона може складатися всього з двох робітників (помічник керівника по кадрам і підлеглий йому технічний виконавець). В великому банку служба персоналу може бути розгорнута в департамент зі штабом із десяти спеціалістів різного рівня.

На рис. 1.2. представлена схема типової організаційної системи управління службою персоналу великого банку зі штатною численністю персоналу більше 800 працівників, але не володіючого філіальною мережею.

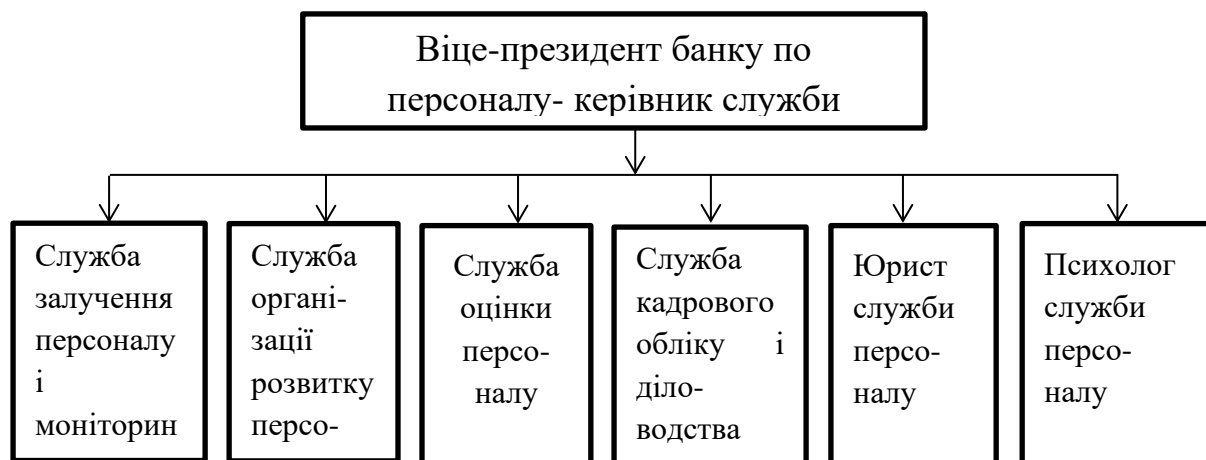


Рис. 1.2. Типова організаційна система управління службою персоналу банку

Дана організаційна система управління служби персоналу має типовий характер и повина бути прив'язаною в залежності зі специфікою діяльності конкретного банку – його розмірами, наявності філіалів, перспективами розвитку. Наприклад, в відділі персоналу середнього банку не потрібні посади юриста і психолога, а кожна із вузькоспеціалізованих служб може складатися лише з одного спеціаліста.

В своїй діяльності служба персоналу керується діючим трудовим законодавством, статутом і іншими внутрішніми регламентами банку. Основним документом, який визначає її діяльність є Становище про службу персоналу, маючий наступну структуру:

- Загальна частина – повна назва підрозділу, підлеглість, статус керівника, послідовність його призначення і переміщення з посади;
- Функціональні обов'язки, ранжування по ступеню їх важливості;
- Повноваження, передані в компетентність даної служби для ефективного виконання покладених на неї функцій;
- Відповідальність за наділення виконання установлених функцій;
- Додатки – затверджена президентом банку організаційної структури управління служби персоналу і повний комплект посадових інструкцій її працівників.

Система комунікацій служби персоналу банку

Таблиця 1.1.

Зовнішні комунікації	Внутрішньобанківські комунікації
<ul style="list-style-type: none"> - Державні органи нагляду і статистичного обліку; - Кадрові служби інших банків і організацій; - Рекрутингові агентства; - Професійні освітні установи; - Засоби масової інформації; - Консалтингові центри; - Адвокадське бюро 	<ul style="list-style-type: none"> - Директорат; - Керівники всіх структурних підрозділів; - Фінансова служба(виділення лімітів фінансування напрямків в цілому і конкретних цільових програм і договорів); - Служба безпеки(залучення до перевірки кандидатів на працевлаштування, інформаційний обмін)

Необхідним для ефективної діяльності служби персоналу є ресурсне забезпечення, основними напрямками якого є:

- Інформаційне забезпечення зі сторони адміністрації, так і зі сторони підрозділів; серед його елементів – постійні і змінні інформаційні масиви, формалізовані інформаційні канали і механізм відповідальності за порушення процедур передачі інформації [21];

- Трудове забезпечення, яке включає в себе не тільки процес залучення в підрозділи працівників всіх необхідних в відповідності з новою організаційною структурою управління спеціальностей, але й систематичне підвищення їх професійної кваліфікації [24,28,49];

- Матеріальне забезпечення – виділення необхідних службі приміщень, техніки, інформаційних комунікацій [27];

- Фінансове забезпечення, як процес своєчасного фінансування діяльності підрозділу, включає не тільки оплату праці його персоналу, але і витрати, які пов'язані з виконанням встановлених функцій, наприклад по взаємодії з освітніми закладами, консалтинговими фірмами, залученими експертами [31] .

Нарешті, одна з важливіших умов – забезпечення розвитку служби персоналу. Цілі і напрями розвитку визначається в залежності від стратегії банку і залежать від його поточних можливостей. Розвиток служби персоналу може здійснюватися при цьому як напрямом прямого збільшення її штату, так і якісного зміння виконуючих функцій.

В умовах жорсткої конкуренції ринкового оточення формування або реорганізація будь-якої штатної служби банку починається з визначення стратегічної цілі діяльності і сформованої в ней базових функцій. Стратегічна ціль служби персоналу служить повним і своєчасним задоволенням потреб банку в формуванні і постійному покращенні якості використовуючого людського капіталу. Ця ціль повинна бути конкретизована і доповнена, що пов'язано з необхідністю її досягнення не в традиційному сьогодні режимі виконання службою персоналу разових доручень керівництва і заявок зі сторони структурних підрозділів, а в рамках цілісної довгострокової стратегії управління персоналом[13].

В табл. 1.2. приведені основні функції даної служби, диференційовані по рівням управління і напрямками кадрової роботи в банку.

Таблиця 1.2.

Систематизований перелік функціональних завдань служби персоналу

Напрямок кадрової роботи банку	Функціональні завдання служби персоналу
Формування кадрової стратегії банку	- Підготовка проекту стратегії і пропозицій по головним аспектам її реалізації;

Напрямок кадрової роботи банку	Функціональні завдання служби персоналу
	<ul style="list-style-type: none"> - Участь в обговоренні проекту і підготовка до затвердження; - Забезпечення практичної реалізації затвердженої стратегії
Кадрове планування	<ul style="list-style-type: none"> - Планування вимог до робочих місць; - Планування потреб банку в трудових ресурсах; - Планування процесу функціонування і перспективного розвитку системи управління персоналом;
Регулювання численності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка критеріїв і методик відбору нових працівників; - Розробка типових форм трудових договорів і посадових інструкцій працівників; - Взаємодія з профільними освітніми закладами; - Підтримка належного сайту банку в Internet; - Організація процесу залучення кандидатів на працевлаштування; - Організація відбору нових працівників; - Оформлення відносин трудового найму[11];

Напрямок кадрової роботи банку	Функціональні завдання служби персоналу
	<ul style="list-style-type: none"> - Організація процесу скорочення персоналу; - Проведення заходів по захисту працівників від скорочення;
Оцінка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка єдиної для банку методики поточної оцінки працівників, диференційованої по їх професійним категоріям; - Допомога в провадженні методики, контроль за її користуванням, удосконалення; - Розробка технології атестації працівників банку; - Участь в атестації персоналу, реалізація управлінських рішень прийнятих по її результатам;
Кадровий облік і звітність	<ul style="list-style-type: none"> - Ведення індивідуальних дос'є працівників банку; - Підготовка всього комплексу зовнішніх і внутрішніх звітних документів по кадровому напрямку діяльності;
Забезпечення розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка загальної технології і прикладних методів початкового розвитку працівників, участь в їх реалізації і оцінці результатів;

Напрямок кадрової роботи банку	Функціональні завдання служби персоналу
	<ul style="list-style-type: none"> - Формування в банку «інституту наставництва», контроль над ефективністю його функціонування; - Визначення загальної концепції послідуєчого розвитку персоналу і його технологій; - Вибір і взаємодія з освітніми закладами, де працівники отримують додаткове навчання; - Створення і керівництво діяльністю власного навчального центру(тільки для найбільших банків); - Загальний контроль над ефективністю функціонування і результатами процесу[18];
Управління резервами на висування	<ul style="list-style-type: none"> - Участь в визначенні потреб банку в керівних кадрах; - Розробка методики відбору кандидатів до складу резервів; - Використання технології спеціальної підготовки кандидатів до складу резерву; - Розробка технології спеціальної підготовки керівників що вже відбулися;

Напрямок кадрової роботи банку	Функціональні завдання служби персоналу
	<ul style="list-style-type: none"> - Участь в адаптації знову назначених керівників
Мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка нових форм основної оплати праці і методична допомога в організації їх впровадження; - Розробка нових форм економічної і моральної мотивації працівників; - Аналіз і оцінка загальної ефективності підсистеми[7]
Психологічна підтримка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка концепції формування і підтримки відносин корпоративного і командного духу в трудовому колективі банку; - Розробка концепції психологічної підтримки персоналу і її наступне удосконалення; - Визначення доступних банку прикладних методів психологічної підтримки, їх реалізація; - Виявлення психологічного «портрету» і інших особистих якостей кандидатів на працевлаштування;

Напрямок кадрової роботи банку	Функціональні завдання служби персоналу
	<ul style="list-style-type: none"> - Взаємодія з консалтинговими центрами, які спеціалізуються в області психологічної підтримки; - Моніторинг стану психологічного клімату в колективах банку, виявлення конкретних причин його погіршення; - Формування рекомендацій в адрес дирекції і керівників структурних підрозділів про методи нейтралізації виявлених конфліктів; - Розробка нових форм психологічної підтримки персоналу і методична допомога в організації їх впровадження[3]

Приведений перелік не викреслює всі можливі функції служби персоналу і може бути розширений в залежності від специфіки діяльності конкретного банку. Наприклад, в найбільших банках, які мають іногородню філіальну мережу, на централізовану службу персоналу накладаються функції корпоративного центру по методичному керівництву їх кадрової діяльності. В деяких великих містах вже робляться спроби організувати профспілки банківських робітників, що може потребувати введення до складу служби персоналу спеціаліста, відповідального за контакти з ними.

Одною з основних причин недостатньої ефективності роботи штатних підрозділів організації є відсутність формалізованого

механізму оцінки результатів їх діяльності. Це потребує введення в систему управління службою персоналу директивно встановленого переліку критеріїв, які об'єктивно характеризують її роботу на протязі звітного періоду. Разом з універсальними показниками, які визначають ступінь ефективності діяльності всіх підрозділів банку, в такому випадку розумним буде використовувати критерії, які відображають цілі саме персонального менеджменту, а саме:

- Текучість кадрів в цілому по банку і по його підрозділам, а також по основним критеріям персоналу;
- Наявність вакантних робочих місць в підрозділах банку, незаміщених на протязі певного періоду;
- Кількість трудових конфліктів, які вишли за рамки відповідних структурних підрозділів;
- Наявність прямих претензій до діяльності служби персоналу зі сторони структурних підрозділів банку і членів директорату.

1.3 Організація роботи з персоналом

В основні елементи управління персоналом банку входить формування і розвиток персоналу кредитної організації, їх мотивація і створення сприятливих умов для забезпечення ефективної діяльності її робітників.

Персонал банку створюється з моменту функціонування кредитної організації, а також при створенні нових структурних підрозділів в діючій організації.

На зборах акціонерів або на нараді директорів розглядають кандидатури голови правління банку. Особи, які висуваються на цю посаду, повинні відповідати вимогам які передбачені Законами України.

Після того як затвердився виконуючий орган кредитної організації, то він переходить в наступний етап, в якому розглядаються кандидатури керівників підрозділів банку. До цих кандидатів висуваються великі вимоги, такі як наявність спеціалізованої освіти, досвід роботи в банківській справі, знання банківського законодавства, наявність організаторського вміння, вміння працювати з великим обсягом ділових документів, відповідальність, комунікабельність, вміння завершувати почату справу до кінця. Відповідні кваліфікаційні вимоги висуваються до спеціалістів та інших робітників банку. Керівники підрозділів та спеціалісти можуть займати свої посади на конкурсній основі.

Організаційна робота по заміні робітників, які залишили свою посаду по тим чи іншим причинам, також входить в поняття розвитку персоналу. В основу цієї роботи входить залучення в компанію нових досвідчених робітників, найм на роботу спеціалістів після закінчення відповідного навчального закладу, підготовка, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів, періодична атестація робітників. Також важливим в цій справі є зарахування перспективних спеціалістів в

резерв. Це потрібно для того щоб в майбутньому була можливість когось з резерву висувати на керівну посаду.

Підготовка і підвищення кваліфікації робітників банку проводиться в центрах підготовки банківських робітників України, в університетах банківської справи. Також практикується підвищення кваліфікації за допомогою проходження стажування спеціалістів за кордоном.

Створення сприятливих умов для вступу на посаду нових робітників є одним з найважливіших завдань в роботі з персоналом. Особа яка входить на посаду після співбесіди з ним керівника знайомлять з колегами по роботі, пояснюють місію, задачі та структуру банку, знайомлять з корпоративною культурою, технікою безпеки, посадовою інструкцією, зі справами вже існуючих клієнтів.

Кваліфікаційні вимоги, обов'язки права і відповідальність кожного співробітника визначаються посадовою інструкцією. Разом з компетентністю, добросовісним відношенням до службових обов'язків і дотриманням трудової дисципліни кожному співробітнику банку висуваються вимоги по збереженню комерційної і банківської таємниці кредитної організації[19].

Для мотивації робітників до ефективної праці використовуються матеріальні и моральні стимули. Серед матеріальних стимулів, які використовуються для винагороди робітників в банківській сфері – системи заробітної плати і преміювання, підвищення посади, участь в прибутку банку, додаткові нерегулярного характеру інші пільги[2-6].

В комерційних банках оплата праці диференціюється в залежності від посади і кваліфікаційної категорії робітника. До основної заробітної плати можуть встановлюватися надбавки за вислугу років, персональні, за володіння іноземними мовами. Премії виплачуються за загальні підсумки діяльності, за проявлену

робітником ініціативу, виконання важливих завдань, наприклад, за освоєння нової банківської технології.

До моральної винагороди відносяться оголошення подяки, вітання співробітника з його днем народження, з державним святом, з ювілеєм банку, публікація матеріалів про досвід роботи і особистих заслугах спеціаліста.

Поряд з винагородою ефективної праці, використовуються санкції до співробітників, які порушують трудову і виконавчу дисципліну.

Мотивація праці тісно пов'язана з створення сприятливих умов для праці, підтримкою горного психологічного клімату, корпоративних традицій. Забезпечення відповідних умов для мотивації праці повинно бути постійним піклуванням зі сторони керівництва банку. В цих цілях в управлінні персоналом банку робота з окремими людьми повинна поєднуватися з організацією колектива банку в цілому[6].

Розділ 2

Методи управління персоналом банку

2.1 Адміністративні та економічні методи управління персоналом банку

Адміністративні методи

Адміністративні методи – це способи здійснення управлінського впливу на підлеглих і в основі їх лежать влада, дисципліна та стягнення. Існує п'ять основних способів адміністративного впливу.

1. Організаційні впливи мають на основі підготовку і затвердження внутрішніх нормативних документів, які регламентують діяльність персоналу банку. І недотримання цих документів приводить до дисциплінарного стягнення, таких способ досить ефективний, але це може привезти до негативних стосунків в колективі, між керівником і його підлеглими.

2. Розпорядкові впливи мають напрям на досягнення цілей управління, дотримання всіх внутрішніх нормативних документів або підтримання системи управління банком згідно вимог шляхом прямого адміністративного регулювання. В цих документах затверджені всі норми і правила, згідно з якими працівники повинні виконувати свої функції, наприклад терміни, етапи, розпородження.

3. Дисциплінарна відповідальність і стягнення використовуються в разі недотримання трудового законодавства, під яким розуміється протиправне винне невиконання або не відповідне виконання трудових обов'язків співробітника. В тих випадках, коли працівник по неважним від нього причин не виконував свою роботу, то в такому разі працівник не може бути стягненим до дисциплінарної відповідальності. Дисциплінарна відповідальність має такий вигляд як, зауваження, догану, звільнення[19].

4. Матеріальна відповідальність і стягнення виражаються в обов'язках працівників відшкодувати збитки, причинені дією або без

дією банку, в якому вони працюють. Матеріальна відповідальність покладається на співробітників за збитки, які причинені банку, з яким вони перебувають у трудових відносинах, а також за збитки, які виникли у зв'язку з відшкодуванням їх збитків, причиненого його співробітниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований банком. В такому випадку по заявленому позовом на співробітника може бути в порядку регреса покладені обов'язки відшкодувати цей збиток банку в межах, які передбачені цивільним законодавством[19].

5. Кримінальна відповідальність і покарання використовуються в разі скоєння злочину, яке характеризується як суспільно небезпечне діяння у вигляді протиправних дій або без дій .

Адміністративні методи управління є ефективними в тих випадках, коли потрібно якісно організувати роботу колективу для досягнення певних цілей банку. Такий метод є дуже поширеним навіть в сучасних банках України. Для виконання стратегічних цілей банку робота команди повинна бути чітко організувати, і всі учасники і засновники повинні чітко дотримуватися всіх інструкцій і рекомендацій.

Економічні методи

Економічні методи є способом досягнення управлінського впливу на персонал на основі використання економічних законів і категорій.

1. Господарський розрахунок є методом ведення господарства, заснованим на вимірі витрат банку на послуги з результату господарської діяльності, повному відшкодування витрат за рахунок отриманих доходів, забезпеченні рентабельності послуг, економічному використанні ресурсів і матеріальної зацікавленості співробітників в результатах праці. Оплата праці є основним мотивом трудової діяльності і фінансовим вимірником робочої сили. Вона забезпечує

зв'язок між результатом праці і його процесом і відображає кількість і складність праці робітників різної кваліфікації[4].

В залежності від складності роботи та кваліфікації певного робітника, у нього може бути додаткова заробітна плата. Гарним стимулом для кращої праці підлеглих є винагорода та премії. Премії розраховуються виходячи з кінцевого прибутку банку, тож чим він більше, тим краще для співробітників банку.

2. Розвиток системи преміювання із прибутку складається з наступних напрямів[4]:

- Наявність чіткого положення про преміювання;
- Преміювання персоналу із прибутку у вигляді проценту до посадового окладу;
- Розподілення премії з прибутку по кінцевим результатам діяльності підрозділів банку в всередині самого колективу;
- Розвиток виплат матеріальної допомоги із прибутку з урахування особистості співробітника і різних ситуацій.

3. Винагорода росту матеріальних потреб:

- Надання співробітникам безпроцентних позичок на придбання товару тривалого користування, будування житла;
- Забезпечення співробітників безкоштовним або частково оплаченим житлом;
- Забезпечення співробітників безкоштовною або мінімально оплаченою соціальною інфраструктурою;

4. Розвиток соціального і муніципального забезпечення:

- Створення недержавного пенсійного фонду або додаткова виплата пенсії за рахунок банку;
- Страхування співробітників за рахунок банку;

Економічні методи виступають у вигляді різних способів впливу керівників на персонал для досягнення послевлених цілей. При позитивному використанні економічних методів кінцевий результат проявляється у вигляді якісних послуг і високого прибутку.

2.2 Соціально-психологічні методи управління персоналом банку

Соціально-психологічні методи – це такі методи за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на персонал, який має на основі виконання закономірності психології і соціології [22, 47, 50, 51]. В ролі об'єктів впливу цих методів є група людей або окремі особи. За розмірами і способами впливу ці методи можна поділити на дві загальні групи: соціологічні методи і психологічні. Ці методи є дуже важливими, оскільки саме вони мають найбільший вплив на персонал.

Соціологічні методи управління

Ці методи мають особливе місце в управлінні персоналом, з їх допомогою призначаються місця співробітників в трудовому колективі, виявляються лідери і їх забезпечують підтримкою, поєднують мотивацію працівників з остаточними результатами всієї діяльності банку, забезпечення ефективними комунікаціями і розв'язаннями негативних моментів в колективі. Класифікація соціологічних методів включає в себе дев'ять компонентів.

Соціальне планування - забезпечення постановки соціальних цілей і критеріїв, розробка соціальних нормативів і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів.

Соціологічних методах дослідження – створення загального образу, враження на потенційного співробітника, збираючи та обробляючи інформацію та різні дані про нього, на цій підставі обґрунтований найм нового працівника на певну посаду.

Особистісні якості характеризують загальний образ співробітника, який завжди проявляє себе в колективі і є невід'ємною часткою соціології особистості. Особистісні якості можна поділити на ділові, які потрібні для реалізації конкретних функцій і задач, і моральні, які відображають проявлення особистої моралі людини[3-4].

Мораль – це особлива форма суспільної свідомості, регулювання дій і поведінки людей в суспільстві за допомогою характерних норм.

Партнерство є невід’ємною частиною комунікацій людей в суспільстві, але партнерство має характерну рису, в якій дві або більше сторін виступають як рівноправні особи, і мають прийти до загальної та взаємовигідної згоди.

Змагання – це характерні дії які проявляються в прагненні людей до першості, успіху.

Спілкування – це особлива форма взаємодії людей на основі неприривного обміну інформацією. Управлінське спілкування включає в себе три основні етапи: видача розпорядчої інформації, отримання зворотньої оціночної інформації.

Переговори – це коли дві або більше сторін по продуманій схемі проводять діалог, але всі учасники мають різні цілі і завдання, зазвичай приходять до позитивного результату. Частіше всього уникають конфлікти.

Конфлікт – форма зіткнення протиборчих сторін, яка має свій сюжет, композицію, енергію, які в ході дії перетворюються в кульмінацію і розв’язку і закінчуються позитивним або негативним рішенням проблеми.

Знання цих соціологічних методів управління допомагає керівнику колективу реалізовувати соціальне планування, регулювати соціально-психологічний клімат, забезпечити ефективні комунікації і завжди підтримувати на гарному рівні корпоративну культуру. Для цього доцільно час від часу проводити соціологічні дослідження в колективі, особливо корисно знати думку колектива про керівника.

Психологічні методи управління

Психологія – це наука про психіку, закономірностях її проявів і розвитку в процесі діяльності людини. Класифікація елементів, регулюючих з допомогою психологічних методів, включає 14 напрямів. Психологічні методи є майже головним методом, оскільки він відіграє велику роль в будь-якій організації, будь це підприємство по виробництву фарби чи банк. Дуже важливо щоб кожний співробітник відчував комфорт в трудовому колективі, оскільки від кожного співробітника, навіть який займає низьку посаду, залежить весь кінцевий результат. Важливий теплий дружній клімат, в якому відсутні конфлікти і негатив.

Психологічне планування, яке представляє собою новий напрямок в роботі з персоналом по створенню оптимального психологічного стану колективу банку. Психологічне планування передбачає постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення остаточних результатів.

Типи особистості характеризують внутрішній потенціал людини і його загальний напрям до виконання визначених видів робіт і сфер діяльності. В сфері управління типізація особистості має важливе значення в спільному аналізі з мотивацією і поведінкою в соціальній групі. Відомі наступні типи особистості: організаторський, аналітичний, інженерний, творчий, інтуїтивний.

Темперамент є дуже важливою характеристикою особистості для визначення посади і місця кожного співробітника в колективі, розподіл управлінських задач і психологічних прийомів роботи з конкретною людиною. Відомі чотири основних темперамента: сангвістичний, флегматичний, холеричний і меланхолічний.

Риси характеру визначають направленість світу людини, рівень її потреби в спілкуванні. По переважанню тих або інших рис характеру

людей розподіляють на екстравертів і інтровертів. Екстраверт – дуже товариський, відгукається на все нове, пририває вид діяльності, іноді не завершивши роботу, якщо з'являється новий співрозмовник, стимул. Інтроверт – замкнутий, в поведінці виходить із внутрішніх спонукань, тому іноді оточуючим його дії здаються химерними і дивакуватими[3].

Направленість особистості є важливою психологічною характеристикою людини і розглядається з точки зору потреб, інтересів, мотивів і світогляду.

Інтелектуальні здатності характеризують можливості розуміння, мислення, свідомості людини і важливі для професійної орієнтації, оцінки людей, планування кар'єри і організації руху по службовій драбині.

Методи пізнання являють собою інструменти, за допомогою яких людина пізнає дійсність, оброблює інформацію і готує проекти рішень. Найбільш відомими методами пізнання є аналіз і синтез, індукція і дедукція.

Психологічні образи дозволяють проводити навчання персоналу на базі типових зразків поведінки історичних особ, великих керівників і новаторів виробництва. Художні образи використовують для естетичного і культурного виховання співробітників банку, насамперед молоді. Психологічні образи є ідеальною формою відображення предметів і явищ матеріального світу в свідомості людини.

Способи психологічного впливу відносять до числа найважливіших компонентів психологічних методів управління. Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми впливу на людей для координації в процесі спільної трудової діяльності.

Почуття – особлива форма емоційного переживання, яке має виражену предметну характерність і відрізняються порівняльною стійкістю.

Емоції – переживання подій в житті людини, залежні від його схильностей, звичок і психологічного стану. Психологи виявили декілька тисяч різних проявів емоцій.

Настрій – представляє слабо виражені емоційні переживання, почуття, які ще не досягли стійкої і свідомої визначеності. Бурні прояви емоційного переживання переростають в афект. Афект діє зазвичай недовго, але людина встигає в короткі терміни вимовити «все що він думає», витратити велику кількість емоційної енергії[3].

Стреси – це тиск в світі, яке приводить до стану емоційного дискомфорту.

Соціально-психологічні методи кожен раз доводять свою ефективність в їх користуванні, це тонкий інструмент впливу на окремі особистості та групи людей. Недарма Японія на сьогодні є світовим лідером по показникам продуктивності, бо в цій країні дуже чітко побудована система управління персоналу, в основі якій лежать соціально-психологічні методи, завдяки яким підвищується ефективність та кінцеві результати є дуже гарними. Дуже розвинута система моральної винагороди, кожен співробітник мріє бути визнаним в колективі. Але для того, щоб користуватися цими методами їх потрібно добре знати та доцільно використовувати. Оскільки навпаки неправильна реалізація цього методу може призвести до негативного результату.

2.3 Особливості досвіду управління персоналом закордоном

В історії підприємництва банки виступали однією з перших форм капіталістичних підприємств в різних країнах всього світу [23, 26, 29, 36, 37, 43, 46]. Ще в епоху раннього середньовіччя з'явилися банківські установи Ломбардії і П'ємонта в Північній Італії, вони спочатку мали орієнтацію на найбільш стабільні форми господарювання, обережно підходили до впровадження нових методів організації власної діяльності. Схожий підхід і до нашого часу зберігся в деяких країнах, в першу чергу чергу англійські і італійські банки, які мають багатовікову історію. Є дуже цікавим той факт, що за останні сто років на ринку праці цих стран сформувалася окрема соціальна група банківських робітників, велика частина яких зберігли «сімейну спеціальність» на протязі багатьох поколінь.

Розподіливши сфери впливу і сформувавши доволі стабільну клієнтську базу, більшість крупних і середніх банків почали конкурентну боротьбу. До початку 1950-их років вище керівництво розглядало питання розвитку персонального менеджмента як суто «академічний» інтерес, а практика управління яка мала основу на методах які склалися історично. А вже в середині 1950-их років ситуація змінилась, через внутрішні і зовнішні фактори.

В нових умовах навіть найбільш консервативні банки були вимушені освоювати та вивчати нові методи управління персоналом на научній основі. Банки робили замовлення, за якими проводилися різні маркетингові дослідження на ринку праці, більшої уваги стали приділяти відбору персоналу, почали освоювати нові індивідуальні методи планування і оцінки результатів діяльності по конкретним робочим місцям, розпочалася реалізація спеціальних програм додаткового навчання і перепідготовки персоналу, впроваджувалися методи автоматизованого управління. Кадрові служби почали

поповнюватися випускниками навчальних закладів, по профільним програмам.

Позитивну роль в розвитку управління відіграє держава, також в банківській сфері. Місцеві органи влади активно допомагають в розв'язанні кадрових проблем банку. Тому докладніше потрібно зупинитися та організації управління персоналом в найбільш розвинутих країнах світу в сучасних умовах.

Банківська система США є порівняно молодою зі своїми європейськими аналогами. Саме тому в американських банках в меншій частині присутній традиційний консерватизм управління [35]. Найбільш характерні ознаки:

- Особлива увага до результатів тестів, як основного метода відбору персоналу, але і визначення напрямків його подальшого розвитку;
- Практична відсутність спеціалізованих центрів для підвищення кваліфікації;
- Відсутність державних стандартів банківської освіти, як результат багатопрофільна освіта підготовки спеціалістів для кредитної системи;
- Пріоритетна орієнтація на запрошення вищих управлінських кадрів зі сторони, іноді з не фінансових установ;
- Орієнтація співробітників на підвищення професійної кваліфікації своїми силами і за свій рахунок;
- Відсутність механізму додаткової оплати, тобто стимулювання, праці в поєднанні с регулярним підвищенням посадового окладу при відсутності порушень за минулий період.

Японія с 1970 років признана світовим лідером по показникам продуктивності праці і якості працівників.

Ось такі особливості організації управління персоналом в японських банках[10]:

- Обов'язкова присутність у всіх крупних та середніх банків спеціаліста в області методології управління персоналом;
- Широке використання практики відбору майбутніх співробітників серед випускників спеціалізованих навчальних закладів;
- Розвинута унікальна система морального заохочення;
- Існує практика залучення к процесу оцінки індивідуальних результатів праці самого оцінюючого співробітника і його найближчих колег;
- Для ефективної мотивації колективної роботи використання виробничих змагань, між структурними підрозділами, так і між підрозділами банку та філіалами;
- В процесі розвитку персоналу, йому дозволяється службове горизонтальне переміщення, які дозволяють співробітнику освоїти інші спеціальності;
- Пріоритетна орієнтація на психологічну, а не соціально-економічну підтримку персоналу з використанням загальноприйнятих і національних методів психологічного розвантаження;
- Регулярне проведення різних регіональних та загальнонаціональних тематичних семінарів і конференцій для спеціалістів кадрових служб.

На особливу увагу заслуговує Європейський банківський сектор [33, 44, 45, 48]. В наш час Німечина є країною з однією найбільш розвинутих систем управління банку в різних кредитних організаціях. Характерною ознакою німецьких банків є пристуність їх традиційного консерватизму в області управління персоналом. Тож розглянемо основні елементи реорганізації служби управління персоналом відповідних філіалів і відділень національного банку, яка відбувалась силами кадрових служб Дойче Банка:

- Перепідготовка спеціалістів на основі спеціальних програм навчання и стажування;

- Комплексна перепідготовка всіх категорій робітників як головний елемент реорганізації, яка відбувається в формі групових семінарів, а також спеціальні тренінги на робочих місцях;

- На період від двох до шести місяців за керівниками вищої і середньої ланки закріплюється персональний куратор, який є спеціалістом із західних земель;

- Розроблення індивідуальних посадових інструкцій для всіх категорій персоналу з виділенням нових професійних компетенцій і терміну їх освоєння;

Банківська система Франції характеризує велика частка спеціалізованих банків, яка зумовлює конкуренцію, і як наслідок, особливі вимоги до якості підготовки персоналу. Досвід, накопичений французькими банками показує[10]:

- Високий рівень витрат на навчання персоналу в загальному розмірі на його утримання (до 11% проти 6-7% в США);

- Активна роль Національного банку Франції як головного методолога національної банківської системи, в тому числі і в області управління персоналом;

- В більшій частці банків існує формалізована процедура конкурсного заміщення вакантних управлінських посад;

- Забезпечення можливості підвищення кваліфікації для будь якого співробітника, надання спеціальних відпусток для отримання новий професійних навичок;

- Використання більшості комерційних банків системи оплати праці, застосованої Національним банком Франції, яка має основу із трьохпозиційної тарифної сітки, вона ставить конкретний розмір посадового окладу в залежності від «сходинок» з подальшим переміщенням на іншу;

- Виховання спеціальної «етики банківського робітника» як самостійного напрямку додаткового навчання персоналу.

Є дуже цікавим принципова схема підготовки кадрів для банківської сфери, яка включає в себе декілька послідовних форм навчання.

Характерною ознакою італійської банківської системи, принципово впливаюча на організацію управління персоналом, є виражене розділення банків по територіальним ознакам. Для кредитних організацій які розташовані на півночі країни характерним є використання сучасних загальноєвропейських підходів до управління персоналом. Банки центральних і південних провінцій Італії в більшості зберігли традиційний стиль управління, які мають такі характерні ознаки:

- Відсутність формалізованої системи управління персоналом;
- Орієнтація на разові управлінські рішення, які приймаються в ході появи такої потреби;
- Спрощена система відбору персоналу, основними критеріями яких є суб'єктивні фактори (особисте відношення керівника, сімейні зв'язки);
- Додаткове навчання на робочих місцях, і силами керівника, відсутність мотивації постійного підвищення кваліфікації;
- Пріоритет управління адміністративними методами, а не економічними і психологічними.

Слід відзначити, що значна частка невеликих банків, які історично знаходяться у власності однієї сім'ї, які спеціалізуються на обслуговуванні малого бізнесу, на своєму сегменті ринку вони достатньо успішно конкурують навіть з крупними банками саме завдяки збереженню «патріархального» стилю управління персоналом. Схожі банки, до 70% персонала яких пов'язані с сімейними зв'язками, і майже половина – співробітники в 5-6 поколіннях, практично не мають проблеми розголошення банківської таємниці, зловживаннями зі сторони власних співробітників, високою плинністю кадрів[10].

Розділ 3

Удосконалення управління персоналом банку

3.1 Характеристика персоналу ПАТ «Укргазбанк»

УКРГАЗБАНК – провідний ЕКОбанк України, який піклується про довкілля, фінансуючи проекти з енергоефективності та відновлюваної енергетики. На сьогодні Банк є беззаперечним лідером у «зеленому» фінансуванні[16].

Банк входить до п'ятірки найбільших банків України за обсягами активів. 94,94% акціонерного капіталу Банку належить Державі Україна в особі Міністерства фінансів України[17-20].

За понад 26 років роботи клієнтами Банку стали 2,1 млн українців та майже 70 тисяч корпоративних клієнтів. Банк представлений у всіх областях України. Сьогодні УКРГАЗБАНК – це динамічна фінансова установа, яка надає як традиційні, так і унікальні інноваційні продукти та послуги[14].

При розгляді організації банку обов'язковою умовою є характеристика персоналу. Тому перейдемо на більш дрібний розгляд кількості персоналу, вікової категорії та гендерного розподілу.

Розподіл персоналу АБ «Укргазбанк» за віком станом на 01 січня 2020 року (Головний банк та регіональні дирекції)[5]

Віковий діапазон	Кількість	%	М	Ж
До 24 років	160	4	41	119
Від 25 до 34 років	1127	26	294	833
Від 35 до 49 років	2224	52	644	1580
Від 50 до 54 років	385	9	128	257

Від 60 років	134	3	73	61
	4319	100	1290	3029

Банк намагається справедливо оплачувати працю жінок, та поважати права своїх співробітниць на гідну оплату праці та умов праці.

«Укргазбанк» піклується про здобуття та утримання талантів. У 2019 році до команди Банку приєдналось 929 працівника, з яких - 636 жінки

До вищих позицій (начальники управлінь та їх заступники, директори департаментів та їх заступники, директори дирекцій, начальники відділень) було переведено 81 працівника, з них 41 – чоловіків та 40 - жінок.

У 2019 році Банк прийняв на стажування 59 студентів.

Відсоткове співвідношення фактично нарахованої заробітної плати жінок до чоловіків по категоріям, а саме:

Назва посад	Всього працівників	Чоловіки	Жінки	Заробітна плата
	Кількість	Кількість	Кількість	(к)
Вище керівництво: Наглядова рада, Голова правління, Заступники Голови правління, Члени правління, Головний бухгалтер	15	11	4	1

2.2.Заступники головного бухгалтера, директори/заступники директорів департаментів	77	50	27	1,05
2.3. Начальники/заступники начальників управлінь	364	155	209	1,24

Також банк має Профспілку, завдяки якому протягом 2019 року Комітетом Профспілки проводились необхідні дії, направлені на виконання основних завдань Профспілки, визначених Статутом.

Основні напрями діяльності Профспілки працівників АБ «Укргазбанк»[8]:

1. Спортивно - оздоровча робота, санаторно - курортні путівки членам профспілки та їх дітям, медична страховка, щорічний проф огляд з обов'язковим ОНКО контролем, вакцинація, забезпечення санітарно-гігієнічними, дезінфікуючими засобами та медичними аптечками тощо.

2. Культурно-масова робота (проведення урочистих заходів, свята, Новорічні подарунки та подарунки до 1 вересня дітям, членів профспілки, букети, квитки на концерти, конференції, екскурсійно-туристичні заходи збори тощо).

3. Матеріальна допомога членам профспілки на лікування, народження дитини, оздоровлення, за сімейними обставинами, до ювілею, за проявленні професійні якості, виконання важливих та особливо важливих завдань, а також матеріальна допомога до свят (Новий рік, День банківського працівника, День банку, 8 Березня, професійні свята).

4. Еко кафе (організація гарячого харчування з частковим здешевленням за рахунок профспілки).

5. Вивчення іноземної мови (тестування членів Профспілки та оплата послуг за навчання членів Профспілки).

6. Підвищення рівня професійної кваліфікації (проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, навчання тощо).

7. Еквайринг спеціалізованих банківських карт – членських квитків в рамках програми «Соціальний Профспілковий квиток», банківських карток, для дітей-підлітків членів профспілки з метою поширення фінансової грамотності.

8. Створення власної телефоної мережі (на базі оператора стільникового зв'язку Life).

9. В рамках поширення екологічних знань та навиків - розповсюдження еко засобів та еко рослинної продукції.

Система управління охороною праці є складовою частиною загальної системи керування банком.

При перегляді нормативних актів буде враховане проведення дистанційного навчання з питань охорони праці і вступного інструктажу за допомогою спеціалізованої системи (WEB TUTOR)

Працівники Банку мають можливість конфіденційно повідомити про неприйнятну поведінку/порушення за допомогою механізму конфіденційного повідомлення (whistleblowing policy mechanism).

Всі інциденти операційного ризику, і з охорони праці також, надходять на електрону пошту управління операційними ризиками, а також на електрону пошту і мобільний зв'язок начальника відділу охорони праці, для оцінки ризику та розслідування інциденту.

3.2 Перспективи розвитку

В сучасних соціально-економічних умовах ефективність роботи банку визначається не тільки наявністю фінансових ресурсів в банку і їх раціональним розміщенням, але і якістю персоналу. Результат використання фінансових ресурсів залежить від того, наскільки точно оцінили співробітники банку економічну ситуацію, зуміли передбачити перспективи розвитку обслуговуючих партнерів(організації і населення). Тому технологія банківської роботи потребує від співробітників точного і швидкого виконання функцій, творчого, ініціативного підходу до роботи.

Специфіка банківської діяльності така, що майже відсутні такі операції, види послуг, які можливо здійснити одним спеціалістом. Немає ні одного рішення, яке можливо прийняти, не впливаючи на кінцеві результати всього банку. Ні одна ідея не може реалізовуватися, якщо не буде забезпечено її колективне рішення, якщо не буде прагнення кожного співробітника банку до чіткої свідомості того, що власне благополуччя і впевненість у завтрашньому дні самим тісним образом залежить від фінансового стану банку, його клієнтів, від іміджу банку.

Відзначене вимагає залучення в банк висококваліфікованих і всебічно розвинених фахівців і керівників, які в умовах ринкової економіки усвідомлюють свою конкурентноздатність на ринку праці, вимагають відповідного до себе ставлення. Для них стає важливим не тільки оплата праці, а й можливості кар'єрного просування, підвищення кваліфікації, справедливої оцінки здібностей до праці банку.

Кожен день співробітники банку виконують однотипні функції на своїх робочих місцях, і доволі часто з'являються нові технології, методи, які потрібно досконально знати, для того щоб завжди

залишатися на ринку конкурентоспроможним банком. Наприклад, якщо банк-конкурент введе нову технологію або методику обслуговування клієнтів, яка дозволить більш ефективно і якісно обслуговувати клієнтів, то «Укргазбанк» поче відставати, і втрачати свої позиції. Для того, щоб залишатися сучасним банком йому потрібно постійно модернізуватися. Модернізація також охоплює і персонал, тому потрібно проводити постійне навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації.

За офіційними даними «Звіт зі сталого розвитку 2019 ПАТ «Укргазбанк»» банк проводить навчання персоналу за різними методами, такі як: курси, аудиторне навчання, підвищення кваліфікації та різні конференції.

Останнім часом велику популярність набуває дистанційне навчання, яке дозволяє вчасно та неперервно отримувати нову інформацію та нові знання, досвід. Для того аби «Укргазбанк» не втрачав своєї популярності, утримував позиції на ринку та просувався в перші ряди, банк йде в ногу з часом, та також проводить дистанційне навчання. Було проведено 77 заходів та охоплено більшу частину співробітників банку. Наприклад такі важливі курси як[5]:

- Щодо подарунків та представницьких витрат - 86% співробітників в 2019 році пройшли навчання;
- Що таке комплаєнс? – 76% співробітників в 2019 році пройшли навчання;
- Щодо запобігання конфліктам інтересів – 40% співробітників в 2019 році пройшли навчання;
- Та багато інших спеціалізованих програм що охоплювали різну кількість працівників.

Крім того, в 2019 році було проведено 19 аудиторних навчань з наступних тем[5]:

Тема	Кількість співробітників
I Ефективні продажі банківських продуктів	22
II Поглиблення навичок продажів банківських продуктів	77
Активізація продажів для касирів	304
Зворотній зв'язок	6
Корпоративні стандарти та стандарти якості у відділеннях банку	4
Продажі: практичний курс для менеджерів відносин (IFC)	394
Типологія стилю поведінки підлеглих працівників за методом DISC	11
Управління відділенням I частина	214
Управління відділенням II частина	85
Управління відділенням повний курс	29
Успішний Контакт-Центр	28
Як стати зіркою продажів	46
Всього	1220

Додатково співробітники банку активно приймають участь в різноманітних зовнішніх заходах спрямованих на отримання нових знань та досвіду. В 2019 році більш ніж 2 тис. співробітників прийняли участь в 143 різноманітних заходах, збагативши себе новими цінними знаннями.

Найбільший десант співробітників Укргазбанку був присутній на наступних заходах:

- Конференція: «Оптимізація бізнес процесів в банку»

- Конференція на тему: «Стратегії 2020: МСБ, роздрібний та транзакц. бізнес»
- Конференція на тему: «Стратегії роздрібногo бізнесу-2020»
- Конференція «Банківські картки: практика та трансформація» Конференція «Стратегія МСБ та корпоративного бізнесу 2020»

Декілька разів на рік проводиться підвищення кваліфікації працівників: «Стандарти обслуговування клієнтів у відділенні банку», «Процес управління якістю сервісу у відділенні».

Розглянувши як саме та які знання отримує банк, можемо зробити такий висновок про перспективи розвитку, що банк достатньо проводить навчання персоналу за різними напрямками, але цього недостатньо для того, щоб топі опинитися на першому місці.

Інформаційні технології проникли у всі сфери життєдіяльності сучасної людини. Важко назвати напрямок, де б не використовувався комп'ютер. Безсумнівно, комп'ютер полегшує наше життя, але мало хто вміє ним користуватися. Швидкі темпи розвитку інформаційних технологій і постійно зростаючий рівень складності програмного забезпечення вимагає фахівців з високим рівнем кваліфікації.

Згідно з дослідженням, проведеним провідним аналітичним агентством IDC (США), до 30% робочого часу співробітники офісів витрачають на вивчення офісних програмних продуктів. І, це, в США, де рівень комп'ютерної грамотності, без сумніву, вище, ніж в Україні. Некваліфікований працівник банку працює менш ефективно і витрачає місяці, на те, що можна зробити за один день. В результаті банк витрачає прибуток, клієнтів, договори і як наслідок негативний імідж для всього банку [9-10].

Підвищення кваліфікації співробітника банку в сфері комп'ютерних технологій важливо не тільки для банку, але і самому співробітнику. По-перше, це професійне зростання. По-друге, швидке

рішення поставлених завдань, що виникли проблем, і як результат підвищення самооцінки співробітника. По-третє, розуміння, що банк дбає, цінує своїх співробітників і готова вкладати в них кошти. Якщо ж співробітник змушений витратити свої власні кошти на навчання - він буде переконаний, що має повне моральне право застосовувати отримані знання в іншому банку і при першому випадку втече[6].

Висновок: Навчати співробітників банку потрібно, і потрібно навчати персоналом користуватися різними комп'ютерними програмами, які дозволять швидко обслуговувати клієнтів та швидко виконувати свої функції, роблячи це ПАТ «Укргазбанк» завжди буде актуальним, і навіть зможе зайняти лідируючі позиції.

3.3 Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом банку

Виходячи з проведеного дослідження в пункті 3.2. можна зробити висновок, що навчання в ПАТ "Укргазбанк" відповідає всім сучасним вимогам, використовуються новітні системи в тренінгах і ділових іграх, проводяться регулярні курси з підвищення кваліфікації.

Для оцінки економічної і соціальної ефективності впровадження даних проектних пропозицій я використовувала методику, яка опублікована в навчальному посібнику А.Я. Кибанова «Оцінка економічної і соціальної ефективності проекту вдосконалення системи і технології управління персоналом організації». Були визначені не виробничі і виробничі фактори, дія яких сприятливо впливає на ефективність управління персоналом при вдосконаленні підсистеми найму і обліку персоналу[1].

Розрахунки вартісної оцінки економічних результатів заходів щодо впровадження даного проекту представлені в таблиці 3.1. Часовий горизонт - 1 рік.

Таблиця 3.1. Розрахунок вартісної оцінки економічних результатів заходів щодо вдосконалення підсистеми розвитку персоналу

№		
Невиробничі фактори	Розрахунки вартісних оцінок економічних результатів в сфері управління	Показники, які становлять формули
Невиробничі		
1	Підвищення продуктивності праці управлінських працівників за рахунок навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації	$P_{y1}^4 = \Phi \times C_p \times \left[\frac{T_o}{T_n} + \Phi \times \left(1 - \frac{100}{100 + \Delta T} \right) \right]$ $29 \cdot 38 \cdot [3/6 + 1986 \cdot (1 - 100/100+10)] = 219,408,2 \text{ грн.}$ <p> Φ – чисельність керівників, які пройшли навчання, чол .; C_p - вартість однієї години роботи працівника, грн .; T_o - час прискорення навчання, міс .; </p>

		<p>Тн - плановане час навчання, міс .;</p> <p>Ф - річний фонд часу роботи одного працівника, ч .;</p> <p>Δ П - підвищення продуктивності праці,%[1].</p>
2	Поліпшення використання управлінського персоналу	$P_{y1}^6 = P_{y1}^3 * K_{uc} = 4440 * 1,7 = 7548$ <p>грн.</p> <p>K_{uc} - коефіцієнт, що враховує частку економічного ефекту від поліпшення використання управлінського персоналу. Визначається експертним шляхом[1].</p>
3	Підвищення ефективності функцій управлінського персоналу	$P_{y1}^1 = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) * Ч_p \right] * З_{cy} =$ <p>0,01*29*9250= 2682,5 грн.</p> <p>$\Phi_1; \Phi_2$ - річний фонд робочого часу всіх управлінських працівників до і після заходів, ч .;</p> <p>$Ч_p$ - чисельність управлінських працівників до заходів, чол .;</p> <p>$З_{cy}$ - середньорічна заробітна плата одного управлінського співробітника, грн.;</p> <p>$P_{y1}; P_{y2}$ - витрати на управління до і після заходів, грн .[1];</p>
4	Збільшення числа співробітників, задоволених діями управлінських працівників підприємства за особистими заявами	$P_{y1}^5 = P_{y1}^1 * K_k$ <p>2682,5 * 1,7=4560,25 грн.</p> <p>K_k - коефіцієнт, що враховує частку економічного ефекту від (усунення втрат робочого часу в зв'язку з конфліктними ситуаціями, низьким рівнем трудових відносин і т.п. Визначається експертним шляхом[1].</p>
Виробничі		

5	Зниження плинності робочих кадрів	$P_{y2}^{10} = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right) = 10,254,4*$ <p>(1- 0,04/0,08)= 5,127,2 грн., де</p> $P = Z_d * Ч_d * K_c * K_d =$ $296 * 26 * 1,7 * 0,8 = 10,254,4 \text{ грн.}$ <p>P - середньорічні збитки, які завдають підприємству плинністю кадрів (зниження продуктивності праці протягом періоду очікування звільнення. А також новоприйнятих на роботу і витрати на їх навчання, а також витрати, пов'язані зі звільненням, наймом і прийомом на роботу); $K_1^T; K_2^T$ - фактичний і очікуваний коефіцієнти плинності,%; Z_d - середньоденний заробіток одного робітника, грн .; $Ч_d$ - кількість людино-днів нероботи в зв'язку з відходом з роботи або навчанням новоприйнятого робочого[1]</p>
---	-----------------------------------	--

Загальна оцінка економічних кінцевих результатів заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу банку:

$$P_y = P_{y1}^4 + P_{y1}^6 + P_{y1}^1 + P_{y1}^5 + P_{y1}^{10} = 219\,408,2 + 7548 + 2682,5 + 4560,25 + 10\,254,4 = 720\,060,6 \text{ грн.}$$

В процесі підготовки і впровадження проекту банк зазнає збитки (КУ1), які складаються зі збитків на розробку метода, а також інших документів за проектом, реалізація проекту та використання його кінцевих результатів. У цьому разі організація виконує дані роботи за допомогою сил своїх робітників, отже збитки ми визначили за

формулою:

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^n (Z_i \times M_i) + Z_p$$

де Z_i – оклад за місяць i -го працівника, який зайнятий розробкою і реалізацією оргпроекта, грн .;

M_i - місяці роботи в році i -го працівника, який зайнятий розробкою і реалізацією оргпроекта;

n - кількість співробітників, які зайняті розробкою і реалізацією оргпроекта;

Z_p - інші витрати, які пов'язані з розробкою і реалізацією оргпроекта.

$$КУ1 = 5 * (6512 \times 12) + 5143 = 395\ 863 \text{ грн.}$$

Для визначення на скільки ефективний проект рахується чистий дисконтований дохід від реалізації проекту.

$$\mathcal{E}_{\text{чист}} = \text{ЧДД} = P - K = \sum_{t=t_n}^{t_k} (P_t - K_t) \times \alpha_t$$

де P - економічні результати впровадження заходів за розрахунковий період, грн.;

K - витрати на впровадження заходів за розрахунковий період, грн .;

t_n - початковий етап;

t_k - кінцевий етап;

P_t - економічні результати, які досягаються на t -му кроці, грн .;

K_t - витрати, які були здійснені на t -му кроці , грн .;

- коефіцієнт дисконтування (коефіцієнт приведення різночасових витрат і економічних результатів до розрахункового року) = 0.833333

$$\text{ЧДД} = (720\ 060,6 - 395\ 863) \times 0.833333 = 270164,55 \text{ грн.}$$

Термін окупності (Ток) - мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний економічний ефект стає позитивним і надалі залишається невід'ємним. Термін окупності визначається виходячи з умови:

$$T_{ок} = \min t, \text{ при якому } \sum_{t=T_H}^{t_K} (P_t - K'_t) \times \alpha_t = K_{ел}$$

$$T_{ок} = 0,6 \text{ года}$$

Рентабельність інвестицій (Рн), що враховує інтереси учасників або специфіку проекту, яка визначається як

$$P_H = \sum_{t=T_H}^{t_K} (P_t - K'_t) \times \alpha_t / K_{ел} = 1,5$$

Отже, за результатами розрахунків можна зробити висновок про ефективність реалізації розглянутого проекту з фінансової точки зору, але в нашому випадку значні позитивні результати ми отримуємо і з точки зору соціальної ефективності в більш довгостроковій перспективі:

- забезпеченість найму персоналу, який здатен швидко адаптуватися до організації;
- використання персоналу згідно до індивідуальних інтересів, здібностей і можливостей;
- підвищення доцільності приймання кадрових рішень по переміщенню персоналу.

Висновки

Отже, провівши аналіз системи управління персоналом банку можна зробити висновки, що основними факторами які впливають на ефективність функціонування системи управління персоналу банку є:

- власники і топ-менеджери повинні чітко розуміти роль кадрового напрямку;
- кваліфікація спеціалістів кадрової служби;
- правильно підібраний метод управління;
- постійне навчання і підвищення кваліфікації.

На конкурентну спроможність банку в першу чергу впливає вибір оптимальної системи управління персоналом. В ході стратегічного планування повинна розроблюватися і впроваджуватися процес роботи з персоналом таким чином, за допомогою якого банк буде в змозі досягти поставлені цілі в короткі терміни. Управління персоналом представляє собою організаційні заходи по створенню єдиної команди, яка буде виконувати поставлені перед нею виробничі завдання. Система управління персоналом будується з урахуванням стратегічних і тактичних цілей банку, і здійснюється на основі розробки кадрової політики.

Служба управління персоналом, також, як і інші підрозділи банку, повинні визначати стратегію на перспективу розвитку банку. Першочерговим завданням цієї стратегії є залучення до штату банку спеціалістів з високою кваліфікацією. Стратегія і тактика головного завдання включає в себе наступні умови:

- 1) кадрова політика повинна враховувати особливості конкретного банку, його матеріальні та організаційні можливості;
- 2) кадрова політика повинна здійснюватися всіма менеджерами банку, а не тільки служби управління персоналом і працівниками вищого ешелону керівництва;

3) Кадрова політика повинна включати в себе інформаційні файли на всіх працівників банку, що відображають їх ділові якості, рівень знань і здоров'я, риси характеру і т.п.

До основних теоретичних методів управління персоналом в банку відносять соціально-психологічні методи, тому що вони враховують інтереси не тільки окремих працівників, а й інтереси всього колективу, роль даних методів постійно зростає, так як підвищується культурний рівень працівників, в управлінні активно розвиваються демократичні засади, виникає необхідність насиченості економічних, організаційних і правових методів методами соціально-психологічними.

Великий вплив надає на ефективне управління персоналом банку мотивація співробітників, але, на жаль, залишається проблема їх високої стомлюваності і психофізичних перевантажень через монотонну і тривалю роботу на комп'ютері, а також у зв'язку з частими стресовими ситуаціями, які виникають в процесі діяльності. Також існує проблема необхідності постійного розвитку персоналу, тобто постійного підвищення кваліфікаційного рівня працівників різних вікових груп.

Список використаних джерел

1. А.Я. Кибанов Оцінка економічної і соціальної ефективності проекту вдосконалення системи і технології управління персоналом організації. Навчальний посібник. Державний університет управління, 2014, 265-283 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури. 2011. С. 391-417.
3. Дороніна М. С. Психологія управління : навч. посіб. у 2 ч. / М. С. Дороніна. – Х. : ХДЕУ, 1999. – Ч. 1. – 108 с.
4. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 432 с.
5. Звіт зі сталого розвитку в АБ «УКРГАЗБАНК».2019. URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb_report2019.pdf (дата звернення 10.05.2020)
6. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
7. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002 – 540 с.
8. Корпоративне управління в АБ «УКРГАЗБАНК».2019. - URL: https://www.ukrgasbank.com/about/corporate_management/ (дата звернення 16.05.2020)
9. Матяж С.В. Європейські стандарти у соціальній сфері: досвід для України / С.В. Матяж. – Миколаїв, 2011. – Вип. 199. – Т. 211. – С. 123–126.
10. М.М. Мороз Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник університету банківської справи Національного банку України.2010. С. 189-193.
11. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. — 311 с.

12. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посібник. – Ірпінь, 2002. – 260 с.
13. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
14. Офіційний сайт ПАТ «Укргазбанк».2020. – URL: <http://forinsurer.com/ratings/banks/18/9/3> (дата звернення 18.05.2020)
15. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч. Посібник для самост. вивч. дисц. – К.:КНЕУ, 2000 – 340 с.
16. Про АБ «Укргазбанк».2019. – URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/> (дата звернення 18.05.2020)
17. Рейтинг банків України за обсягами зобов'язань та власного капіталу.Форіншурер.2018. – URL: <http://forinsurer.com/ratings/banks/18/9/2>
18. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
19. Теліженко О.М., Глівенко С.В. Адміністративний менеджмент для магістрів. Суми: Університетська книга, 2016. 611-683 с.
20. Фалюта А. В. Удосконалення рейтингового оцінювання банків / А. В. Фалюта // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : зб. тез доп. VII Міжнародної науково-практичної конференції (24–25 травня 2012 р.) /ДВНЗ «УАБС НБУ». – Суми, 2012. – Т. 1. – С. 102–104.
21. Abolfazl Akhondzadeh (2019). The Analysis of the Factors Affecting the Implementation of Virtual R&D in Iranian Tile and Ceramic Companies Using Structural Equation Modeling Approach. *SocioEconomic Challenges*, 3(4), 86-96. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).86-96.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(4).86-96.2019).

22. Ahmed, M. N. (2018). The Essence of Ethical Leadership and Its Influence in Achieving Employees' Job Satisfaction. *Business Ethics and Leadership*, 2(3), 53-66. DOI: 10.21272/bel.2(3).53-66.2018
23. Al. K. Chakrawal, P. Goyal. (2018). Performance Measurement and Management in Public Enterprises in India: A Case Study of NTPC. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(3), 28-37. DOI: 10.21272/fmir.2(3).28-37.2018.
24. Alsua, C.J., Palacios-Fenech, J., Ramirez, J. (2019). Social Preferences, Goal Orientation and Team Performance. *Business Ethics and Leadership*, 3(1), 6-17. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(1\).6-17.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(1).6-17.2019).
25. An. Buriak, Al. Artemenko. (2018). Reputation risk in banking: application for Ukraine. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(2), 100-110. DOI: 10.21272/fmir.2(2).100-110.2018
26. Balaraman, P., Gebre, T., Berhe, G., Priya, K. (2018). Performance Appraisal Fundamentals, Practices and Challenges in Public Sector: Case of Adigrat Town, Ethiopia. *Business Ethics and Leadership*, 2(4), 18-34. [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).18-34.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).18-34.2018).
27. Barhaq, Ab. R., Radchenko, Ol. Optimization of Bank Expenses on Marketing Communications. (2018). *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(1), 5-14. DOI: 10.21272/fmir.2(1). 5-14.2018
28. Cherniavskiy, I., Abuwande, K. S. (2017). Evaluation of Customer Service Quality. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), 84-92. DOI: 10.21272/bel.1(3).84-92.2017
29. Djalilov, Kh., Ngoc Lam, T. (2019). Ownership, Risk and Efficiency in the Banking Sector of the ASEAN Countries. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(2), 5-16. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(2\).5-16.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(2).5-16.2019).
30. Giebe, C., Hammerström, L., Zwerenz, D. (2019). Big Data & Analytics as a sustainable Customer Loyalty Instrument in Banking and

Finance. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 74-88. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).74-88.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).74-88.2019).

31. Glants V., Mohamadi, A.B. The Role of Tax Regulation in Counter-Cyclical Regulation of Banking in Ukraine // *Financial Markets, Institutions and Risks*. - 2018. - Vol. 2, Issue 1. - P. 37-49. - DOI: 10.21272/fmir.2(1).37-49.2018.

32. Grebeniuk N., Jinan Mehdi M. (2017). Features of Foreign Investors Evaluating the Level of Competition in the Banking Market. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(3), 99-107. DOI: 10.21272/fmir.1(3).99-107.2017

33. Guley, A., Gusev, J. (2017). Effect of foreign capital on competition development in the European banking sector. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(2), 71-79. [http://doi.org/10.21272/fmir.1\(2\).71-79.2017](http://doi.org/10.21272/fmir.1(2).71-79.2017).

34. Ipatov, M., Grebeniuk, N. (2018). Assessing the level of adaptation of employees to the transformation processes in the company. *Business Ethics and Leadership*, 2(1), 106-115. Doi: 10.21272/bel.2(1).106-115.2018

35. Kasztelnik, K., Brown, D. (2019). Perceived Effective Business Ethics through Leadership and Cultural Competence in the United States. *Business Ethics and Leadership*, 3(4), 15-27. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).15-27.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).15-27.2019).

36. Khadidja, Z. (2020). The client's behaviour towards the bank in Algeria (Public Bank Vs Foreign Bank). *Financial Markets, Institutions and Risks*, 4(1), 100-108. [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).100-108.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).100-108.2020).

37. Kishwar, A., Ullah, A. (2019). The Role and Impact of Merger & Acquisition of Banking Sector in Pakistan. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(3), 113-121. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(3\).113-121.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(3).113-121.2019).

38. Kowo, S.A., Kadiri B.I., Zekeri, A. (2020). Correlate of Workforce Diversity and Organisational Performance of Multinational Food

Producing Industry in Nigeria. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 126-137. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).126-137.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).126-137.2020)

39. Management for Bachelors [Текст]: textbook / Edit.: O.F. Balatskyi, O.M. Telizhenko. - Sumy: Universytetska Knyga, 2015. - 610 p. - <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/46272>

40. Md Yusuf Hossein Khan (2018). Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. *Business Ethics and Leadership*, 2(2), 66-73. DOI: 10.21272/bel.2(2).66-73.2018

41. Mohamadi, B. A., Bohma, S. (2017). Market-driven vs. government-driven banking consolidation around the world. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(2), 96-99. [http://doi.org/10.21272/fmir.1\(2\).96-99.2017](http://doi.org/10.21272/fmir.1(2).96-99.2017).

42. Mujtaba, B. G., Senathip, T. (2020). Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 17-34. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020).

43. Mushtaq, I., Muneeb, A., Farooq, R., Ma, J. (2019). The Paradigm of OS and OCB: The Influence of Person-environment Fit in Pakistani Banking Firms. *Business Ethics and Leadership*, 3(1), 18-33. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(1\).18-33.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(1).18-33.2019)

44. Naser, N. (2019). The Interaction between Profitability and Macroeconomic Factors for Future Examinations of European Banks Soundness – Theoretical Study. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(3), 63-97. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(3\).63-97.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(3).63-97.2019).

45. Savchenko, T., Kovács, L. (2017). Trust in the banking sector: EU experience and evidence from Ukraine. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(1), 29-42. [http://doi.org/10.21272/fmir.1\(1\).29-42.2017](http://doi.org/10.21272/fmir.1(1).29-42.2017).

46. Sharma, M., Shukla, S. K. (2019). Beginning of Consolidation in Indian Banking Sector: Measuring Operating Feasibility against Standard Benchmark: A Case Study of HDFC Bank Acquisition of Centurion Bank of

Punjab. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(1), 5-17. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(1\).5-17.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(1).5-17.2019).

47. Srivastava, R.V. (2019). The Role of Coping in Salespeople's Satisfaction and Its Effect on Salespeople's Ethics. *Business Ethics and Leadership*, 3(1), 118-123. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(1\).118-123.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(1).118-123.2019)

48. Sysoyeva, L., Kleinschmidt, H. (2017). Corruption and migration policy. EU crisis management revisited *SocioEconomic Challenges*, 1(1), 48-53. <http://doi.org/10.21272/sec.2017.1-05>.

49. Thomas, G. (2020). Data Usage in Talent Management – Challenges for SMEs in the Field of Skilled Crafts. *SocioEconomic Challenges*, 4(1), 75-81. [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).75-81.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).75-81.2020).

50. Thomas, G. (2020). Leadership Models and Leadership Styles as Success Factors in Small and Medium-sized Enterprises. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 35-42. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).35-42.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).35-42.2020).

51. Tovmasyan, G., Minasyan, D. (2019). Gender Inequality Issues in the Workplace: Case Study of Armenia. *Business Ethics and Leadership*, 3(2), 6-17. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(2\).6-17.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(2).6-17.2019).

52. Yu Sing Ong, Wang Yue (2018). Relationship between organization culture and managers' performance: Empirical study of a Chinese university. *Business Ethics and Leadership*, 2(2), 97-105. DOI: 10.21272/bel.2(2).97-105.2018

53. Zarutskaya El. (2018). Structural-functional analysis of the Ukraine banking system. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(1), 79-96. DOI: 10.21272/fmir.2(1).79-96.2018