

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І**  
**РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Мельничук Тетяна Олегівна*

*Стратегічні напрями вдосконалення управління персоналом*

спеціальність 8.03050501 –

Управління персоналом і економіка праці

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Виконала студентка групи

УПЕП мз-51

Тетяна Олегівна Мельничук

\_\_\_\_\_  
Науковий керівник:

Ольга Петрівна Дяків к.е.н., доцент

Дипломну роботу допущено до захисту :

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
**Є.П.Качан**

**ТЕРНОПІЛЬ – 2014**

## ЗМІСТ

I. Методологічні та теоретичні основи дослідження системи управління персоналом.....	
1.1. Проблеми розвитку сучасних систем управління персоналом.....	
1.2. Управління персоналом як основа стратегії розвитку організації.....	
1.3. Формування стратегій управління персоналом організації.....	
Висновки до I розділу.....	
II. Аналіз та оцінка систем управління персоналом організації.....	
2.1. Економічна характеристика організації.....	
2.2. Основні складові систем управління персоналом в організації.....	
Висновки до II розділу.....	
III. Проект розробки стратегій управління персоналом організації.....	
3.1. Формування концепції стратегічного впливу на систему управління персоналом організації.....	
3.2. Шляхи вдосконалення ефективності стратегічного управління персоналом організації.....	
Висновки до III розділу.....	
Висновки.....	
Список використаних джерел літератури.....	
Додатки.....	

## Вступ

Піднесення нашої держави на якісно новий ступінь розвитку передбачає не тільки зміни у економічній, соціальній та фінансовій сфері, зміни суспільних норм і цінностей, але й зумовлює необхідність перегляду засад організації управління підприємствами, фірмами, банками в цілому та їх персоналом зокрема. Тільки в цьому випадку можна забезпечити конкурентоспроможність, виживаність у нових умовах господарювання і результативність функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта. Особливо важливо це для банків, оскільки пов'язано з їх роллю в процесі організації руху та перерозподілу грошових і капітальних ресурсів.

В нинішніх умовах інноваційного розвитку дедалі більше зростає роль людини, а отже, підвищуються вимоги до її здібностей, рівня знань і кваліфікації. Більшість попередніх досліджень з питань управління персоналом в Україні була присвячена переважно виробничим підприємствам. Однак комерційні банки як підприємства, що найбільш динамічно розвиваються і в яких людина та її здібності є не лише основою, а й ваговою складовою банківської діяльності, в даний час потребують й особливого ставлення до системи управління їх персоналом що і зумовлює **актуальність** теми дослідження.

**Ступінь опрацювання проблеми.** Вагомий внесок у розвиток системи управління персоналом, теорії стратегічного управління та їх прикладне застосування висвітлені в працях таких вчених, як: В. М. Абрамов, Т. Ю. Базаров, Б. Г. Базилюк, В. Р. Веснін, О. О. Герасименко, А. Я. Кібанов, А. М. Колота, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, В. М. Петюх, В. А. Савченко, Г. В. Щокін та багатьох інших.

**Мета дослідження.** Метою дипломної роботи є розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо розробки системи управління персоналом банку.

Досягнення виокремлено **мети** передбачає послідовне вирішення таких завдань:

- ◆ дослідження сучасних систем управління персоналом;
- ◆ визначення особливостей формування стратегій управління персоналом організації;
- ◆ аналіз і оцінка основних складових управління персоналом банку;
- ◆ розробка шляхів ефективності стратегічного управління персоналом банку

**Об'єктом дослідження** визначено процес діяльності комерційного банку.

**Предмет дослідження** – організація управління персоналом комерційного банку.

**Методологічною та теоретичною основою** наукової роботи є наукові праці українських і зарубіжних науковців, періодичні видання, нормативно-правові документи, статистичні та довідкові матеріали банку, а також результати власних досліджень та авторські розробки.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано такі наукові методи: спостереження, анкетування, опитування, економіко-математичні, порівняльного аналізу, узагальнення.

**Наукова новизна дипломної роботи.** Найбільш суттєвими результатами, які характеризуються новизною, є такі:

- досліджено сучасні системи управління персоналом;
- визначено особливості формування стратегій управління персоналом організації;
- проведено аналіз і дано оцінку основних складових управління персоналом банку;
- розроблено шляхи ефективності стратегічного управління персоналом банку

**Практичне значення дипломної роботи** Результати дослідження можуть бути використані Комерційним банком Хрещатик при розробці стратегії управління персоналом. Реалізація окремих конкретних пропозицій може сприяти удосконаленню системи підбору персоналу, вдосконалення мотивації праці працівників.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів і висновків. Робота містить 8 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки, 98 джерел літератури. Загальний обсяг роботи складає **115** сторінок.

## **I. Методологічні та теоретичні основи дослідження системи управління персоналом**

### **1.1. Управління персоналом як основа стратегії розвитку організації**

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності організації, досягнення успіху в реалізації її стратегії розвитку. Управління персоналом можна характеризувати як діяльність, що спрямована на ефективне використання людських ресурсів з метою досягнення цілей організації та особистісних цілей. Окрім фінансової політики, зовнішньоекономічної, політики по відношенню до конкурентів, будь-яка організація розробляє і здійснює політику управління персоналом. Розкриваючи суть та зміст даної категорії слід почати з визначення, що саме являє собою дане поняття, що є його складовими та в чому його особливості. Звернемось до визначення кожного складового елемента даної категорії:

«*Політика* – визначена частина, програма або напрямок діяльності, сукупність засобів (інструментів) та методів (технік) для реалізації певних інтересів задля досягнення визначених (суб'єктом) цілей в певному соціальному середовищі. *Політикою* також називають процес прийняття рішень, а також поведінку в суспільно-державних установах»[21, с.12]. «Лінія поведінки в чому-небудь до кого-небудь, з метою досягнення поставлених цілей та завдань за допомогою впливу на суб'єкт»[29, с.43].

«*Управління* - це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесів, явищ, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми(регламенту)» [53, с.16]. «*Управління* – цілеспрямована скоординована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції стратегії кадрової

політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом»[22, с.23].

«Персонал - колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). Це весь особовий склад організації, установи, підприємства, або частина цього складу, що має певні ознаки за професійними чи іншим ознаками (обслуговуючий персонал) і т.д.»[58, с.17]. *Персонал* всі працівники, які виконують виробничі або управлінські функції і зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці; увесь адміністративно-управлінський, інженерно-технічний, обслуговуючий, робітничий [96, с.34].

Отже, поєднуючи дані поняття в одне визначення, маємо категорію, яка відображає роль, сутність та значення її в системі управління персоналом організації. Але існують досить вагомні розбіжності у поглядах серед науковців з приводу даної категорії. У таблиці 1.1. наведено класифікацію наукових поглядів щодо визначення поняття «політика управління персоналом»:

**Таблиця 1.1.**

**Класифікація наукових поглядів стосовно категорії «політика управління персоналом»**

<b>№</b>	<b>Автор</b>	<b>Назва наукової праці</b>	<b>Суть визначень та поглядів</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Веснін В.Р.	«Практичний менеджмент персонала: посібник з кадрової роботи. М.:Юристь, 1998. – 496с.	<b>Під політикою управління персоналом</b> організації, розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи.
2	Федулова Л.І.	«Менеджмент організацій» К.: Либідь,	<b>Політика управління персоналом</b> являє собою систему роботи з персоналом, що об'єднує різні

		2004. - 448 с	форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах
3	Крушельницька О.В.	«Управління персоналом» 2006. – 308с.	<b>Політика управління персоналом</b> - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Дана політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу
4	Щекін Г.В	«Основи кадрового менеджменту». 2004 - 278с.	<b>Політика управління персоналом</b> – це сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають направлення та зміст роботи з кадрами і є пріоритетними у сфері управління персоналом
5	Храмов В.О.	«Основи управління персоналом»:	<b>Політика управління персоналом</b> - це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються,



		Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.: іл. – Бібліогр.: 109 с	розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту
--	--	--	--

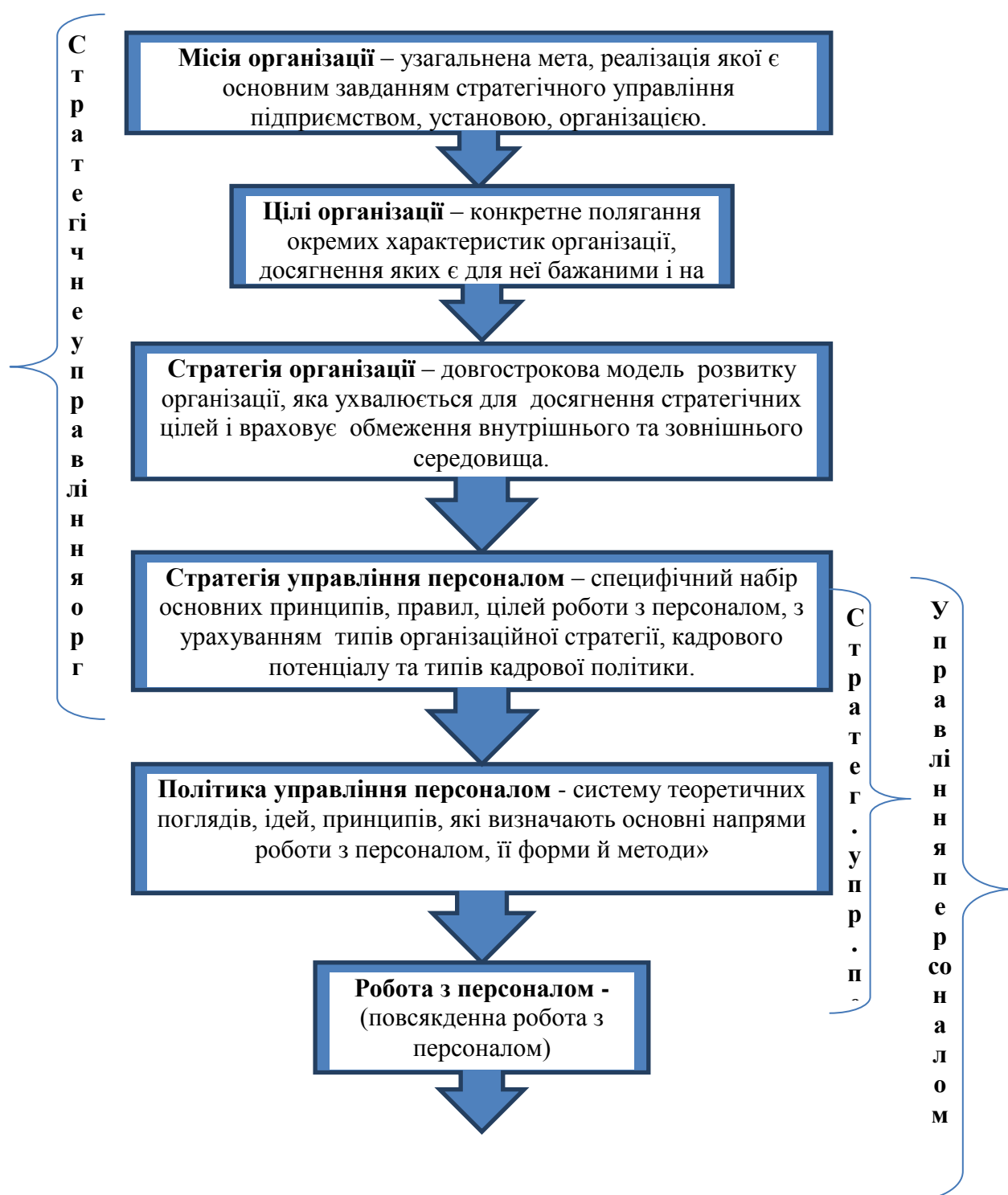
Аналізуючи погляди науковців, ми дамо загальне визначення даної категорії: *політика управління персоналом* - це система теоретичних поглядів, думок, принципів, які формулюють основні напрями роботи з персоналом, об'єднують різні форми діяльності з метою створення згуртованого та високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства. Це сукупність, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

На наш погляд, вищезгадані визначення носять більше теоретичний характер щодо розкриття сутності категорії «*політика управління персоналом*». Ми погоджуємось, що теоретично це є система певних теоретичних ідей, принципів та методів, що координують роботу з персоналом, але заглиблюючись в дане поняття, ми вважаємо за доцільне внести більш конкретні та практичні елементи. Так, на нашу думку, доцільно було б згадати у визначенні, що *політика управління персоналом* – це потужний механізм впливу керуючої ланки організації на персонал за допомогою певних алгоритмів, адміністративних дій та інструментів нормативно-правової бази з метою реалізації стратегії управління персоналом організації в цілому. Слід особливо звернути увагу на нормативно-правові засади, адже нормативна база підтверджує або скасовує легітимність певних дій як працівників, так і керуючої ланки організації, установи чи підприємства. Саме нормативно-правові документи є невід'ємним інструментом у менеджменті персоналу, без якого діяльність працівників, співпраця, взаємодія між ланками, підрозділами

управління була б неможливою. Документальне оформлення основних напрямків та засад політики управління персоналом знаходить своє відображення в таких корпоративних документах як: статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, контракт і т.д; у загальних нормативно-правових документах: Конституція України, КЗпПУ, ЗУ «Про державну службу», ЗУ «Про охорону праці», ЗУ «Про оплату праці», накази, постанови Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України та ін. Тобто законодавство виступає як сукупність норм, що регулюють трудові правовідносини працівників в усіх сферах. Беручи до уваги вищезгадане, можна дати таке тлумачення: політика управління персоналом - це потужний механізм впливу керуючої ланки організації на персонал за допомогою певних алгоритмів, адміністративних дій та інструментів нормативно-правової бази у поєднанні з системою теоретичних поглядів, принципів, методів, які зумовлюють головні напрями роботи з персоналом з метою реалізації стратегії управління персоналом організації, досягнення оптимальних та ефективних умов праці, налагодження процесу виконання поточних завдань та цілей, що сприятимуть реалізації стратегії та місії організації в цілому.

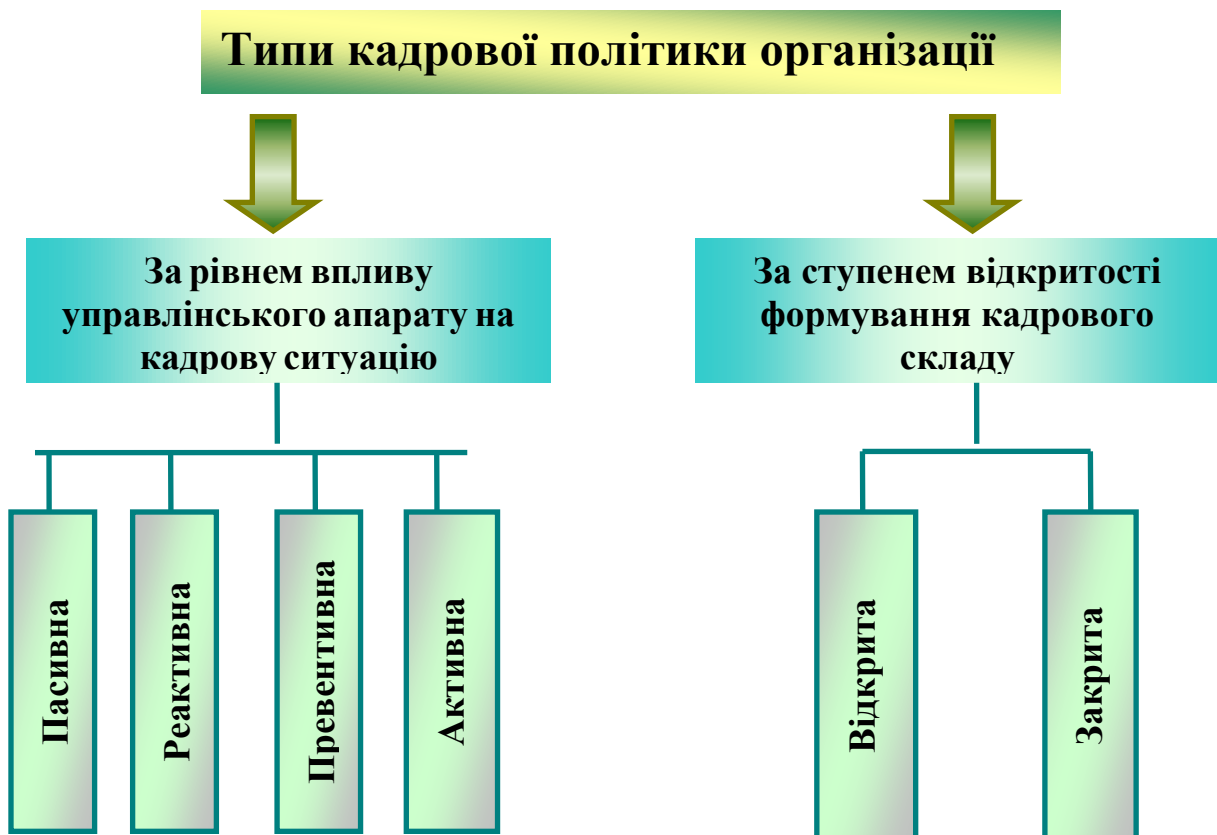
Політика управління персоналом реалізує цілі та завдання організації і базується на стратегії управління персоналом організації в цілому. У науковій літературі, категорія “політика управління персоналом ” має широке і вузьке тлумачення. Зокрема, як зазначає у своїх працях Федулова Л.І., політика управління персоналом у широкому розумінні : «...це система принципів і норм (які мають бути усвідомлені і певним чином сформульовані та законодавчо закріплені), що приводять людський ресурс у відповідність із стратегією організації (звідси витікає, що всі заходи щодо роботи з кадрами – відбір, складання штатного розпису, атестація, навчання, просування – заздалегідь плануються і узгоджуються із загальним розумінням цілей і завдань організації)». У вузькому розумінні: « - це набір законодавчо закріплених норм, правил, принципів у взаєминах людей і організації» [90, с.34].

Отже, вищезгадані категорії виступають як поєднуючі елементи у структурі організації, а саме посередниками між цілями і завданнями організації та оперативними заходами щодо роботи з персоналом (відбір, атестація, профнавчання, стимулювання праці тощо). Оперативне вирішення кадрових питань конкретизуються в кадровій роботі організації, що в свою чергу базується на політиці управління персоналом. На нашу думку, дуже чітко та практично відобразили механізм політики управління персоналом у системі стратегії менеджменту персоналу організації у своїй праці В.М.Данюк, В.М.Петюх та С.О.Цимбалюк (рис 1.1.):



**Рис.1.1.** Політика управління персоналом у загальній стратегії розвитку організації та системі управління персоналом[19; 94].

Розглядаючи рис.1.1., можемо чітко бачити, що політика управління персоналом є складовою стратегічного управління персоналом і координує основні напрямки діяльності у повсякденній роботі з персоналом. Для групувань різних політик управління персоналом, у науковій літературі виділяють наступні ознаки. *Перша ознака* може бути пов'язана з усвідомлення тих правил і норм які лежать в основі кадрових заходів, безпосереднім впливом апарату управління на кадрову ситуацію в організації. За твердженнями зарубіжних вчених Р.Марра та Г.Ш.Шмідта, М.Ю.Базарової, Б.А.Єрьоміної, а також науковими поглядами В.М.Данюка, В.М.Петюха, по даним ознакам виділяють наступні види політики (рис. 1.2.):



**Рис. 1.2.** Типи кадрової політики[6;19;86]

*«пасивна кадрова політика»* проявляється тоді, коли організація не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу; коли кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків; особливо в конфліктних ситуаціях, коли керівництво, працюючи в режимі екстреного реагування, прагне загасити конфлікт будь-якими засобами без спроб зрозуміти причини та можливі наслідки; коли відсутні прогноз кадрових потреб, оцінювання праці та персоналу та діагностика кадрової ситуації в цілому.

- *«реактивна кадрова політика»* використовується керівництвом організацій, в яких здійснюється контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. В руслі такої політики керівництво організацій здійснює заходи щодо локалізації кризи, виявляє причини, що призвели до виникнення кадрових проблем, діагностує поточні ситуації та використовує заходи екстреної допомоги [86, с.56].

- *«превентивна кадрова політика»* виникає тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів для впливу на неї. Кадрові служби таких організацій здійснюють діагностику персоналу, а також прогнозують кадрові ситуації на середньостроковий період, потребу в кадрах, розробляють цільові кадрові програми.

- *«активна кадрова політика»* використовується керівництвом, яке має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації [19, с.39].

*Другою ознакою* для диференціації політики може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, тобто міра відкритості по відношенню до навколишнього оточення при формуванні кадрового складу. За даною ознакою науковці у сфері кадрової політики традиційно виділяють наступні політики:

- *«відкрита кадрова політика»* застосовують молоді організації, які ведуть, як правило, агресивну політику завоювання ринку, та орієнтуються на швидке

зростання та стрімкий вихід на передові позиції в своїй галузі. Їхня політика стосовно набору персоналу характеризується прозорістю для потенційних співробітників на різних рівнях управління. Така організація використовує переважно бюрократичну модель системи менеджменту персоналу й готова і навіть прагне прийняти або переманити будь-якого працівника іншої організації, якщо він має відповідну кваліфікацію.

- «*закрита кадрова політика*» можлива в організаціях, які орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу приналежності, а також, якщо вони вірогідно працюють в умовах дефіциту кадрів. Така організація використовує переважно бюрократичну модель системи менеджменту персоналу й орієнтується на включення нових працівників тільки з низового посадового рівня, а заміщення посад середнього та вищого рівня управління здійснюється з числа співробітників організації» [6, с.45].

Отже, політика управління персоналом направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Політика управління персоналом базується на основних **принципах**, що формують загальну роботу з персоналом організації. До загальних принципів формування політики менеджменту персоналу, характерних для більшості фірм у науковій літературі відносять: науковість (мається на увазі використання сучасних наукових розробок у сфері управління працею, кадрами та соціально-демографічними процесами для забезпечення найвищого соціально-економічного ефекту); справедливість; комплексність та системність ( тобто, охоплення усіх сфер роботи з персоналом та врахування взаємозв'язку та взаємозалежності окремих її складових, економічних, організаційних, соціальних та інших видів аспектів, позитивних та негативних впливів деяких кадрових заходів тощо); послідовність; дотримання трудового законодавства; рівність і відсутність дискримінації; економічність; конкретність і т.д.

З принципами формування політики управління персоналом тісно пов'язані вимоги, які висуваються до менеджменту сучасної організації. До основних з них можна віднести:

1. *Взаємозалежність та взаємообумовленість* з функціональною стратегією управління персоналом та загальною стратегією розвитку організації. В такому контексті політика управління персоналом направлена на кадрове забезпечення реалізації останньої.

2. *Стабільність та гнучкість*. Кадрова політика повинна поєднувати в собі дві протилежні засади: бути досить стабільною (оскільки саме зі стабільністю зв'язані певні очікування працівника) та одночасно бути досить динамічною або гнучкою (змінюватися відповідно до зміни стратегії підприємства, виробничої й економічної ситуації). Стабільними мають бути цінності і переконання і норми, що визначають поведінку працівників, а також установки поведінки роботодавців стосовно забезпечення стабільної зайнятості персоналу, а це саме ті сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства (фірми):

3. *Економічна обґрунтованість*. Формування політики управління персоналом має спиратися на економічні розрахунки, які виходять з реальних можливостей організації.

4. *Індивідуальний підхід* до кожного з своїх працівників та значимість ролі людських ресурсів організації

5. *Зорієнтованість* на довготривале планування.

6. *Соціальна спрямованість*. Політика управління персоналом має орієнтуватися на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту та забезпечувати належний соціальний захист працівників.

7. *Активність*. Політика управління персоналом сучасної організації має бути спрямована на активний вплив на робочу силу в усіх фазах її відтворення[84, с.88].

Зазначимо, що зміст та сутність політики полягає в своєчасному забезпеченні організації персоналом у відповідній якості та чисельності,

забезпечення умов реалізації прав та обов'язків відповідно до чинного законодавства, раціональне використання кадрового потенціалу, формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів тощо. Виходячи з наведених завдань прийнято виокремлювати сфери управління персоналом, стосовно яких розробляється політика: управління працею, управління кадрами та управління соціально-демографічними процесами. Зокрема, В.Р.Веснін, на нашу думку, досить чітко визначає дані сфери: « *сфера управління працею* включає в себе удосконалення виробничих процесів, розподіл та кооперація, проектування методів праці й організації робочих місць, контроль за трудовою діяльністю, поліпшення умов праці та її охорони і т.д.; *сфера управління кадрами* має на увазі комплектування та підготовку кадрів, оцінка й розстановка, професійна адаптація, зниження плинності кадрів, мотивація та виховання працівників; *управління соціально-демографічними процесами* включає в себе допомогу сім'ям, будівництво та утримання об'єктів соціально-культурного призначення, поліпшення медичного обслуговування, організація дозвілля тощо» [10, с.112].

Для того, щоб політика управління персоналом ефективно функціонувала і реалізовувалась, потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси. На наш погляд, невід'ємним і одним з важливих ресурсним забезпеченням є нормативно-правова база управління персоналом. Правове забезпечення полягає у використанні засобів і форм юридичного впливу на персонал з метою досягнення ефективної діяльності організації. Так, Г.В.Щекін виділяє такі основні завдання правового забезпечення управління персоналом:

- «- правове регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцем і найманим робітником;
- захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин;
- розробка і затвердження локальних нормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого та економічного характеру;



- підготовка пропозицій про зміну діючих або скасування застарілих і тих, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації з трудових та кадрових питань»[96, с.65].

Як правило, головним підрозділом з проведення правової роботи є юридичний відділ організації. Керівними документами у проведенні цієї роботи є правові норми централізованого або локального характеру. До актів централізованого характеру належать Конституція України, КЗпП, Закон України «Про зайнятість», «Про колективні договори й угоди», «Про порядок вирішення трудових та колективних спорів», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про постійне пенсійне забезпечення», Класифікатор Професій ДК 003-10. Постанови уряду, акти державних міністерств та відомств. До актів локального регулювання правовідносин належать накази керівників, положення про підрозділи, посадові інструкції, Положення про структурні підрозділи організації, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку та інші внутрішні документи.

## **1.2. Проблеми розвитку сучасних систем управління персоналом**

Сучасна політика управління персоналом підприємства (організації, фірми) має бути спрямована на ринкові умови господарювання. Головна її мета полягає в забезпеченні нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації [4, с.156].

У різних організаціях залежно від умов і обставин діяльності можуть використовуватися різні моделі політики управління персоналом із неоднаковою внутрішньою структурою.

Основними складовими управління персоналом є: політика зайнятості, компенсаційна політика, політика розвитку персоналу, соціальна політика.

У рамках політики зайнятості організація опрацьовує і закріплює у відповідних документах (фірмових стандартах, положеннях, правилах, колективному договорі тощо) засади залучення, добору, адаптації працівників; поповнення, збільшення чи стабілізації кількості персоналу, оптимізації його

структури; гарантій постійної зайнятості; режимів робочого часу тощо. Політика зайнятості має бути переважно відкритою як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків праці.

Під компенсаційною політикою розуміємо зафіксовані в документах (колективному договорі, положеннях про оплату праці, тарифних сітках, схемах посадових окладів і т. ін.) принципів засади регулювання розмірів трудових доходів (зарплат) залежно від результатів індивідуальної та колективної праці, рівня кваліфікації, складності та умов роботи, виробничого стажу, міри впливу на загальні показники ефективності виробництва тощо. В умовах жорсткої конкуренції адміністрація організацій, як правило, компенсаційну політику ретельно приховує від зовнішнього середовища, частково й від власного персоналу. Прикриваючись комерційною таємницею, деякі роботодавці приховують доходи, навмисно мінімізують податки та відрахування до бюджету, порушують права працівників.

Політика розвитку персоналу спрямовується на поліпшення планування та організації виробничого навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників, післядипломної освіти, кар'єрного зростання, атестації та сертифікації працівників, удосконалення процесів управління знаннями.

У зв'язку з тим що персонал, озброєний найсучаснішими знаннями та цінним досвідом, являє собою потужну конкурентну перевагу, в деяких організаціях новаторські рішення в цій сфері ретельно оберігають або патентують. Отже, політика розвитку персоналу має бути активною, а конкретна інформація може становити комерційну таємницю.

Основними завданнями соціальної політики в організації є:

- зміцнення соціального партнерства;
- розвиток соціально-трудова відносин;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- соціальний захист працівників;
- розвиток корпоративної культури;
- поліпшення житлово-комунальних та культурно-побутових умов;
- медичне страхування персоналу;

– соціальна відповідальність

На думку, Крушельницької О.В.«...досягнення кінцевої мети політики управління персоналом суб'єктом господарювання має передбачати виконання різних функцій»: [46, с.112].

Такими функціями є:

- розробка і корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;
- набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);
- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне учнівство, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування по службі);
- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, висунення на певну посаду, службове переміщення);
- мотивація персоналу, дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;
- постійний моніторинг безпеки (виробничо-господарської діяльності);
- забезпечення соціальної захищеності персоналу організації (підприємства, фірми, корпорації);
- реалізація постійних контактів між керівництвом (керівниками всіх рівнів) і представниками трудових колективів (профспілками).

Ці та деякі інші функції реалізуються службами персоналу (відділами кадрів) у тісній співпраці як з генеральною дирекцією (наприклад питання загальної стратегії або висунення на посади), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, які так чи інакше беруть участь у розробці та реалізації політики управління персоналом [46, с.123].

На думку М. Амстронга, «Політика людських ресурсів втілює в собі ті принципи, які конкретна організація збирається застосовувати в процесі управління працівниками. Тому політика людських ресурсів є визначальним фактором при розробці практичних способів управління людськими ресурсами

і прийнятті рішень стосовно працівників. Загалом, політика – це узагальнені принципи того підходу до різних аспектів управління зайнятістю, які застосовує організація і, відповідно, її працівників» [2, с.76].

Ефективність діяльності організації великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної політики управління персоналом. Під політикою управління персоналом розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів (служб) підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади; вона охоплює низку функціональних підсистем (рис.1.3.)

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно.

Практичне застосування систем управління персоналом має спиратись на сучасну концепцію та відповідну стратегію менеджменту. Одним з важливих етапів реалізації вибраної політики управління персоналом є практичне здійснення набору необхідних працівників [22;29;44;68].



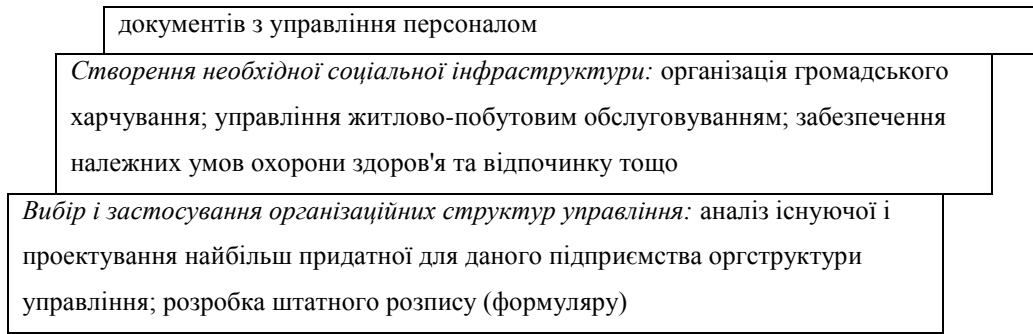


Рис. 1.3 Функціональні підсистеми управління персоналом підприємства (в організації) [22;29;44;68]..

Обсяг робіт щодо набору персоналу залежить передовсім від дефіциту кадрів на підприємстві відповідного до зростаючих обсягів виробництва. Розрізняють зовнішні та внутрішні джерела набору. До зовнішніх джерел належать ті, що забезпечують поповнення персоналу через: державні бюро з працевлаштування, регіональні біржі праці; комерційні організації з працевлаштування; систему контактів з іншими підприємствами; оголошення в пресі.

Варто зазначити, що такий набір кадрів, який значною мірою властивий використанню названих джерел наймання, може стати причиною великих помилок, а також марних витрат часу та грошей. Ось чому підприємства все частіше використовують внутрішні джерела набору, а саме:

- підготовку робітників через учнівство на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників (можливо з перепідготовкою), що потребує менших витрат, створює кращий моральний клімат на підприємстві;
- пряме звертання своїх працівників з проханням прийняття на роботу їхніх друзів і знайомих;
- регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії тощо.

Недоліком такого підходу є фактичне обмеження припливу нових людей з можливими нестандартними поглядами на процес управління певною сферою діяльності, які могли б бути дуже корисними.

Співвідношення окремих форм набору залежить передовсім від специфіки конкретної категорії персоналу, а також від взаємодії держави та

підприємств у галузі підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів. Важливість такої взаємодії впливає з того, що вона забезпечує ефективне вирішення не тільки суто практичного завдання – забезпечення сучасного виробництва кваліфікованою робочою силою, а й сприяє більшій зайнятості працездатного населення, пом'якшує зумовлене безробіттям соціальне напруження в суспільстві [32;33;45].

Отже, політика управління персоналом являє собою стратегічну лінію поведінки роботодавця стосовно найманих працівників. Формуючи політику управління персоналом, як зазначає Є. В. Маслов, роботодавець має визначитися з тим, чи:

- звільняти працівників чи зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом - переводити на скорочені форми зайнятості, використовувати на тимчасових роботах, на інших об'єктах, посилати на тривалу перепідготовку тощо;
- здійснювати профпідготовку працівників власними силами чи шукати тих, хто вже має необхідну професійну підготовку;
- набирати працівників із зовнішнього ринку праці чи перенавчати тих працівників, що підлягають вивільненню у зв'язку із змінами в організації;
- набирати додаткових працівників чи обійтися наявною чисельністю за умови раціонального їх використання;
- вкладати гроші в підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих робітників чи «дорогих», але мобільних. [51, с.78]

Змістом політики управління персоналом є кадрова робота відповідно до концепції розвитку організації. Вона є складовою частиною стратегії організації. Цілями політики управління персоналом є забезпечення банку працівниками високої кваліфікації, безперервного збереження і оновлення якісного та кількісного складу персоналу враховуючи о потреби самої організації. Вона повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і ситуації на ринку праці в регіоні.

До етапів побудови політики управління персоналом відносять:

- Нормування. Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.
- Прогнозування. Розробка програми шляхів досягнення цілей організації, її кадрової політики з урахуванням умов та можливих змін ситуації.
- Моніторинг персоналу. Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації в організації. [63, с.144]

Цілком очевидно, що головною метою політики управління персоналом є забезпечення ефективної роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: як виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова стабільність.

Для того, щоб організація ефективно працювала, необхідно мати три вирішальні елементи:

- завдання і стратегію його виконання;
- організаційну структуру;
- систему управління персоналом.

Поточні зміни в організації часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них [67, с.98].

Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво організації буде розглядати персонал як ключ до її ефективності. А досягнення найбільшої ефективності організації передбачає такі завдання:

- розробку програми досягнення цілей організації;
- ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;

- допомога у формуванні та збереженні високого морально – психологічного клімату в колективі;
- розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників і організації.

Ці завдання мають найбільше значення для управління персоналом[88, с.146].

Крім того, управління персоналом допомагає менеджерам уникати таких помилок, як:

- прийняття на роботу не тих людей, які потрібні організації;
- збільшення плинності персоналу;
- незадовільне виконання людьми своїх обов'язків;
- витрати робочого часу на некорисні співбесіди;
- порушення законодавства про охорону праці;
- порушення трудових взаємовідносин та ін.

Таким чином, конкуренція, делегування і технічний прогрес викликають багато змін у цілях організації, а отже і в сфері управління персоналом[85, с.76].

Менеджери структурних підрозділів організацій беруть участь в діяльності по управлінню персоналом тому, що вони відповідають за ефективне використання всіх ресурсів, які є у розпорядженні, у тому числі і людських. Отже, вони мають долучатися до виконання таких функцій з управління персоналом, як:

- розміщення працівників на відповідних робочих місцях;
- навчання персоналу, якісне та своєчасне виконанням робіт;
- забезпечення у професійної відповідності працівників виконувати роботу;
- залучення нових працівників;
- найм на роботу, просування по службі, звільнення;
- створення умов для творчої співпраці;
- вирішення проблем, які безпосередньо впливають на людей;
- контролює трудові затрати;
- запобігання майбутнім ускладненням;



- забезпечення мікроклімату в колективі;
- турбота про здоров'я і фізичний стан працівників[69, с.156].

Політика управління персоналом здійснюється наступними принципами (рис. 1.4.):

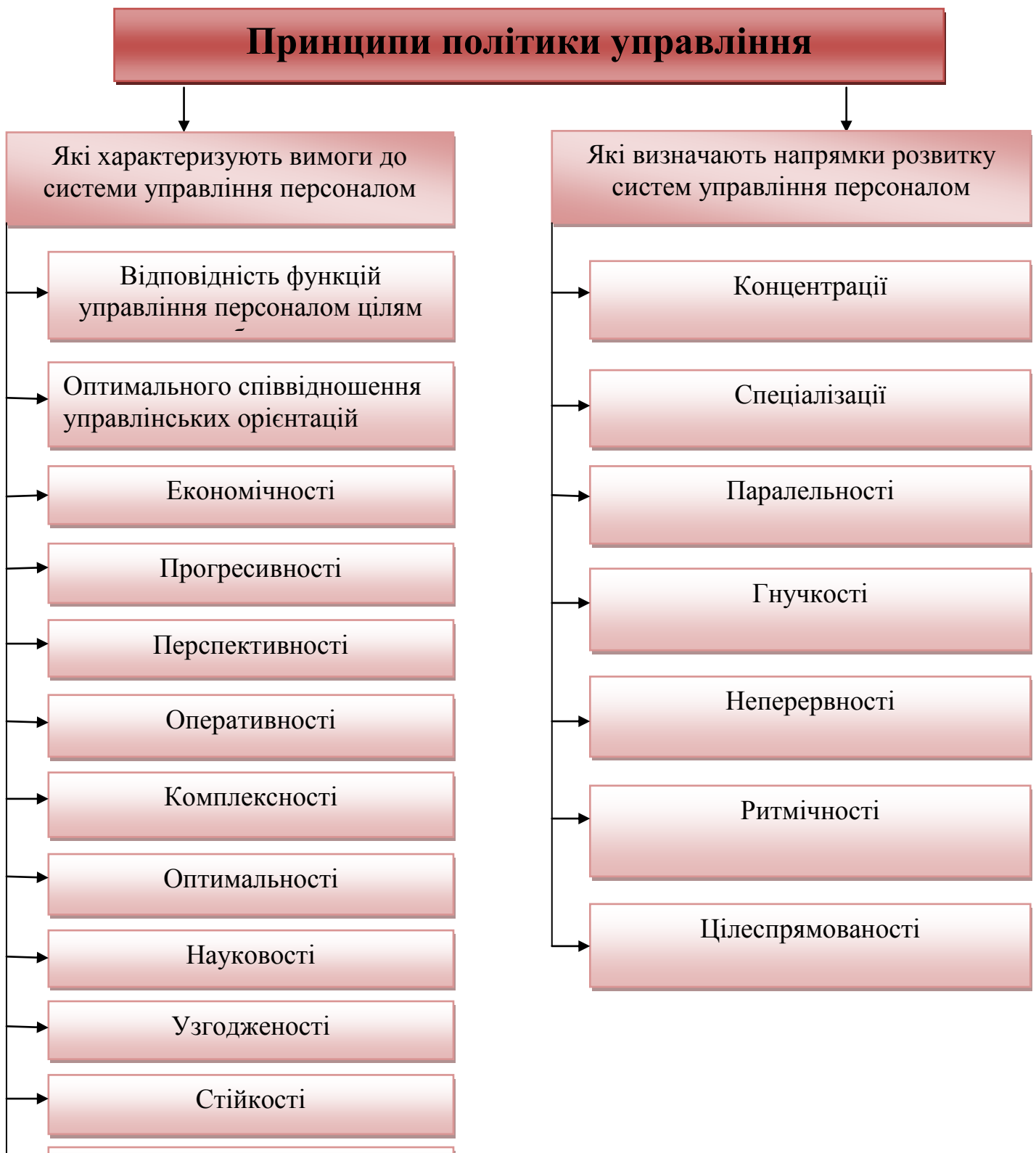


Рис.1.4. Принципи політики управління персоналом організації [10;22;53;58]

Принцип відповідності, означає, що функції управління персоналом формуються і змінюються не сам по собі, а у відповідності з потребами та цілями виробництва.

Принцип оптимального співвідношення впливає з того, що управлінські орієнтації диктують необхідність випередження орієнтування функцій управління персоналом на розвиток виробництва у порівнянні з функціями на забезпечення функціонування виробництва.

Принцип економічності, передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва. Якщо після впровадження заходів по удосконаленню системи управління збільшились витрати на управління, то вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, одержаним від їх здійснення.

Принцип прогресивності передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам[53, с.65].

Основними методи управління персоналом, на думку Кібанова А. Я., являються такі:

1. Адміністративні (примушення):

- формування структури органів управління;
- встановлення держзамовлень;
- затвердження адміністративних норм та нормативів;
- видання наказів та розпоряджень;
- підбір та розстановка кадрів;

- розробка положень та посадових інструкцій;
- стандарти організації.

## 2. Економічні (зацікавленості):

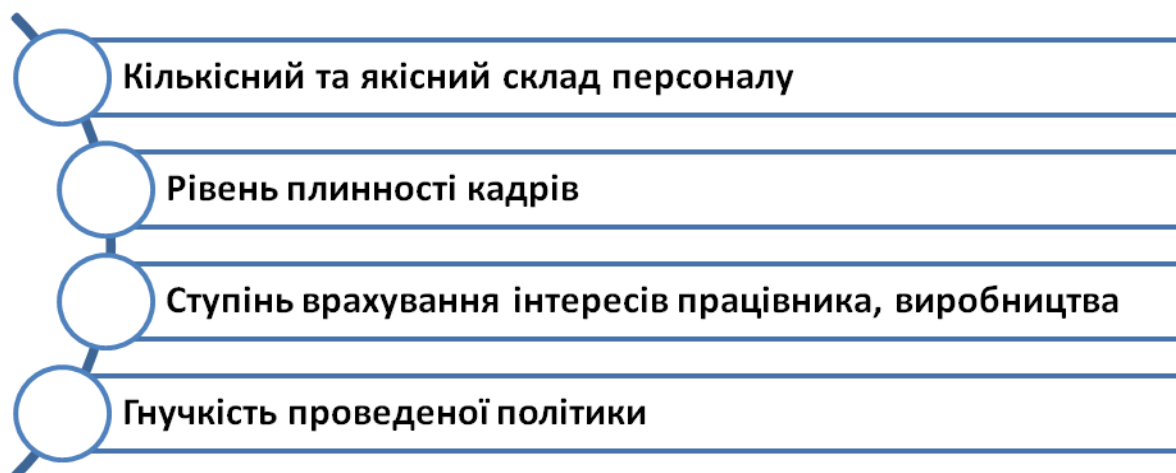
- економічний аналіз;
- економічне обґрунтування;
- планування;
- матеріальне стимулювання;
- ціноутворення;
- податкова система;
- економічні норми та нормативи.

## 3. Соціально-психологічні (переконання):

- соціальний аналіз у колективі;
- соціальне планування;
- участь працівників в управлінні;
- соціальний розвиток колективу;
- психологічний вплив на працівників;
- моральне стимулювання;
- стимулювання ініціативи та відповідальності.[36, с.145]

З аналізу всіх розглянутих підходів можна зробити висновки, що всі ці способи впливу на працівників мають на меті здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації. Найбільший ефект досягається при застосуванні групи методів комплексно, що робить систему управління персоналу якіснішою. Бо всі методи та принципи пов'язані між собою. Для ефективного управління політикою управління персоналом в організації створюється система оперативного обліку та аналізу кадрів, що відбиває в кожен конкретний момент діяльності дійсне становище за певний проміжок часу на всіх рівнях управління. Отримана з її допомогою інформація, дозволяє періодично оцінювати тенденції зміни складу персоналу; розробляти науково обґрунтовані і комплексні прогнози і плани потреби в персоналі, а також на цій основі формувати політику управління персоналом. Оцінка результатів діяльності включає аналіз відповідності політики управління персоналом і

стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу (центр оцінки і інші методи оцінки ефективності діяльності). У науковій літературі та практиці існують відповідні критерії оцінки політики управління персоналом (рис.1.5.):



**Рис.1.5.** Критерії оцінки політики управління персоналом.

У своїх працях, вчені Макарова Н.В., Андропова Н.Л. дають наступні визначення щодо оцінки політики управління персоналом: «*Кількісний та якісний склад персоналу*. Кількісний склад організації для зручності аналізу звичайно підрозділяється на три категорії: керівництво, менеджерська ланка і обслуговуючий персонал, на чоловіків і жінок, пенсіонерів та осіб які не досягли 18-річного віку, чисельність працівників що працюють і знаходиться у відпустках (напр. по догляду за дитиною, без змісту і тощо), а також на працюючі в центральному відділенні або філії тощо. Якісний склад у свою чергу організації звичайно розділяється на співробітників з вищою, середньою спеціальною, середньою освітою, а також включає в себе досвід роботи, підвищення кваліфікації співробітниками та ін. чинники[50, с.16].

*Рівень плинності кадрів* – одне з найбільш показових критеріїв політики управління персоналом організації, підприємства, установи. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати і як позитивне явище, і як негативне. По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здатність до адаптації. По-друге - відбувається приплив нових людей, нових ідей, поглядів.

*Гнучкість проведеної політики*, оцінюється виходячи з її характеристик: стабільності чи динамічності. Політика управління персоналом має динамічно перебудовуватися під впливом мінливих умов та обставин.

*Ступінь врахування інтересів працівника / виробництва і т. д.* Ступінь врахування інтересів працівника розглядається в порівнянні зі ступенем врахування інтересів та стратегії організації, установи, підприємства. Досліджується наявність або відсутність індивідуального підходу до працівників організації»[50, с.22].

Досить чітко та вдало, на наш погляд, науковці Егоршин А.П., Зайцев А.К., у своїх працях зазначають, що *оцінка ефективності проведеної політики управління персоналом* – це систематичний і планомірно організований процес, що направлений на співставлення затрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також на співставленні цих результатів з результатами діяльності організації. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах управління персоналом (якість кадрової роботи, задоволеність працівників організації, виконавська дисципліна, плинність кадрів та ін.)[27, с.51-52]. Оцінка ефективності проведеної політики базується на критеріях ефективності, що виражені в об'єктивних показниках розвитку організації (табл. 1.2.):

**Таблиця 1.2.**

**Показники оцінки ефективності проведеної політики  
управління персоналом**

<b>Показники власної економічної ефективності</b>	<b>Показники ступеня відповідності</b>	<b>Показники ступеня задоволеності працівників</b>	<b>Не прямі показники ефективності</b>
Співвідношення витрат для забезпечення організації кваліфікованими кадрами відповідної кількості та якості, та отриманих результатів діяльності. Витрати на окремі напрямки і програми діяльності працівників і організації в цілому	Відповідність чисельності працівників і кількості робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу). Відповідність професійно-	Задоволеність роботою в даній організації. Задоволеність діяльністю підрозділів управління персоналом.	Плинність кадрів Рівень абсентеїзму. Продуктивність праці. Показники якості праці. Кількість скарг працівників. Рівень виробничого травматизму і профзахворювань.

Ефект впливу окремих кадрових програм на результативність діяльності і організації в цілому. Відношення бюджету підрозділів управління персоналом до чисельності обслуговуючого персоналу.	кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць, організації в цілому (якісна укомплектованість).		
--	---	--	--

Стандартного способу для визначення ефективності проведеної політики управління персоналом немає ні в Україні, ані в світі. Найчастіше, зокрема на Заході, використовують такі процедури: експертна оцінка, метод бенчмаркетингу, методика Джека Філліпса і Дейва Ульріха [8, с.134]. Кожен з підходів має свої плюси та мінуси.

Ефективність проведеної політики управління персоналом можна оцінити на основі суб'єктивних критеріїв:

- «ступеня співробітництва різних підрозділів організації зі службою управління персоналом;
- думок лінійних менеджерів про ефективність кадрової роботи в організації;
- готовність працівників служби управління персоналом до співробітництва з усіма працівниками при вирішенні кадрових проблем;
- швидкості, якості, ефективності виконання послуг служби управління персоналом;
- оцінка якості інформації і професіоналізму консультацій, що надаються службою управління персоналом керівникам організації».

### **1.3. Формування стратегій управління персоналом організації**

В 90-х рр. ХХ ст. виникає стратегія управління людськими ресурсами. Необхідність цього пояснюється значними зрушеннями, загостреннями конкурентної боротьби, інноваціями.

Причини появи нової парадигми стратегії управління людськими ресурсами:

- ✓ Зростання невизначеності в діяльності компанії в умовах швидких і непередбачуваних змін;
- ✓ Зростання конкурентної боротьби в умовах зростання інноваційного характеру виробництва;
- ✓ Людський фактор перетворюється із витрат, ресурсів організації в джерело доходу;
- ✓ Економіка стає клієнтоорієнтованою.

На думку Петрової І.Л. «...управління людськими ресурсами це стратегічний і цілісний підхід до управління людьми, які індивідуально та колективно роблять свій внесок в досягнення організаційних цілей». [67, с.28]

Стратегічні переваги управління людськими ресурсами подано на рис. 1.6.



Рис 1.6. Стратегічні переваги управління людськими ресурсами.[28, с.112-116]

Стратегічне управління людськими ресурсами – це комплексний, системний підхід до розробки та реалізації стратегії управління людськими ресурсами, це сукупність прийомів, засобів, методів стратегічного управління людськими ресурсами.

Основні функції стратегічного управління людськими ресурсами наступні:

- постановка цілей управління людських ресурсів в контексті стратегічних цілей організації;
- забезпечення ефективної взаємодії організації з зовнішнім середовищем;
- забезпечення взаємодії внутрішніх бізнес – процесів організації, всіх її структур і процедур, що сприяють досягненню цілей;
- ефективне використання людських ресурсів організації в процесі реалізації стратегії;
- поєднання операційних та функціональних завдань із стратегічними.

Предметом стратегічного управління людськими ресурсами є : вивчення способів та методів управління людьми з метою реалізації їх конкурентних переваг для забезпечення організаційних та індивідуальних цілей розвитку.[1, с. 55]

Досліджуючи вчених Хендрі та Петтігрю автор Г. Гольдштейн зачення стратегії управління персоналом визначає 4-ма факторами:

- використання системи планування;
- цілісний підхід до розробки системи управління персоналом;
- узгодження діяльності і напрямів політики управління персоналом з прийнятою бізнес – стратегією;
- відношення до персоналу організації як «до стратегічного ресурсу» для досягнення конкурентних переваг[13, с.134].

Неможливо не взяти до уваги роботу Демина В. та Никольської І., в яких розглядаються основні характеристики стратегічного управління людськими ресурсами:

- організаційний рівень, оскільки розробка стратегії передбачає прийняття рішень відносно ключових цілей, політики і розподілу ресурсів; їх формування, як правило, відбувається на найвищому рівні організації;



- цілеспрямованість – стратегії орієнтуються на потреби організації і концентруються на її ефективності; люди – це ресурс для досягнення компанією стратегічних цілей;
- комплексність – стратегії, по суті, мають характер загальних схем, які одночасно передбачають широту охоплення, ситуативну обумовленість та інтеграцію усіх елементів;
- розподіл ролей – створення стратегії – це відповідальність (обов'язок) лінійних менеджерів, а персонал відіграє лише допоміжну роль[18, с.93].

В управлінні людськими ресурсами І. Петрова виділяє фундаментальні та конкретні цілі:

Фундаментальні цілі – створення стратегічної конкурентоспроможності компанії за рахунок задоволення її потреби в кваліфікації і високооплачуваних працівників, здатних забезпечити стійку конкурентоспроможність;

Конкретні цілі – формування напрямів руху компанії в мінливому зовнішньому середовищі з метою задоволення її власних комерційних потреб, а також індивідуальних та колективних потреб її членів, шляхом розробки і реалізації цілісної і дієвої кадрової політики в людських ресурсах.[67, с.155]

Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Відмінності в управлінні персоналом і управлінні людськими ресурсами[67, с.101-103]

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики

Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях в людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції в людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її конкурентоспроможною

Великі зрушення у кадровій роботі викликали впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу до вирішення управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «управління людськими ресурсами», яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток організації, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а і в людські. Всі ресурси оцінюються у грошовому вираженні, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства. [45, с. 54]

Як справедливо зазначає Виноградський М.Д., «без людей немає підприємства. Без необхідних спеціалістів жодне підприємство (організація, фірма) не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають величезну цінність». [87, с. 51]

При розробці та реалізації стратегії управління персоналом організації останнім часом стали використовувати технології управління компетенціями .

Управління компетенціями являє собою процес порівняння потреби організації в кадрах з наявними людськими ресурсами і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність з вимогами виробництва.

Під потребою організації розуміється необхідний кількісний і якісний склад персоналу, який визначається у відповідності зі стратегією її розвитку. Під ресурсами маються на увазі працівників організації з досягнутими рівнями компетенцій, бажаннями, мотивацією, прагненнями. Результатом порівняння потреб і ресурсів стають управлінські рішення про ротацію, просування, найм, розвиток персоналу.

Технологія управління компетенціями інтегрує технології управління по цілях, визначення вимог виробництва і передбачає приведення персоналу організації у відповідність цим вимогам[23, с.76].

Компетенції - це характеристики персоналу необхідні для успішної діяльності: сукупність знань навичок здібностей прикладених зусиль і стереотипів поведінки

Сукупність знань передбачає володіння інформацією, що необхідна для виконання роботи. Знання визначають інтелектуальний потенціал людини.

Навички - це володіння засобами і методами виконання певних завдань. Навички виявляються в широкому діапазоні: від фізичної сили і вправності до спеціалізованого навчання[66;93;97].

Певні зусилля пов'язані з свідомим прикладанням праці у певному напрямку ментальних і фізичних ресурсів. Зусилля складають ядро робочої етики. Будь-якій людині можна пробачити брак таланту або середні здібності, але ніколи не можна пробачити недостатні зусилля. Коли людина демонструє впевненість у собі, формує з колегами команду або виявляє схильність до дій, його поведінка відповідає вимогам організації [54, с.156].

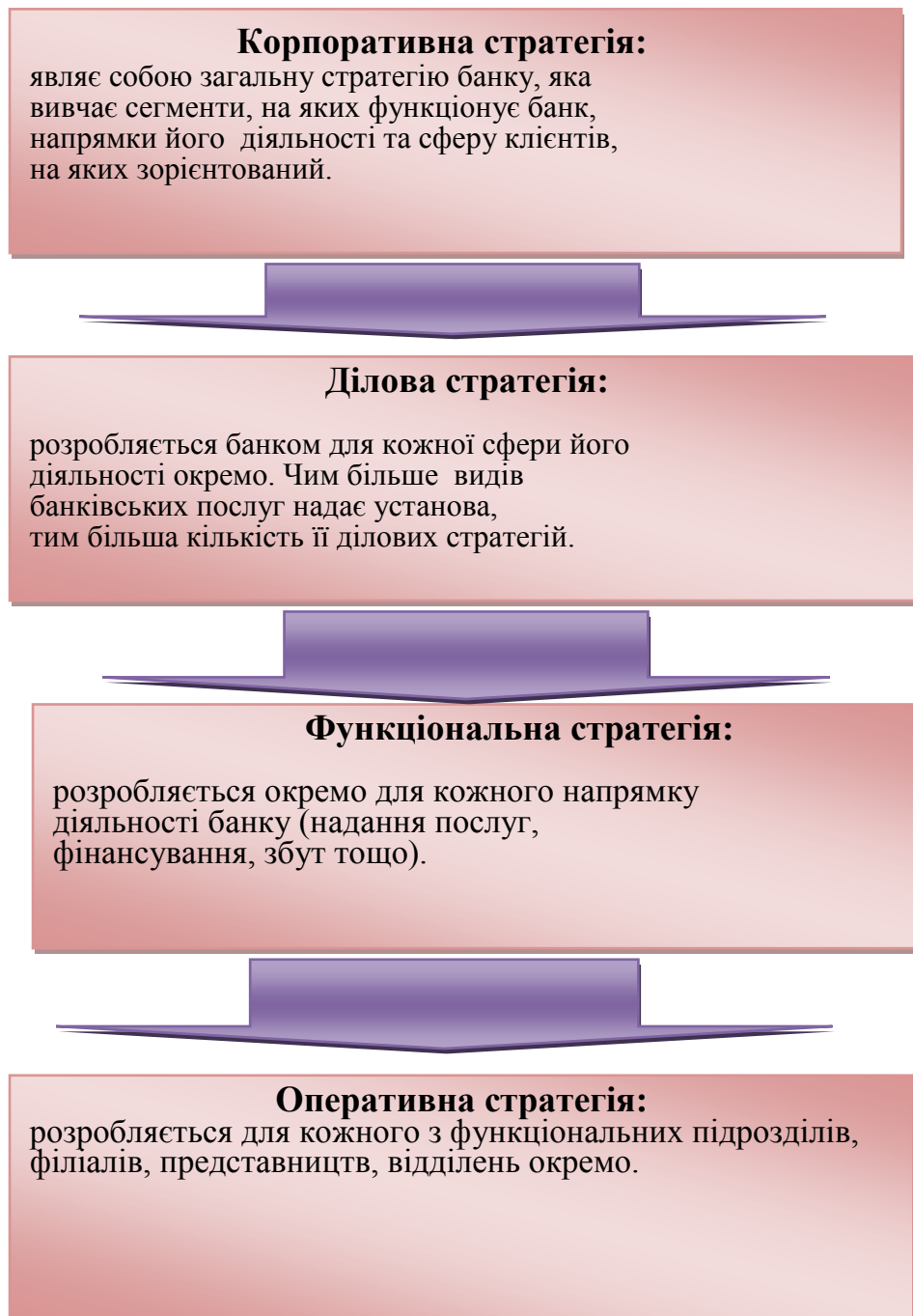
Загострення конкуренції в банківській системі стимулює банки впроваджувати нові методи менеджменту. Розробка стратегій є одним з найважливіших аспектів діяльності банку. Перш за все, банківська установа визначає пріоритетні стратегічні сфери діяльності, які класифікуються за наступними показниками:

- рентабельність продуктів банку, їх динаміка;
- попит на банківські послуги та темпи росту їх продажу;
- можливість виникнення надзвичайних ситуацій в регіоні або країні;
- особливості конкуренції з іншими банками [83, с.66].

У сучасній науковій літературі визначають чотири рівні банківських конкурентних стратегій, які представлені на рис. 1.7.

Формування ефективної системи менеджменту є одним з основних завдань банку, з огляду на це аналіз основних видів конкурентних стратегій як важливих інструментів управління конкурентоспроможністю банків є важливим завданням сьогодення. Так, конкурентні стратегії являють собою моделі поведінки комерційних банків, що спрямовуються на отримання довгострокової конкурентної переваги на ринку банківських послуг в умовах наявних ресурсів та існуючого конкурентного середовища [1, с.46].

Банк має широкі можливості вибору моделей поведінки та конкурентних стратегій. Існує чотири рівні банківських стратегій конкуренції – корпоративний, діловий, функціональний та оперативний. Важливим завданням постає правильний вибір стратегії поведінки в конкурентному середовищі та, відповідно, місця банку на ринку [60; 98].



**Рис.1.7. Чотири рівні банківських конкурентних стратегій ]**

Кожна з розглянутих вище стратегій суттєво відрізняються одна від одної. Що стосується їх переваг, то вони базуються на простоті, доступності і наочності. Єдиним загальним недоліком розглянутих стратегій є відсутність єдиної системи показників, що аналізуються.

## **Висновки до I розділу**

Досліджуючи теоретичні основи системи управління персоналом ми прийшли до висновків про те, що: політика управління персоналом - це потужний механізм впливу керуючої ланки організації на персонал за допомогою певних алгоритмів, адміністративних дій та інструментів нормативно-правової бази у поєднанні з системою теоретичних поглядів, принципів, методів, які зумовлюють головні напрями роботи з персоналом з метою реалізації стратегії управління персоналом організації, досягнення оптимальних та ефективних умов праці, налагодження процесу виконання поточних завдань та цілей, що сприятимуть реалізації стратегії та місії організації в цілому.

Змістом політики управління персоналом є кадрова робота відповідно до концепції розвитку організації. Вона є складовою частиною стратегії організації. Цілями політики управління персоналом є забезпечення банку працівниками високої кваліфікації, безперервного збереження і оновлення якісного та кількісного складу персоналу враховуючи о потреби самої організації. Вона повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і ситуації на ринку праці в регіоні.

Оцінка ефективності проведеної політики управління персоналом – це безперервний і планомірно організований процес, що направлений на співставлення затрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також на співставленні цих результатів з результатами діяльності організації. Так визначені декілька критеріїв щодо оцінювання політики управління

персоналом: кількісний та якісний склад персоналу, рівень плинності, гнучкість проведеної політики та ступінь врахування інтересів працівника. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах управління персоналом (якість кадрової роботи, задоволеність працівників організації, виконавська дисципліна, плинність кадрів та ін.)

## **II. Аналіз та оцінка систем управління персоналом організації**

### **2.1. Економічна характеристика «Комерційного банку Хрещатик»**

Комерційний банк «Хрещатик» – системний банк загальнонаціонального масштабу, значущий учасник усіх сегментів українського банківського ринку. Таке позиціонування «Хрещатика» потребує наявності механізмів, здатних забезпечити цілісність і керованість банку, що є необхідною умовою його високої фінансової стійкості й ефективності. В основі цих механізмів – зрозуміла і дійова система управління, яка розумно поєднує централізацію і делегування управлінських функцій. При побудові такої системи управління банк орієнтується на кращі міжнародні практики, які дають змогу забезпечити належне виконання рішень одноособових і колегіальних органів управління у поєднанні з необхідною оперативністю прийняття і виконання рішень в установах банку, які відзначає високий ступінь територіальної диверсифікації [31].

«Комерційний банк «Хрещатик» зареєстрованою 19 травня 1993 р. як товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк сприяння розвитку підприємництва "Згода". У серпні 1998 р. на підставі рішення Зборів учасників зареєстровано зміни до Статуту банку, який став називатися Комерційний банк сприяння розвитку міського господарства і підприємництва "Хрещатик". З 2000 р. – відкрите акціонерне товариство «Комерційний банк «Хрещатик», з травня 2010 р. - публічне акціонерне товариство «Комерційний банк «Хрещатик» [31].

Структура акціонерного капіталу банку станом на 01.04.14[31].:

ТОВ КФ «Укрфінком» - 37,4427%

Департамент фінансів виконавчого органу Київської міської ради (КМДА) - 24,9397%

ТОВ "Маркет Інвест Груп" - 21,0320%

Комунальні підприємства - 0,0605%

Інші юридичні особи - 16,3987%

Фізичні особи - 0,1264%

Організаційна структура банку представлена в додатках А та Б.

Асортимент послуг банку понад 300. Перелічимо основні послуги банку:

1. Розрахункове обслуговування (відкриття, переоформлення рахунку).
2. Касове обслуговування (видача готівки).
3. Перевезення , інкасація готівки і цінностей.
4. Система “Клієнт-Банк” (платежі упродовж операційного дня, інформація щодо руху коштів).
5. Структуроване призначення платежу (прийом та передача кожного платежу таким чином, що дає змогу автоматизувати бухгалтерський облік клієнта).
6. Послуги, що підвищують ефективність роботи з мережею філіалів, для системних клієнтів.
7. Прийом платежів від фізичних осіб по мережі «Комерційний банк Хрещатик».
8. Обслуговування пластикових карток (випуск, видача готівки та інші).
9. Оренда індивідуальних сейфів.
10. Вкладні та розрахунково-касові операції.
11. Продаж подорожніх та комерційних чеків та видача готівки за ними.
12. Обслуговування кодованих рахунків.
13. Грошові перекази фізичних осіб.
14. Купівля та продаж валют у фізичних осіб.
15. Операції з валютними коштами юридичних осіб.
16. Документальні операції (акредитиви, гарантії, інкасо).
17. Операції з цінними паперами.



18.Депозитарна діяльність.

19.Операції з вексями.

20.Кредитування клієнтів за рахунок коштів банку.

21.Кредитування малого та середнього бізнесу.

На обслуговуванні Банку знаходяться недержавні пенсійні фонди, 38 страхових компаній, 12 компаній по управлінню активами, 44 інститути спільного інвестування та 8 цільових програм по залученню клієнтів-власників цільових житлових облігацій і обслуговуванню розміщення цінних паперів від Фонду державного майна України[31]..

Місія Банку – забезпечення потреб кожного клієнта, приватного чи корпоративного, у банківських послугах високої якості та надійності, розвиток на цій основі ефективного банківського бізнесу, який би забезпечував захист та постійний приріст вкладених в нього коштів клієнтів та акціонерів[31;41].

Основні пріоритети, закладені у стратегію розвитку банку «Хрещатик» відповідно до його місії, полягають у прагненні забезпечити поступове нарощення вартості бізнесу за умови збереження фінансової стабільності, досягнення синергетичного ефекту від розширення обсягів корпоративного і роздрібного бізнесу, підвищення інноваційності і технологічності надання пропонованих послуг, оптимізації присутності у регіонах і стійкості конкурентних переваг[31;41].

Основні стратегічні принципи діяльності:

- поступове збільшення статутного капіталу банку і підвищення рівня достатності власного капіталу, додержання показників фінансової стабільності;
- вдосконалення гнучкої системи управління банком;
- підтримка високої ефективності управління ризиками на основі нових формалізованих методів і моделей, що враховують ринкові умови, які постійно змінюються;

- додержання принципів ідеології роботи з клієнтами, що ґрунтується на поєднанні корпоративних стандартів та індивідуального підходу до кожного клієнта;
- оптимізація мережі установ із збереженням конкурентних переваг у регіоні;
- збільшення обсягів активних і пасивних операцій на підставі постійного аналізу ринкової кон'юнктури і зростання власного капіталу банку;
- постійне розширення спектра пропонованих послуг з урахуванням можливостей новітніх технологій;
- реалізація комунікативної політики, спрямованої на підтримку ділової репутації банку і позитивного іміджу бренду;
- підтримка високого рівня професіоналізму і відповідальності кожного фахівця банку [31;41].

Банк виконує функцію міжбанківського клірингового центру та має розгалужену мережу кореспондентських рахунків у банках на території України та інших держав, є активним членом SWIFT, що дає змогу оперативно здійснювати клієнтські та міжбанківські платежі по всьому світу з високим рівнем їх захищеності і меншими витратами у будь-якій валюті. Станом на 31 грудня 2013 року кореспондентські рахунки Банку типу «НОСТРО» відкриті у 49 банках, у Банку відкриті рахунки типу «ЛЮРО» 116 банків-кореспондентів, у тому числі 15 нерезидентів. Наразі Банк має можливість обслуговувати зовнішньоекономічні контракти клієнтів за 25 валютами, у тому числі: узбецьких сумах, індійських рупіях і угорських форинтах та в банківських металах (золоті, сріблі, платині та паладії).

У 2013 році Банк втретє отримав нагороду від провідного світового банку Deutsche Bank AG (Німеччина) за найвищу якість платежів у доларах США (рейтинг STP) – 99,8%. Отримання такого рейтингу STP зменшує ризику та скорочує час обробки і вартість міжнародних платежів.

Банк є членом ПрАТ «Українська міжбанківська валютна біржа», ПАТ «Фондова біржа ПФТС», ПАТ «Українська біржа», ПрАТ «Українська

фондова біржа», об'єднань професійних учасників фондового ринку - Асоціації «Фондове Партнерство», Асоціації «Українські Фондові Торговці».

Станом на 31 грудня 2013 року мережа Банку складалась з 142 установ: Головного банку та 141 відділення (у 2012 році – 145 установ: Головний банк та 144 відділення). Протягом 2013 року рішення про утворення, припинення філій, представництв Банком не приймалися. Середня кількість працівників Банку за 2013 рік становила 1 545 осіб (за 2012 рік – 1 775 осіб) [31]..

## **2.2. Основні складові систем управління персоналом в організації**

Професійно-кваліфікаційний рівень працівників в значній мірі характеризує рівень ефективності функціонування організації, оскільки від особистих і ділових якостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість прийнятих рішень і результатів їх реалізації.

Підбір та розстановка кадрів - є однією із важливих функцій управлінського циклу, що виконується керівниками організації. Від якості підбору та розстановки кадрів як і в виробничій системі, так і в системі управління значною мірою залежить ефективність роботи організації.

Підбір і розстановка персоналу в організації забезпечує ефективне заповнення робочих місць, виходячи з результатів комплексної оцінки, планування службової кар'єри, умов праці і оплати праці персоналу. Підбір та розстановка кадрів передбачає:

1 планування службової кар'єри, яке має здійснюватися, виходячи з результатів оцінки можливостей та індивідуального вкладу, віку працюючих, кваліфікації та наявних робочих місць;

2 забезпечення належних умов праці та оплати праці, розмір гарантованої оплати та преміальні;

3 планомірний рух кадрів, який включає підвищення, переміщення, звільнення кадрів, в залежності від результатів оцінки працівника і відповідності умов оплати праці їх життєвим інтересам.

Важливим засобом управління персоналом є планування підбору кадрів, яке включає оцінку їх наявності в організації, розміри і структуру майбутньої робочої сили і розробку програми задоволення майбутніх потреб.

При розробці Кодексу корпоративного управління банку кадрова служба враховує основні положення сучасної кадрової політики; особливості демографічної ситуації, процеси вивільнення і перерозподілу працівників; тенденції функціонування і розвитку ринку праці; зростаючі вимоги до вдосконалення планування; організації управління; нагромаджений досвід реалізації основних напрямків удосконалення роботи з персоналом в минулому[41].

Метою програми «кадри» є – створення умов для забезпечення всіх структурних підрозділів банку стабільними кваліфікованими кадрами, зниження рівня плинності кадрів і втрат робочого часу, а також покращення структури працівників у відповідності до сучасних економічних вимог.

Вже на основі довготермінових планів роботи з кадрами розробляються перспективні та поточні плани, які в сукупності представляють собою єдину систему планування кадрової роботи, що дозволяє комплексно реалізувати важливі процеси формування кадрового потенціалу в даній організації[35, с.212].

Формування кількісного та якісного складу персоналу банку відбувається за допомогою набору та відбору персоналу. Особливості планування підбору та розстановки кадрів розглянемо на прикладі «Комерційного банку Хрещатик».

Підбір полягає у формуванні необхідного резерву кандидатів на всі посади та робочі місця, з якого організація відбирає найкращих для неї працівників. При цьому враховується: вихід на пенсію; звільнення у зв'язку із закінченням трудового договору чи контракту; розширення сфери діяльності організації.

Набір проводять із зовнішніх і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього набору належать: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звернення до агентств працевлаштування, усна реклама тощо. Однак, в «Комерційному банку Хрещатик», надається перевага внутрішньому наборові, який передбачає просування по службі працівників своєї організації. У кожній

конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки[32, с.56].

На етапі відбору персоналу керівництво відбирає найкращих кандидатів з резерву, створеного під час набору. Ефективний відбір персоналу – це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Найбільш широко вживаними методами збору інформації для прийняття рішення про відбір конкретного кандидата на робоче місце є випробування, співбесіди, тестування. Ці методи можуть обширно забезпечити керівництво інформацією про можливості конкретного працівника, однак не можуть дати відповіді на важливе запитання: чи буде людина повністю реалізувати свої знання і можливості в конкретній виробничій ситуації? Позитивна відповідь на це запитання залежить від побудови та функціонування ефективної мотиваційної системи[14, с.54].

Об'єктивне рішення про вибір, у залежності від обставин, може ґрунтується на освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях. Для керівних посад, особливо більш високого рівня, головне значення мають навички налагодження міжрегіональних відношень, а також сумісність кандидата з вищестоящими керівниками та його підлеглими. Ефективний відбір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів[30, с.165].

Основним завданням підбору та розстановки кадрів в організації має бути вирішення проблеми оптимального розміщення персоналу в залежності від виконуваної роботи, враховувати здатність працівника виконувати цю роботу.

Показник якості розстановки кадрів по посадах розраховується шляхом сумування числа фахівців з університетською освітою, які займають керівні та технічні посади, і ділення отриманого результату на загальну кількість посад, які вимагають заміни фахівцями.

Підбір і розстановка персоналу в «Комерційному банку Хрещатик» забезпечує злагоджену діяльність колективу з врахуванням обсягу, характеру та складності робіт та виконуваних завдань. Це відбувається, коли виконуються певні умови, а саме: рівномірна та повна завантаженість працівників всіх служб

і структурних підрозділів банку; конкретизація функцій і обов'язків працівника; забезпечення необхідної взаємозамінності працівників на основі оволодіння ними суміжних професій.

В «Комерційному банку Хрещатик». розстановка персоналу забезпечує дотримання відповідних пропорцій щодо кваліфікації, соціальної активності, віку та статі.

Якісний склад кадрів управління доцільно вивчати також з точки зору тривалості їх використання на одній посаді і аналізу посадового переміщення, що має велике значення для удосконалення підбору і розстановки кадрів у банку.

Аналіз якісного складу працівників банку передбачає визначення: кількісного складу працівників з університетською освітою (спеціаліст, бакалавр); якісного рівня розстановки працівників по посадах; степені раціонального використання фахівців з науковим ступенем магістра по структурних підрозділах банку.

**Таблиця 2.1.**

**Якісний та кількісний склад персоналу Тернопільської філії  
«Комерційний банк Хрещатик» станом на 01.01.2014[31]**

Показники	Чисельність, осіб
<b>За штатом</b>	84
<b>Фактично</b>	75
З них: - за категоріями персоналу:	
керівники підрозділів, головні спеціалісти	<b>15</b>
спеціалісти	<b>32</b>
службовці	<b>10</b>
інший персонал	<b>18</b>
<b>- за статтю:</b>	
чоловіки	<b>23</b>
жінки	<b>52</b>
<b>- за віком</b>	
20 –25 років	<b>8</b>
26 –30 років	<b>11</b>
31 – 40 років	<b>19</b>
41 – 50 років	<b>24</b>

більше 50 років	<b>13</b>
<b>- за освітою</b>	
вища	<b>73</b>
незакінчена вища	<b>2</b>
середня спеціальна	-
середня	-
<b>- за стажем роботи</b>	
до 1 року	<b>2</b>
від 1 до 3 років	<b>6</b>
від 3 до 5 років	<b>8</b>
більше 5 років	<b>59</b>

Аналіз працівників «Комерційного банку Хрещатик» за якісним рівнем свідчать дані табл. 2.1. Як ми бачимо із 75 працівників вищу освіту мають 73 осіб, тобто 97,5%, незакінчену вищу освіту мають 2 особи, що становить 2,5%.. Це говорить про високий якісний показник банківських працівників.

Щодо стажу роботи персоналу «Комерційного банку Хрещатик», то працівники, які мають стаж роботи більше 5 років – 59 осіб, що складає 79% працюючих. Зі стажем від 3 до 5 років працюють 8 працівників, що складає 11% працюючих. Отже, можна сказати, що більше 90% персоналу має стаж роботи понад 3 роки.

Віковий склад працівників «Комерційного банку Хрещатик» свідчить, що більше як 50,7% працівників віком молодші 40 років. Від 40 до 50 років працює 24 працівники, що складає 32%, віком більше 50 років – 13 осіб, що становить 17,3%. Молодь віком до 30 років становить лише 25 %, тобто 19 осіб.

Аналізуючи статеву-вікову структуру працівників «Комерційного банку Хрещатик», робимо висновок, що більшість працівників становлять жінки (більше як 69%).

Отже, на основі проведеного аналізу складу персоналу «Комерційного банку Хрещатик» можна зробити висновки, що основними напрямками удосконалення професійно-кваліфікаційного складу персоналу, а також формування цілісного управлінського колективу є:

- детальне дослідження особистих і ділових якостей працівників;

- організація фахової підготовки кадрів управління в складі резерву для висування на керівні посади, безперервне підвищення ділової кваліфікації, аналітичної здатності та якості виконуваної роботи;
- підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня кожного працівника;
- організація оптимальної розстановки кадрів управління на основі використання сучасних стилів і методів кадрової роботи;
- підвищення рівня інноваційної діяльності працівників в банку, розробка тем, актуальних економічних досліджень, впровадження у практичну діяльність нових розробок (продуктів банку);
- підвищення трудової та виконавчої дисципліни працівників банку.

Узагальнення досвіду роботи банківських установ, а також оцінок вітчизняних і зарубіжних спеціалістів показує, що в ближчі 10-15 років проблеми управління будуть головним чином полягати в сфері роботи з персоналом. Управління кадрами в межах організації, будучи невід'ємною частиною його господарської політики, має стратегічний та оперативний аспекти. Організація управління персоналом виробляється на основі концепції розвитку організації, що складається з трьох частин: виробничої, фінансово-економічної, соціальної (кадрової політики організації) [43, с.48].

Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з відношенням банку до зовнішнього оточення (ринку праці, взаємовідносини з державними органами тощо) і свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т. д.).

Кадрова робота «Комерційного банку Хрещатик» планується на основі загальних принципів планування та прогнозування, найважливішими з яких є науковий характер планування, його неперервність; збалансованість між ресурсами і потребами; комплексний і системний підхід до розробки планів[31].

Система планування підбору і розстановки кадрів в банку включає наступні обов'язкові показники: чисельність спеціалістів за посадами; питома вага працівників апарату управління до загальної чисельності працівників, а також витрати на їх утримання; кількісний та якісний склад працівників,



чисельність клієнтів; плинність кадрів; кількість навчальних місць в системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Динаміка найму та звільнення працівників подана нами в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2.**

**Динаміка чисельності руху персоналу Тернопільської філії  
«Комерційного банку Хрещатик» впродовж 2011-2013 років[31]**

<b>Показники</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Чисельність персоналу, всього осіб	<b>72</b>	<b>82</b>	<b>75</b>
Прийнято, осіб	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
Звільнено, осіб	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>..... 4</b>

Загальна потреба в фахівцях визначається в залежності від трудомісткості закріплених за ними функцій, норм управління, ступеня автоматизації управління з врахуванням питомих штатних розписів.

Загальна потреба в фахівцях (А) представляє собою суму чисельності фахівців і додаткової потреби в них:

$$A = C_c + D, \quad (2.1)$$

де  $C_c$  – чисельність фахівців в організації початок планового періоду;

$D$  – додаткова потреба в фахівців.

Розрахунок додаткової потреби в спеціалістах включає три основних елементи:

- розвиток організації, тобто науково обґрунтоване визначення необхідної потреби на приріст (чи зменшення) посад, у зв'язку з збільшенням збільшенням (зменшенням) обсягу робіт чи послуг;
- відшкодування природного вибуття працівників, які займають посади фахівців і керівників.

Додаткова потреба на приріст посад – це різниця між загальною потребою в спеціалістах в плановому і базовому періодах і визначається за формулою:

$$D_n = A_{nl} - A_o, \quad (2.2)$$

де  $A_{nl}$  – загальна потреба в фахівцях в плановому періоді;

$A_o$  – загальна потреба в фахівцях в базовому періоді.

При плануванні розстановки персоналу враховуються дані, що поступають з усіх організаційних підрозділів, відділів, служб щодо необхідності в кадрах. [52, с.154].

Таким чином, планування кадрової роботи включає науково обґрунтоване визначення перспективної і поточної потреби в кадрах необхідного фаху, проведення оцінки ефективності використання працівників, форм і видів їх підготовки, підвищення кваліфікації; визначення оптимальної розстановки, переміщення і висування керівних працівників і спеціалістів; розвиток демократичних основ в управлінні персоналом організації; проведення організаційно-виховної роботи в трудовому колективі.

Важливим засобом розвитку персоналу є професійне навчання – систематичний процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися продовж усієї трудової діяльності.

Потреба в навчанні, як правило, з'ясовується у наступних випадках:

1. В процесі відбору кандидатів на вакансії.
2. Під час вступу на нову посаду.
3. В процесі атестації працівників організації.

Основними напрямками професійного навчання вважають:

1. Первинне навчання у відповідності з цілями організації, завданням підрозділу та специфікою роботи працівника.
2. Навчання для ліквідації розбіжності між вимогами посади і особистими якостями працівника.
3. Навчання з метою підвищення кваліфікації працівника.
4. Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації.

5. Навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій[80, с.221].

Для адекватного визначення потреб професійного навчання кожна сторона цього процесу повинна чітко усвідомлювати фактори, які впливають на потреби розвитку (рис.2.1)

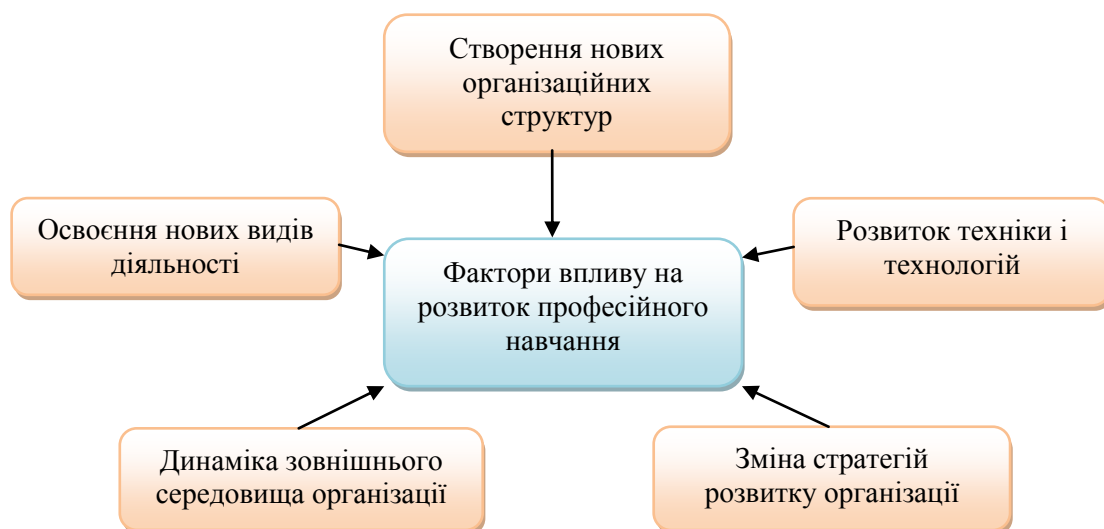


Рис. 2.1. Фактори впливу на розвиток професійного навчання

Але вирішуючи поставлені завдання, роботодавець повинен відповісти на наступні питання:

- для якої групи співробітників в першу чергу це необхідно?
- навчати всі категорії або виділити з маси працюючих топ-менеджмент?
- наскільки окупляться витрати на навчання?
- чи стане воно постійної складової мотиваційного пакета або «авральним» методом стимулювання окремих співробітників?
- можливість пройти навчання буде надана всім або деяким?
- як розглядати навчання – як бонус, необхідність або постійний елемент зарплати?
- коли пропонувати навчання – відразу при наймі на роботу, в процесі роботи або при ризику звільнення?
- що більш прийнятно – оплата освіти самою організацією або видача позики працівнику?
- наскільки жорстко роботодавець планує «прив'язати» співробітників навчанням?

- чи буде навчання відбуватиметься постійно (вуз, МВА) або періодично (семінари та тренінги)?
- з відривом або без відриву від основної діяльності?
- платити за освіту на поворотній або безповоротній основі (як правило, це питання виникає при оплаті вищої освіти)?
- чи може організація дозволити собі зазнати збитків у разі, якщо працівник, який здобув освіту, все-таки пішов?

Навчання персоналу є безперервним процесом формування та вдосконалення професійних знань, навичок та особистісних якостей працівників банку.

Основні чинники, що визначають актуальність навчання персоналу в сучасних банках, це:

- впровадження досягнень НТП, що сприяє зростанню комунікаційних можливостей;
- сучасні безперервні й швидкі зміни в інформаційних банківських технологіях;
- посилення конкуренції на всіх управлінських рівнях суспільного життя та необхідність підвищення конкурентоспроможності працівників банку;
- впровадження нових банківських продуктів та послуг, нових технологій обслуговування клієнтів;
- створення нових структурних підрозділів і служб банку тощо [95].

Основною метою навчання персоналу банку є наближення освітнього, кваліфікаційного і культурного рівнів персоналу банку до його поточних і запланованих потреб, але цілі навчання персоналу з позиції банку та працівника суттєво відрізняються (рис. 2.2.).

Особливу увагу керівництво банку приділяє питанню підвищення рівня ефективності роботи кожного працівника. Впродовж багатьох років у банку працює комплексна система професійного навчання персоналу.

## **Цілі навчання банківського персоналу**

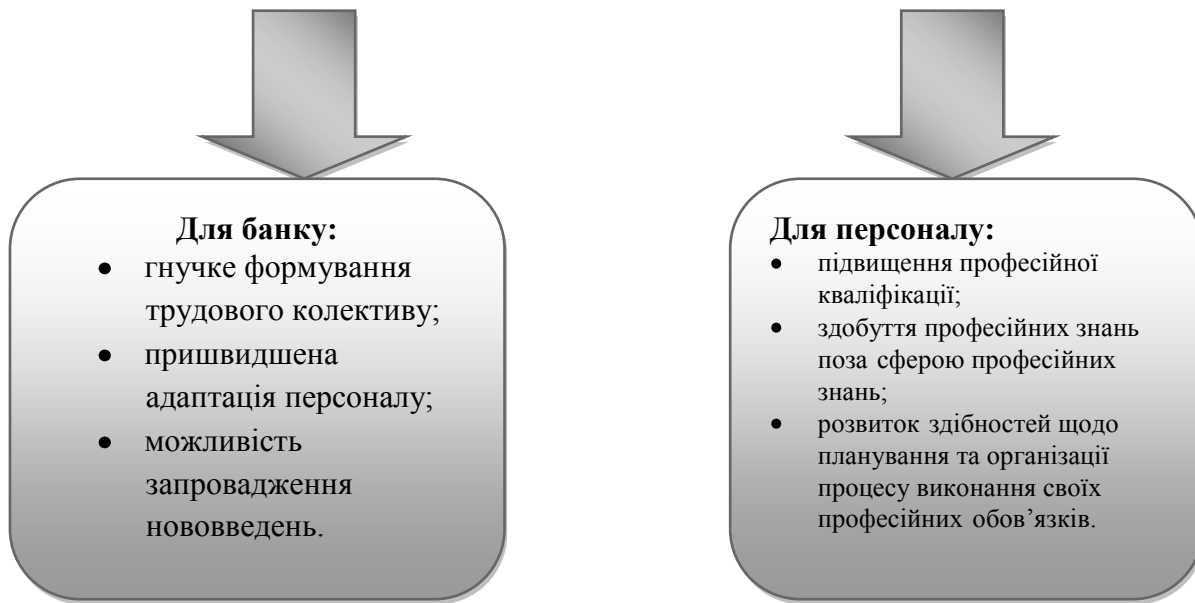


Рис. 2.2. Цілі навчання банківського персоналу

У центральному апараті функціонує центр підготовки спеціалістів управління по роботі з персоналом, основними завданнями якого є забезпечення ефективного та комфортного проведення навчання з метою підвищення рівня професійних знань працівників «Комерційного банку Хрещатик» та вдосконалення їхньої професійної майстерності. До викладання залучаються лектори з Національного банку України, Державної податкової адміністрації, Міністерства юстиції та інших організацій, а також висококваліфіковані та досвідчені фахівці структурних підрозділів центрального апарату банку[31].

**Таблиця 2.3.**

**Навчання працівників «Комерційного банку Хрещатик» впродовж 2011-2013 років, осіб[31].**

Вид навчання	2011	2012	2013
Навчання за програмами «магістр управління» (МВА)	10	11	12
Розгляд практичних ситуацій (кейсів) на внутрішньобанківських курсах	132	124	112
Цільові професійні тренінги (бізнес-тренінги)	156	212	179

Дистанційне навчання	<b>566</b>	<b>654</b>	<b>520</b>
Науково-практичні коференції, бізнес-форуми на базі провідних вищих навчальних закладів	<b>45</b>	<b>67</b>	<b>71</b>
Наради (навчання кадрового резерву)	<b>223</b>	<b>304</b>	<b>315</b>
Самонавчання	<b>765</b>	<b>676</b>	<b>556</b>

Відповідно до календарного плану навчання працівників «Комерційного банку Хрещатик» у 2013 році (таблиця 2.3.) на базі центру було проведено 10 нарад, в яких взяли участь 315 працівників, у т.ч. 95 – керівників, 220 – спеціалістів. Поряд із цим філії-регіональні управління здійснюють навчання персоналу на місцях. Щорічно навчання проходить більше тисячі працівників.

У звітному році було позитивно вирішено актуальне питання щодо технічного оснащення банку. Зокрема, здійснено фінансування, модернізацію та закупівлю нового комп'ютерного обладнання, завдяки чому істотно покращено умови навчання працівників банку за різними кваліфікаційними напрямками і тематиками навчання, забезпечена можливість обробки великих обсягів інформації.

Управлінням по роботі з персоналом, на підставі даних аналізу пріоритетних напрямів розвитку банку та його стратегічних цілей, створено новий напрям діяльності – систему внутрішнього бізнес-тренінгового навчання. Результатами проведення бізнес-тренінгів є набуття досвіду та його застосування у процесах банку, підвищення динаміки командної взаємодії.

У 2013 році впроваджено, адаптовано та проведено системне навчання персоналу у формі бізнес-тренінгів на теми: «Ефективний менеджмент» та «Ефективні продажі кредитних продуктів» з оглядом на актуальні бізнес-процеси та напрями розвитку банку.

Починаючи з травня звітного року, було проведено 5 бізнес-тренінгів на рівні центрального апарату в центрі підготовки спеціалістів, в яких взяли участь 67 працівників, у т.ч. 43 – керівники та 24 кредитних працівники, а з червня – 4 бізнес-тренінги на рівні регіональних управлінь, в яких взяли участь 112 працівників, у т.ч. 32 – керівники та 80 – кредитних працівників.

Заснування власної школи бізнес-тренерів стало позитивним інноваційним фактором у системі навчання персоналу банку в цілому, а також креативною сходинкою на шляху успішного та своєчасного досягнення стратегічних цілей банку і якісного обслуговування клієнтів.

Впродовж багатьох років банк активно співпрацює з вищими навчальними закладами з питань підвищення кваліфікації персоналу. Договори про співпрацю укладено з Одеським державним економічним університетом, Тернопільським національним економічним університетом, Львівським інститутом банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ) та Черкаським інститутом банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ).

Курси підвищення кваліфікації дають можливість працівникам отримати не тільки вичерпні відповіді на актуальні питання, але і кваліфіковану консультацію провідних спеціалістів-практиків. Надається також можливість поділитися та обмінятися досвідом зі своїми колегами з різних регіонів України, встановити нові ділові відносини з колегами інших банків та продовжити подальшу плідну співпрацю. У 2013 році при вищих навчальних закладах підвищив кваліфікацію 71 працівник.

Підвищення кваліфікації персоналу та оцінка персоналу здійснювались також за допомогою системи дистанційного тестування та навчальних курсів (надалі СДТНК). Система розміщена на корпоративному порталі банку є доступною для всіх працівників, принципи її роботи ґрунтуються на технологіях Інтернет ресурсів. Активне застосування системи підтвердило її ефективність.

У 2013 році в системі дистанційного тестування та навчальних курсів (СДТНК) були створені нові тести з питань банківської діяльності: «Робота з банківським платіжними картками та торговий еквайринг», «Кредитні ризики», «Інкасація установ банку» [31].

З метою підвищення ефективності діяльності підрозділів роздрібного та корпоративного бізнесу установ банку оновлено тести з питань кредитування фізичних та юридичних осіб. У 2013 році в дистанційному тестуванні взяли

участь 520 працівників банку, що вдвічі перевищує показник попереднього року.

Кожний третій працівник «Комерційного банку Хрещатик» займається самоосвітою відповідно до потреб фахової діяльності.

У 2013 році значна увага також приділялась розробці та впровадженню заходів для покращення бізнес-репутації банку та розвитку корпоративної культури. Так, було затверджено новий проект Колективного договору між адміністрацією банку і трудовим колективом. Основною метою договору є врегулювання виробничих, соціально-трудова відносин, посилення соціального захисту працівників банку.

Актуальною перспективою професійного формування фахівця банку, а також його самореалізації є розвиток кар'єрних нахилів. Професійна кар'єра спеціаліста об'єднує його успіхи на роботі з етапами особистісного розвитку, включаючи всі сфери життя. Традиційно під кар'єрою розуміють просування по службових сходах організації. Зазвичай, людина, обравши професію, намагалася знайти організацію, у якій її праця могла б бути цілком затребувана. Організація ж зі свого боку надає їй можливість кар'єрного росту. Вибравши одне одного, організація і людина уклали "психологічний" контракт, що припускав гарантію зайнятості й можливість професійного та кар'єрного росту з боку організації, а з боку співробітника - обов'язковий прояв відданості організації[65, с.189].

Професійно-кваліфікаційне просування працівників вирішує такі завдання:

- формування в організації стабільних кадрів ;
- підвищення ефективності використання трудового й освітнього потенціалу особистості;
- надання можливостей працівникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи оволодівати іншою перспективною професією;
- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих працівниках за рахунок внутрішніх джерел;



– заповнення робочих місць малопривабливої та некваліфікованої праці, переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби організації в працівниках[42, с.234].

Побудуємо кар’єрограму головного спеціаліста відділу корпоративного бізнесу Тернопільської філії «Комерційного банку Хрещатик» (рис. 2.3.) та етапи його навчання впродовж трудової діяльності (таблиця 2.4.).



**Рис. 2.3. Карєрограма головного спеціаліста відділу корпоративного бізнесу Тернопільської філії «Комерційного банку Хрещатик»**

**Таблиця 2.4.**

**Навчання головного спеціаліста впродовж трудової діяльності (2000-2013 років) [31].**

<b>Навчання</b>	<b>Спеціалізація</b>
Тренінгові навчання за напрямком «Практика управління корпоративними стандартами»	Дослідження та моделювання системи управління корпоративними стандартами. Планування основних показників діяльності структурного підрозділу зокрема та організації в цілому.
Курси підвищення кваліфікації з «Управління персоналом» за напрямком «Лідерство. Управління цілями»	Трансформаційне лідерство в бізнесі. Нові технології. Нейроменеджмент. Стилї управління, побудова продуктивної команди: динаміки успішної роботи в команді.
Навчання в центрі «Лінгва+» (Advanced English Course) – Ділова англійська мова	Вдосконалення знань з ділової англійської мови
Навчання в Школі корпоративного директора	Правила розробки корпоративних та етичних кодексів

Навчання в Школі комерційних стратегій за напрямком «Нові можливості розвитку організації»	Вивчення та застосування інноваційних аспектів функціонування організації, впровадження новітніх стратегічних планів у процес діяльності організації.
Тренінгові навчання «Тайм – менеджмент: мистецтво управляти часом»	Вивчення методів самоорганізації, вмінь ефективно аналізувати власну діяльність. Вдосконалення навиків організації робочого часу як працівника зокрема, так і колективу в цілому.
Вищий навчальний заклад (магістр)	Друга освіта здобуття базових знань та практичних навичок за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці»
Вищий навчальний заклад (спеціаліст)	Здобуття базових знань, вмінь та навичок за напрямком «Банківська діяльність»

У сучасних умовах особливо загострюються протиріччя між завданнями інтенсивного динамічного розвитку банків України і застарілими методами мотивації праці. Сучасний працівник як носій професійних умінь та знань і навичок є незалежним, адже сам вирішує, де і як реалізувати власний інтелектуальний капітал. Отже, управління людськими ресурсами більшою мірою визначається мотивами, що пов'язують працівників із роботодавцем. Від якості та стійкості цих взаємозв'язків залежить успіх діяльності банку.

Даний процес можливий тільки за умови формування у вітчизняних банках нового погляду на соціальне забезпечення працівників та систему оплати їхньої праці, що реалізується через упровадження компенсаційних пакетів [25, с.64].

«Комерційний банк Хрещатик» на рівні головного управління розробляє компенсаційні пакети для окремих категорій працівників банку, зокрема топ-менеджерів, лінійних керівників, головних спеціалістів.

Коли йдеться про компенсаційну систему, то передбачають, що в українських банках, безумовно, виконують норми Кодексу законів про працю, які стосуються її оплати: своєчасна, повна виплата заробітної плати, оплата тимчасової непрацездатності, відпустки, відрядження, гарантії при звільненні й скороченні та інше. При створенні ефективної системи компенсації, зокрема компенсаційного пакета, керівництво банку разом із фахівцями з персоналу має

враховувати, по-перше, індивідуальні особливості кожного із співробітників, по-друге, те, яка величина і структура заробітної плати узгоджена з цілями банку.

Компенсаційна політика має бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. У процесі формування компенсаційного пакета банк орієнтується не лише на внутрішні потреби організації, а й на зовнішні чинники, насамперед на розміри заробітної плати, виплат і заохочень, які пропонують інші роботодавці представникам різних професійних груп. Неузгодженість розміру винагороди із ринковими значеннями, насамперед її заниження, є поширеною причиною невдоволеності працівників політикою оплати праці, високої плинності, неукомплектованості персоналу, збільшення навантаження на працівників.

У разі якщо банк не може виплачувати працівникам заробітну плату, яку пропонують конкуренти, керівництво має використовувати нематеріальні винагороди, які можуть бути не менш привабливими для більшості працівників. Керівникам потрібно використовувати методи мотивації, спрямовані на задоволення потреб безпеки та захищеності, належності та причетності, поваги та самоствердження. До таких методів належать: гарантія стабільної зайнятості, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, атмосфери взаємодопомоги, розвиток командної роботи, повага та визнання результатів роботи кожного члена команди, залучення до процесів ухвалення рішень, спільного обговорення стратегії розвитку банку, навчання на робочому місці для підвищення професійної компетентності працівників тощо.

Компенсаційна політика має сприяти розвитку корпоративної культури банку. В банку цінується корпоративність, командний дух, тому до компенсаційного пакета включають винагороди за результати, досягнення яких сприятиме розвитку командної роботи. До таких винагород належать колективні форми оплати праці, преміювання за результатами роботи банку та підрозділу, виплати за програмами участі в прибутку тощо.

Під час розроблення компенсаційної політики враховують вимоги трудового законодавства. Порушення законодавства робить політику оплати праці

непрозорою, формує відчуття несправедливості, знижує лояльність і мотивацію працівників, провокує конфліктність, негативно позначається на конкурентності компенсаційної політики. Це спричиняє збільшення звільнень працівників та стримує залучення компетентних кандидатів на вакантні посади. Будь-які нововведення в компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального стану працівників. З одного боку, власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами (ст. 97 КЗпП України). З іншого боку, такі нововведення знижуватимуть лояльність та мотивацію працівників.

Таблиця 2.5.

Фонд заробітної плати працівників Тернопільської філії «Комерційного банку Хрещатик» за 2011-2013 роки[31]

	Показники	2011	2012	2013
1.	Фонд заробітної плати, грн.: в т.ч.:			
	◆ основна заробітна плата, грн.	1911168	2341920	2412000
	◆ додаткова заробітна плата, грн.	1528935	1826698	1905480
	◆ інші виплати	286675	398126	385920
		95558	117096	120600
2.	Середньомісячна заробітна плата, грн	2212	2380	2680
3.	Середньоспискова чисельність, осіб	72	82	75

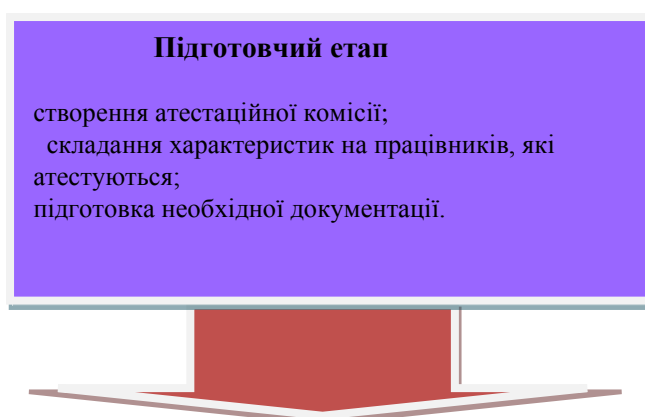
Аналізуючи дані таблиці 2.5. бачимо, що основна заробітна плата в банку складає близько 80%, додаткова 15%, інші виплати становлять 5%.

Середньомісячна заробітна плата має тенденцію до зростання у 2013 році вона зросла на майже на 13% у порівнянні з 2012 роком та на 21% в порівнянні до 2011 року.

**Наступною** складовою управління персоналом є оцінка працівників банку. Підвищення якісної складової персоналу розпочинається з його оцінювання. Оцінювання працівників є непростим завданням для більшості організацій, оскільки необхідно оцінити не тільки кожного члена колективу але й взаємозв'язки між ними, відносини всередині організації, і, звичайно, потенціал організації в цілому[26, с.101]. Різновидом оцінки персоналу в організації є його атестація.

Атестація працівників «Комерційного банку Хрещатик» проводиться з метою поліпшення якісного складу персоналу, підвищення кваліфікації працівників банку та їх відповідальності за результати діяльності. Завдяки атестації проводиться планування навчання персоналу, створення кадрового резерву і об'єктивна зміна окладів працівників.

Атестація працівників банку проводиться один раз на п'ять років. Кожен працівник проходить атестацію, згідно з Положенням про порядок проведення атестації працівників «Комерційного банку Хрещатик» в 2014-2018 роках. Жінки проходять атестацію не раніше ніж через рік після виходу з відпустки по догляду за дитиною. До атестації залучаються співробітники, які пропрацювали в системі банківської діяльності не менше 1 року і були призначені на іншу посаду не пізніше шести місяців до початку проведення атестації. Атестація включає в себе наступні етапи (рис.2.4.):



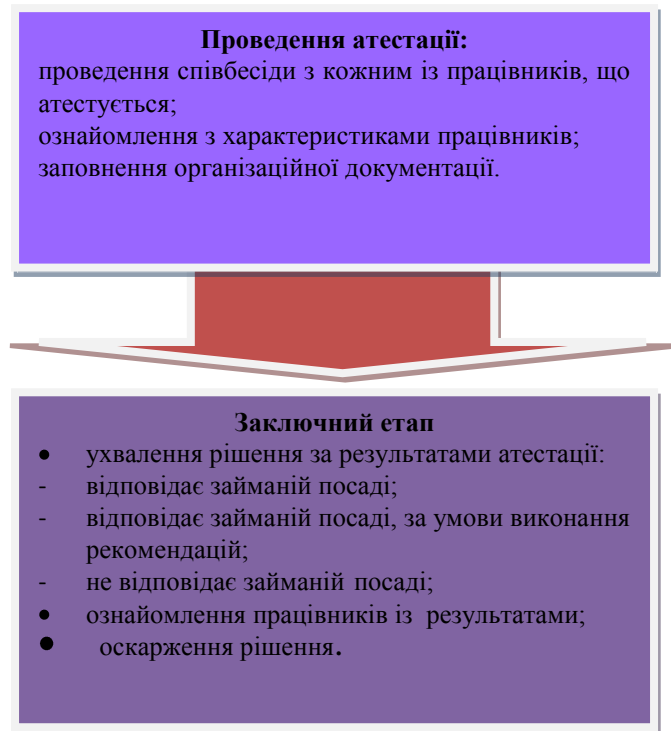


Рис. 2.4. Схеми проведення атестації в «Комерційному банку Хрещатик» [31].

Після оголошення наказу про атестацію проводиться підготовча робота, в ході якої керівники підрозділів банку:

- 1) знайомлять підлеглих працівників з положенням про атестацію і пояснюють його основний зміст;
- 2) повідомляють про терміни проведення атестації;
- 3) складають характеристику, в якій наводиться розгорнута оцінка професійної компетенції, ділових якостей, трудового внеску;
- 4) заповнюють листок оцінки роботи працівника;
- 5) складають атестаційні листи на кожного працівника, який підлягає атестації;
- 6) знайомлять його під розпис із змістом атестаційного листа не пізніше ніж за 2 тижні до атестації;
- 7) подають листи до атестаційної комісії за три дні до її засідання.

В характеристиці відображається питання:

- Ділових і професійних вмінь і навичок, стаж роботи на посаді;

- Виконання працівником посадових обов'язків, правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог внутрішніх нормативних документів;
- Професійну компетентність; відповідальність; ініціативність; самостійність в роботі; оперативність при прийнятті рішень і можливість контролювати їх виконання; вміння акумулювати необхідну інформацію і визначати основне, першочергове; застосовувати в своїй роботі законодавчі акти;
- Особисті якості: працездатність; комунікабельність; вміння налагоджувати взаємовідносини з колегами; творчий підхід до справи; принциповість, послідовність в роботі; самокритичність тощо;
- Підвищення кваліфікації.

В листку оцінки роботи працівника визначають оцінку працівника відповідно до посади і службових обов'язків, за такими факторами:

- 1) якість, рівень чіткості і акуратності;
- 2) продуктивність, рівень продуктивності у роботі впродовж періоду, який оцінюється;
- 3) знання роботи, рівень знань і вміння, необхідних для виконання роботи;
- 4) відповідальність;
- 5) пунктуальність, рівень пунктуальності, дотримання режиму роботи і перерв, присутність на роботі;
- 6) самостійність, ступінь виконання своїх обов'язків без контролю, або під незначним контролем;
- 7) творчість, пропонування своїх ідей, знаходження нових і кращих шляхів до виконання обов'язків;
- 8) прояв ініціативи, рівень прояву бажання виконувати нові плани і завдання додатково до встановлених керівником;
- 9) дотримання правил, рівень дотримання правил і розпоряджень керівництва;
- 10) міжособові взаємовідносини, бажання працювати, співпрацювати, спілкуватися з колегами, виконувати доручення;



11) розсудливість, рівень правильного прийняття самостійних рішень.

Критерії оцінювання працівників «Комерційного банку Хрещатик»:

1) Оцінка професійної компетентності працівників:

- рівень спеціальної освіти;
- досвід роботи на даній посаді;
- досвід роботи за спеціальністю;
- розвиток загальних і спеціальних знань у системі підвищення кваліфікації;
- стаж роботи у даній організації, який відображає знання працівником конкретних особливостей та умов надання послуг.

2) Оцінка ділових якостей працівників:

- професійна компетентність;
- здатність чітко організувати і планувати свою роботу;
- усвідомлення відповідальності за виконану роботу;
- самостійність при виконанні завдання;
- здатність вирішувати нові питання;
- працездатність;
- здатність налагоджувати контакти з людьми.

3) Оцінка трудового внеску працівників:

- кількість і якість виконаних планових і позапланових завдань;
- наявність у роботі елементів новизни і творчості;
- масштаби і складність функцій, делегованих працівникові керівництвом;
- ступінь відповідальності, що залежить від характеру службових обов'язків;
- різноманітність виконуваних робіт[31].

На підставі всебічної оцінки професійного рівня працівників, їх ділових якостей, виконання обов'язків, визначених кваліфікаційно-професійними характеристиками їх посад і посадовими інструкціями, досягнутих результатів атестаційна комісія приймає одне з таких рішень:

- 1) відповідає займаній посаді;
- 2) рекомендується в резерв на вищу посаду;
- 3) відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
- 4) не відповідає займаній посаді[31].

За підсумками роботи видається наказ по «Комерційному банку Хрещатик», в якому окреслюється позитивні сторони та недоліки в проведенні атестації, затверджується заходи, щодо вдосконалення організації роботи банку, змін у розміщенні кадрів та посадових окладах, зарахування перспективних працівників до резерву на вищі посади, а також щодо інших видів заохочень працівників, які успішно пройшли атестацію.

## **Висновки до II розділу**

Об'єктом нашого дослідження вибрано Тернопільське регіональне відділення «Комерційного банку Хрещатик». Останній є системним банком загальнонаціонального масштабу, важливий учасник усіх сегментів банківського ринку України. Умовою високої фінансової стійкості банку та його ефективності є прозора і результативна система управління, яка вдало поєднує централізацію і делегування управлінських функцій. Маючи чітку систему управління банк орієнтується на кращі міжнародні практики, які зумовлюють спроможність забезпечити належне виконання управлінських рішень. Основними пріоритетами стратегічного розвитку банку «Хрещатик» забезпечення поступового нарощення вартості бізнесу за умови збереження фінансової стабільності, розширення обсягів роздрібного і корпоративного бізнесу, підвищення технологічності та інноваційності надання пропонованих послуг.

Нами проведено аналіз і дано оцінку основних складових управління персоналом в Тернопільському регіональному відділенні «Комерційний банк Хрещатик».

Підбір і розстановка персоналу в банку забезпечує злагоджену діяльність колективу з врахуванням обсягу, характеру та складності робіт та виконуваних завдань. Це відбувається, коли виконуються певні умови, а саме: рівномірна та повна завантаженість працівників всіх служб і структурних підрозділів банку; конкретизація функцій і обов'язків працівника; забезпечення необхідної взаємозамінності працівників на основі оволодіння ними суміжних професій.

В банку працює 75 осіб, вищу освіту мають 73 особи, тобто 97,5%, незакінчену вищу освіту мають 2 особи, що становить 2,5%. Це говорить про високий якісний показник банківських працівників Віковий склад працівників «Комерційного банку Хрещатик» свідчить, що більше як 50,7% працівників віком молодші 40 років. Від 40 до 50 років працює 24 працівники, що складає 32%, віком більше 50 років – 13 осіб, що становить 17,3%. Молодь віком до 30 років становить лише 25 %, тобто 19 осіб.

Основною метою навчання персоналу банку є наближення освітнього, кваліфікаційного і культурного рівнів персоналу банку до його поточних і запланованих потреб.

Особливу увагу керівництво банку приділяє питанням підвищення рівня ефективності роботи кожного працівника. Впродовж багатьох років у банку працює комплексна система професійного навчання персоналу.

Відповідно до календарного плану навчання працівників «Комерційного банку Хрещатик» у 2013 році на базі центру було проведено 10 нарад, в яких взяли участь 315 працівників, у т.ч. 95 – керівників, 220 – спеціалістів. Поряд із цим філії-регіональні управління здійснюють навчання персоналу на місцях. Щорічно навчання проходить більше тисячі працівників.

У 2013 році впроваджено, адаптовано та проведено системне навчання персоналу у формі бізнес-тренінгів на теми: «Ефективний менеджмент» та «Ефективні продажі кредитних продуктів» з оглядом на актуальні бізнес-процеси та напрями розвитку банку. Проведено 9 бізнес-тренінгів на рівні центрального апарату. Заснування власної школи бізнес-тренерів стало позитивним інноваційним фактором у системі навчання персоналу банку в

цілому, а також креативною сходинкою на шляху успішного та своєчасного досягнення стратегічних цілей банку і якісного обслуговування клієнтів.

«Комерційний банк Хрещатик» на рівні головного управління розробляє компенсаційні пакети для окремих категорій працівників банку, зокрема топ-менеджерів, лінійний керівників, головних спеціалістів.

Компенсаційна політика сприяє розвитку корпоративної культури банку. В банку цінується корпоративність, командний дух, тому до компенсаційного пакета включають винагороди за результати, досягнення яких сприятиме розвитку командної роботи. До таких винагород належать колективні форми оплати праці, преміювання за результатами роботи банку та підрозділу, виплати за програмами участі в прибутку тощо.

Атестація працівників «Комерційного банку Хрещатик» проводиться з метою поліпшення якісного складу персоналу, підвищення кваліфікації працівників банку та їх відповідальності за результати діяльності. Завдяки атестації проводиться планування навчання персоналу, створення кадрового резерву і об'єктивна зміна окладів працівників.

### **III. Проект розробки стратегій управління персоналом організації**

#### **3.1. Формування концепції стратегічного впливу на систему управління персоналом організації**

Зміни які пройшли в усіх сферах суспільного життя нашої держави за роки незалежності, у тому числі й в банківській сфері, спричиняють посилення уваги до осмислення цих перемін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування і реалізацій політики управління персоналом в банку, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх формування банківських стратегій.

Впровадження стратегічного управління в системі комерційних банків видається своєчасним, так як для цього є основні передумови і разом з тим є резерв часу, обумовлений об'єктивно низькими темпами формування попиту на

банківські продукти та послуги . Таким чином , комерційні банки мають можливість реалізувати «золотий» принцип планування, який , полягає в тому , щоб « опинитися в потрібному місці в потрібний час , але не раніше і не пізніше , в вмінні чекати і влаштовувати внутрішні процеси до змін ».

Стратегічне управління в комерційному банку має охоплювати усі сфери його діяльності та структурні підрозділи , координуючи їх взаємодію і направляючи зусилля на вирішення стратегічних завдань. Особи, які беруть участь у розробці стратегії, в кінцевому підсумку будуть нести відповідальність за її реалізацію, дозволяє трансформувати завдання стратегічного планування в безперервний процес стратегічного управління діяльністю банку .

Впровадження стратегічного управління в комерційному банку має бути орієнтоване на вирішення таких основних завдань:

- ◆ концентрація зусиль та координація дій менеджерів усіх рівнів ,
- ◆ раціоналізація використання ресурсів на основі виявлення головних проблем та відокремлення їх від другорядних, які не мають великої сутності для банку;
- ◆ формування у акціонерів чіткого розуміння цілей і завдань функціонування банку в середньо -і довгостроковій перспективі;
- ◆ створення системи мотивації співробітників на виконання стратегічних завдань ,
- ◆ формування корпоративної культури банку;
- ◆ формування іміджу банку в очах його реальних і потенційних клієнтів , партнерів, конкурентів;
- ◆ створення ефективного механізму стратегічного управління діяльністю банку на основі регулярного використанні процедур стратегічного аналізу , планування і контролю.

Стратегія повинна створювати і розвивати довгострокові конкурентні переваги банку і забезпечувати його нормальну життєдіяльність і розвиток за будь-яких економічних умовах.

Для успішного здійснення стратегічного управління персоналом розроблена стратегія розвитку банку повинна бути узгоджена з процедурами оперативного управління, що досягається шляхом розробки сценаріїв розвитку та планових заходів, що сприяють виконанню місії банку і досягнення поставлених цілей. Слід встановити кілька сценаріїв розвитку зовнішніх факторів і відповідних стратегій банку - песимістичний, середній і оптимістичний, що дозволяє отримати дерево розвитку банку. Для повноцінного аналізу та ідентифікації факторів ризику доцільно проводити розрахунок параметрів ризику стратегії і попередню експертизу вартості реалізації стратегій, адекватності планованих ресурсів, джерел та обсягів фінансування.

Стратегічні цілі припускають тактичні рішення:

- способи отримання прибутку з операцій,
- терміни та умови їх виконання, а також варіантний регламент виконання і спектр пропонованих банківських послуг,
- план зростання валюти балансу і капіталу банку, клієнтської бази, структуру і динаміку активів і пасивів банку,
- план за розміром прибутку тощо.

Цикл стратегічного управління діяльністю комерційного банку може бути представлений як процес реалізації його стратегічного потенціалу. Зовнішні фактори, що впливають на цей процес, слід розділити на персональні та узагальнені. Вплив зовнішніх факторів виражається в оцінці потенціалу, виборі методів управління та досяжному рівні реалізації потенціалу. Розвиток активів і пасивів слід аналізувати як окремо, так і в комплексі, враховуючи, що:

- 1) бажаний стан активів передбачає виконання певних вимог до пасивів

і навпаки , бажаний стан пасивів може бути реалізовано тільки в разі відповідності активів певним умовам ;

2 ) стан активів обумовлює можливості формування пасивів і навпаки, перебуваючи в стані пасивів окреслює коло можливостей щодо формування пасивів .

Необхідно чітко виділити набори конкурентних стратегій , що відносяться до розвитку активів і пасивів , і сформулювати портфельну стратегію, що забезпечує їх інтеграцію.

Стратегічні цілі банку повинні отримати своє втілення в стратегічних показниках, які є узагальнюючими по відношенню до показників поточної діяльності. Найбільш відомою парадигмою , що дозволяє забезпечити відповідність поточної діяльності організації її стратегічним цілям , є збалансована система показників ( Balanced ScoreCards , BSC). Головним досягненням BSC є визнання важливої ролі в оцінці результатів роботи організації нефінансових показників, тобто тих , для яких неможливо отримати безпосереднє грошове вираження . Відповідно за парадигмою BSC фінансові показники організації є функцією від нефінансових параметрів, що зумовлює необхідність першочергової орієнтації довгострокової стратегії розвитку організації на поліпшення саме цих параметрів. Нефінансові показники дозволяють виявляти існуючі проблеми організації та визначати потенційні точки росту, що особливо важливо для комерційного банку як фінансового посередника [31].

Облік таких показників здійснюється за допомогою набору ключових показників ефективності ( Key Performance Indexes , KPI) , що розподіляються, як правило , на чотири групи:

- Компетентність та мотивація співробітників;
- Якість внутрішніх бізнес - процесів;
- Ступінь задоволення і лояльності клієнтів ;
- Фінансові показники .

Дослідження теоретичних положень стратегічного управління , узагальнення теорії і практики банківської діяльності та аналіз типових помилок банківських стратегій дозволили сформулювати принципи , які повинні дотримуватися на всіх етапах стратегічного управління діяльністю комерційного банку рис. 3.1.:

1 ) наукова обґрунтованість і достовірність даних , що використовуються в процесі стратегічного управління .

Стратегічне управління діяльністю банку має спиратися на достовірні дані про факти та події і правильну науково-обґрунтовану інтерпретацію дійсних фактів і подій . Особливої обережності слід дотримуватися при застосуванні методів формальної логіки - індукції , і формалізованих математичних методів - інтерполяції та екстраполяції . Для реалізації стратегічного управління важливі:

а ) правильна оцінка ємкості ринку з урахуванням значних регіональних диспропорцій та економічної стратифікації населення України;

б) правильне позиціонування банку в певних сегментах фінансового ринку , що особливо істотно при виборі стратегій зростання , так як багато сегментів ринку в даний час є обмеженими і з великою ймовірністю залишаться такими в неосяжному майбутньому;

в) правильний вибір часу виходу на ринок, так як існує реальна небезпека передчасного виходу на нерозвинений ринок ;





Рис. 3.1. Принципи стратегій управління комерційного банку  
[побудовано автором самостійно]

2) реалістичність і здійсненність стратегії. Формування бачення майбутнього повинно вироблятися на основі поєднання прагматичного і ідеалістичного підходів, а розробка стратегії базуватися на комплексному використанні методів RDS (Resource Driving Strategy), CDS (Condition Driving Strategy) і ADS (Ambition Driving Strategy) і правильній оцінці пристосованості ринкових сегментів для освоєння з урахуванням ресурсної забезпеченості банку. Узгодження ресурсів і певних потреб для підсистем різного рівня шляхом подолання протиріч і невідповідностей, ранжирування потреб і підготовка управлінських рішень у формі прогнозів, планів і бюджетів. Застосування методу ADS, обумовлене необхідністю присутності банку на фінансових ринках і здійснення посередницької діяльності, в

обов'язковому порядку має підкріплюватися використанням методів управління стратегічними ризиками;

3 ) варіантність стратегії .

Облік можливих варіантів динаміки зовнішнього середовища слід здійснювати на основі поетапного підходу з обов'язковим проведенням аналізу досяжності поставлених цілей в рамках кожного етапу;

4) інноваційна спрямованість стратегії .

Збереження банком досягнутих позицій на ринку і їх поліпшення вимагають безперервного оновлення і постійного вдосконалення , що можливо тільки за умови креативного та інноваційно- орієнтованого управління діяльністю банку та створення стимулів до підвищення ефективності діяльності всіх підрозділів і служб банку та кожного співробітника. Безперервна послідовність інноваційних циклів перетворює банк в самонавчальну систему, що знаходиться в постійному процесі самооновлення й самовдосконалення ;

5 ) прозорість стратегії . Стратегічні і тактичні цілі, шляхи їх досягнення повинні бути відкритими і зрозумілими для всіх зацікавлених осіб, як у середині банку, так і поза ним. Технології подвійних стратегій призводять до створення і посилення суперечностей між різними групами зацікавлених осіб , що негативно позначається на діловій атмосфері всередині банку і на його іміджі. Керівникам банку слід адекватно оцінювати потенціал менеджерських технологій , спрямованих на створення образу банку і його сприйняття персоналом і зовнішніми референтними групами ;

6 ) збалансованість системи показників стратегічного управління . Система

стратегічних показників повинна бути несуперечливою, повною і не перевантаженою , тобто повинна формувати фундамент основних характеристик. Вона повинна бути узгоджена з показниками поточної діяльності банку, що в достатній мірі забезпечується в рамках парадигми BSC . До складу стратегічних показників повинні входити як фінансові , так і нефінансові показники . Обов'язковою вимогою до стратегічних показників є їх прозорість і вимірність . Це означає, що про зміну кожного стратегічного показника в деякому періоді можна судити за певними відстеженими ознаками

, а значення показника може бути виміряне прямим або непрямим способом. Непрямі методи вимірювання можуть бути використані для оцінки стратегічних показників, досягнутих партнерами чи конкурентами, і формування таких стратегічних орієнтирів, як галузеві або ринкові межі ефективності. Сукупність стратегічних фінансових показників повинні дозволяти здійснювати стратегічний контроль за дотриманням обов'язкових нормативів діяльності банку;

7) застосування оптимізаційного підходу і не погіршення стратегічних показників. порівнювати

Обов'язковою умовою стратегічного управління є розробка критеріїв, що дають право зіставляти значення стратегічних показників, що відносяться до різних часових періодів, і дозволяють інтерпретувати стратегічне управління як завдання динамічного програмування. Оптимальні значення стратегічних показників являють собою орієнтир при складанні планових завдань, а також наближення фактичних результатів до планових. Оптимальним значенням може розглядатися критерій якості управління, планування та реалізації стратегічних планів на кожному етапі та в цілому. При узгодженні стратегічних і тактичних рішень необхідно керуватися принципом Беллмана, здатним вибирати управління на кожному етапі з точки зору оптимізації процесу в цілому.

Планове погіршення стратегічних показників припустимо у виняткових випадках, але це повинно бути обґрунтовано або змінами зовнішніх факторів, очікуваними з високим ступенем ймовірності, або неможливістю досягнення повної збалансованості показників у часі, в результаті чого на деяких етапах стратегічного розвитку поліпшення окремих параметрів може супроводжуватися незначним погіршенням інших. На нашу думку, впровадження в комерційному банку системи стратегічного управління, що базується на перерахованих вище принципах, має забезпечити планомірний і цілеспрямований довгостроковий розвиток банку в динамічному конкурентному середовищі і сприяти підвищенню узгодженості складу і якості банківських продуктів і послуг до потреб ринку і зміцненню взаємної довіри між банком та його клієнтами.

Для підвищення ефективності управлінської стратегії банку слід звернути увагу на такі основні положення. По-перше, необхідним аспектом розробки стратегії є концентрація зусиль та спеціалізація на найбільш перспективних клієнтських групах. По-друге, проаналізувавши потреби й вимоги споживачів, а також стратегію конкурентів, слід зосередитися на впровадженні нових банківських продуктів, стимулюванні збуту та реалізації маркетингових заходів.

Якщо виділити три основні напрями досягнення ефективності стратегії банком, отримаємо такі: це диференціація здійснюваної діяльності, розширення діапазону банківських послуг, що надаються, і зменшення витрат [9, с.194].

Перше означає панування свого сегмента ринку (кола клієнтів), розвиток послуг, орієнтованих на своїх клієнтів, формування стійких споживацьких переваг.

До другого напрямку належить підвищення якості банківського продукту, створення у клієнта відчуття унікальності послуги, що йому надається. Маємо на увазі:

- репутацію і місце розташування банку;
- зручність і швидкість обслуговування;
- врахування побажань клієнта;
- нові види послуг, ексклюзивні ціни;
- час роботи банку;
- кваліфікацію обслуговуючого персоналу;
- якість консультування, особисту увагу, ввічливість персоналу.

Асортимент додаткових послуг формується в міру розвитку банку за рахунок запровадження модифікованих або заміни існуючих послуг. Поліпшення якості обслуговування клієнтів банку приводить до трьох основних результатів:

- збільшення лояльності наявних клієнтів, зниження рівня втрати їх кількості - клієнти залишаються збанком довше;
- збільшення "частки гаманця" клієнта в даному банку клієнт витрачає більше;
- залучення нових клієнтів завдяки усним рекомендаціям, які

роблять задоволені банком клієнти.

Зрештою, все це означає досягнення головного результату - збільшення прибутку банку в довгостроковій перспективі [98, с.53].

Основним елементом третього напрямку досягнення ефективності стратегії є цінова політика банку. Її об'єктами є процентні ставки, тарифи, комісійні, премії, знижки, а також мінімальний розмір внеску. У міру розвитку ринкових відносин роль ціни як основного аргументу в боротьбі за клієнта послаблюється, і вона поступається місцем неціновим чинникам: іміджу, сервісу, рекламі, проте в умовах трансформаційного періоду цей чинник є найважливішим засобом конкурентної боротьби. Зниження тарифів при наданні послуг дуже привабливі для клієнтів і посилюють конкурентні переваги банків, сприяють розширенню його клієнтури, підвищенню конкурентоспроможності і зростанню фінансових результатів. Боротьба за споживача приводить до зниження ставок й тарифів, зменшення витрат, поліпшення якості і різноманітності послуг, що надаються. Таким чином, конкуренція на ринку банківських послуг має виражений соціальний характер, обумовлений багато в чому тим, що в орбіту банків залучені як юридичні особи, так і більшість громадян.

Отже першочергову роль у формуванні стратегії відіграє посилення конкуренції та підвищення вимог клієнтів до банківських послуг приводять до того, що все більша кількість банків змушені формувати інтелектуальний капітал, щоб більш ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити успіх у конкурентній боротьбі [15].

Реалізація політики управління персоналом в банку має бути спрямована на досягнення:*в соціальному аспекті* - високого рівня розвитку людського потенціалу, задоволення очікувань працівників банку щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;*в економічному аспекті* - забезпечення банків кваліфікованими кадрами, зростання їх конкурентоспроможності;*в інституційному аспекті* - удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;*в організаційному аспекті* - розбудови системи управління людськими ресурсами на засадах

соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів банківської діяльності [61].

Виділяють наступні групи заходів щодо вдосконалення політики управління персоналом банку:

- *Професійне навчання та розвиток.* Даний елемент доцільно спрямовувати на становлення корпусу професійних лідерів банків з метою підтримки та покращення рівня розвитку банківської ланки шляхом впровадження розроблених профілів компетентностей лідерства, регулярного оцінювання потреб у професійному навчанні працівників та застосування програм з розвитку лідерства та менеджменту.
- *Підтримка професійності* може бути здійснена шляхом розроблення та інтеграції цілісних та ефективних процесів і процедур управління персоналом, що стосуються системи класифікації посад, оцінювання під час прийняття до банку та просування, у тому числі щорічного оцінювання, запровадження порівняльного аналізу заробітних плат, створення комплексної системи інформаційного забезпечення управління персоналом тощо.
- *Система оцінювання компетентностей працівників банків в системі атестації.* При глибокому дослідженні компетенцій працівників банку, адміністративна ланка має можливість оцінити персонал по всіх кваліфікаційних, соціальних та особистісних параметрах. Розвиток та вдосконалення даної системи дасть можливість отримати повну інформацію щодо потенціалу наявного кадрового складу.

### **3.2. Шляхи вдосконалення ефективності стратегічного управління персоналом організації**

Стратегію управління персоналом, особливо в частині прогнозування динаміки кількісних та якісних параметрів персоналу, доцільно опрацьовувати одночасно з розробленням загальної стратегії розвитку організації

Концентрованої, цілісної стратегії дотримуються великі, часто невеликі організації.

Диференційована стратегія використовується у великих організаціях, розосереджених по різних регіонах і країнах. Здебільшого – це великі корпорації, які випускають різноманітну продукцію, функціонують у регіонах з різними природно-кліматичними умовами, різними культурами і традиціями, відмінними ситуаціями на ринках.

Стратегію функціонування пов'язують із характером поведінки організації на ринку.

Посилаючись на авторство американського дослідника М. Портера, В. Р. Веснін розрізняє три види стратегії функціонування:

- лідерства в малих витратах;
- диференціації;
- фокусування.

Стратегія лідерства в малих витратах дає можливість заощаджувати на собівартості продукції та отримувати хай невеликий, але сталий прибуток. За таких умов стратегія управління персоналом спрямовується переважно на залучення і закріплення працівників масових професій середнього рівня кваліфікації [10, с.236].

Стратегія диференціації полягає у зосередженні зусиль підприємства на кількох пріоритетних напрямках діяльності, в яких є можливість здобути вагомі переваги над конкурентами.

Важливою умовою успішної реалізації такої стратегії є наявність персоналу з високим рівнем кваліфікації, в тому числі наукових працівників, аналітиків, дизайнерів, а також працівників, здатних обслуговувати та надавати послуги клієнтам. Ринкова стратегія фокусування полягає у виборі якогось конкретного сегмента ринку та реалізації на ньому одного з двох попередніх видів стратегії. Відповідно обирається і стратегія управління персоналом.

Стратегія розвитку залежно від стану зовнішнього оточення і власних можливостей організації може бути реалізована за чотирма сценаріями:

- зростання;
- помірною зростання;
- скорочення масштабів діяльності;
- комбінована.

Стратегія зростання властива молодим організаціям, що прагнуть швидше захопити лідерські позиції, а також тим, що перебувають на вершині науково-технічного поступу. Типовим представником таких організацій є компанія «Майкрософт». Стратегія управління персоналом у таких організаціях спрямована на залучення працівників особливо високої кваліфікації з підприємницькими здібностями. Актуальними також є питання інтенсивного навчання працівників, мотивування творчої праці, заохочення до службового і наукового зростання.

Стратегія помірною зростання властива стабільним організаціям, які впевнено почуваються на ринку, поступово оновлюють продукцію, підвищують її якість на догоду споживачеві. Прикладом тут можуть слугувати автомобільні заводи. Стратегія управління персоналом зосереджується на питаннях стабілізації кадрів, постійного навчання, ефективного використання.

Стратегія скорочення масштабів діяльності, на наш погляд, не відповідає сутності процесів, що відбуваються. Коли організація скорочує обсяги надання послуг, масово звільняє працівників, то це ніяк не стратегія, це вимушена тактика виживання. В таких умовах про якусь стратегію управління персоналом говорити не доводиться незалежно від того, чи перебуває банк у фазі реорганізації, чи прямує до банкрутства.

Комбінована стратегія (її ще називають селективною) притаманна великим банкам, структурні підрозділи яких надають послуги і залежно від об'єктивних обставин мають різні можливості. Одні динамічно розвиваються, другі помірно, треті перебудовуються і тимчасово скорочують обсяги надання послуг. Відповідно різною буде і стратегія управління персоналом.

За характером розрізняють три види стратегії:



- наступальна;
- наступально-захисна;
- захисна (стратегія виживання).

Наступальний характер зазвичай мають стратегії зростання і помірного зростання. Наступально-захисному характерові відповідають комбіновані стратегії. Чисто захисна – це стратегія скорочення масштабів діяльності, а в українських реаліях – це тактика виживання.

Характер стратегії організації обумовлює вибір стратегії управління персоналом. Для здійснення наступальної стратегії потрібні керівники підприємницького типу, здатні винаходити і втілювати нетрадиційні, інноваційні методи управління та надання послуг. Реалізовувати наступально-захисну стратегію здатні керівники обережні, прагматичні, далекоглядні. Стратегія захисного типу потребує керівників з унікальним поєднанням підприємницьких властивостей і авторитаризму. Тільки жорсткий менеджмент здатний слабку організацію врятувати від занепаду, краху.

Стратегія управління персоналом матиме вагоме практичне значення за умови, що на її базі організація опрацює прогресивну політику управління персоналом, яку буде реалізовано через щоденну практику управління трудовою поведінкою працівників.

Відповідність стратегії управління персоналом глобальній стратегії розвитку банку - ключовий аспект в управлінні персоналом. Управління банком в сучасних умовах у межах антикризової програми висуває певні вимоги до якості компетностей персоналу й припускає виділення особливостей подальших управлінських впливів: відбір і розміщення кадрів, винагороди й заохочення, оцінка, розвиток і навчання, переміщення й просування. Стратегію управління надання послуг і місце в ній персоналу можна представити в такий спосіб:

$$S = Tm + Rn + Pk, \quad (3.1)$$

де:  $Tm$  - стратегія управління технологією надання послуг;

$Rn$  - стратегія використання ресурсів;

$Rk$  - стратегія управління кваліфікованою працею персоналу.

*Принципи управління персоналом у рамках антикризового менеджменту відображаються в наступних положеннях:*

1. Приведення у відповідність професійно-якісного рівня персоналу відповідно до інноваційних процесів банку .
2. Управління продуктивністю праці персоналу.

Інноваційна діяльність, що припускає інтенсивну реалізацію якісно нових підходів до технологій з надання послуг у банку є одним з ефективних шляхів виходу із кризи. Удосконалювання управління персоналом також варто віднести до інноваційних процесів. У свою чергу персонал, зокрема управлінська ланка, є одним із джерел нововведень. Кожний інноваційний захід варто розглядати в аспекті його відповідності якісному рівню підготовленості персоналу. Тому керуючий вплив на розвиток банку можна представити у вигляді інноваційних компонентів.

$$R_{иннов} = Rm + Rn, \quad (3.2)$$

де  $Rm$  - змістовний продуктово-технологічний аспект інновації;

$Rn$  - управлінське рішення, спрямоване на узгодження характеристик персоналу з вимогами розвитку  $Rm$ .

Отже, стратегія менеджменту персоналу може охоплювати різні аспекти управління персоналом банку: удосконалення структури персоналу, оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки, підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, оплата навчання, заходи соціального захисту, розвиток культури і т.д. [16]

Продуктивність праці обумовлену функціональним станом організму працівника в різноманітних умовах праці

**Підвищення в % продуктивності на добу, при введенні заходів.**

$$П = \frac{(\phi_1 n_1 + t' \phi_2 n_2) - (\phi_1 n_1 + t \phi_2 n_2)}{t \phi_1 n_1 + t \phi_2 n_2} \cdot 100, \quad (3.3)$$

де:  $t_{\phi_1}, t_{\phi_2}$  – сумарний час фази відповідно підвищеної та пониженої працездатності до покращення умов праці, год;

$t'_{\phi_1}, t'_{\phi_2}$  – сумарний час фази відповідно підвищеної та пониженої працездатності після покращення умов праці, год;

$n_1, n_2$  – середньогодинна продуктивність в період підвищеної та пониженої продуктивності.

$$\begin{aligned} П &= \frac{(\phi_1 n_1 + t' \phi_2 n_2) - (\phi_1 n_1 + t \phi_2 n_2)}{t \phi_1 n_1 + t \phi_2 n_2} \cdot 100 = \\ &= \frac{(4.5 * 3.5 + 3.5 * 2) - (4 * 3.5 + 5 * 2)}{4.5 * 3.5 + 3.5 * 2} \cdot 100 = 9.89\% , \end{aligned}$$

**Абсолютний приріст у банку, тис.грн.**

$$T = Q1 - Q2 \quad (3.4)$$

де: Q1- річне надання послуг після введення заходів

Q2- річне надання послуг до введення заходів

$$T = Q1 - Q2 = 32542 - 27985 = 4557 \text{ тис.грн.}$$

**Приріст обсягу послуг у банку, %;**

$$P = \frac{Q1 - Q2}{Q2} * 100 \quad (3.5)$$

де: Q1- річне надання послуг після введення заходів

Q2- річне надання послуг до введення заходів

$$P = \frac{Q1 - Q2}{Q2} * 100 = \frac{32542 - 27985}{32542} * 100 = 14\%$$

**Витрати на нововведення мотиваційних заходів загалом:**

$$E = E1 + E2 \quad (3.6)$$

де: E1- умовно-постійні розходи на мотиваційні заходи в рік

E2 – Одно-разові затрати на введення заходів

$$E = E1 + E2 = 13 + 70 = 83 \text{ тис.грн.}$$

***Річний економічний ефект, тис.грн.***

$$E_p = T - E \quad (3.7)$$

$$E_p = T - E = 4557 - 83 = 4474 \text{ тис. грн..}$$

***Термін окупності одноразових витрат на здійснення запланованих заходів:***

$$T = K / \Delta\Pi, \quad (3.8)$$

де:  $\Delta\Pi$  - приріст прибутку, тис.грн.;

K - капітальні вкладення, тис.грн.

$$T = 83/4474 * 12\text{міс} = 0,22 \text{ роки} \approx 3 \text{ місяці} \approx 90 \text{ днів}$$

Таким чином із наших розрахунків видно, що підвищення продуктивності на день, при введенні заходів буде дорівнювати майже 10%; абсолютний приріст в банку з надання послуг - 4557тис.грн.; приріст обсягу в банку з надання послуг – на 14%; витрати на нововведення в мотиваційних заходах в загалом складуть 83 тис.грн. Річний економічний ефект від запропонованих заходів складе 4474 тис.грн., та окупляться вкладені кошти в даний захід за 3 місяці

Стратегія управління персоналом великого банку має включати щонайменше 16 наведених нижче напрямів діяльності:

1. Створення сучасної потужної служби персоналу.
2. Проектування стратегії управління персоналом (або уточнення наявної) одночасно з опрацюванням загальної стратегії організації.
3. Створення прогресивних персонал-технологій.
4. Широкомасштабна комп'ютеризація банку на базі новітніх інформаційних технологій.
5. Моделювання компетенцій для працівників на ключових посадах.
6. Створення ефективної системи управління знаннями працівників.
7. Створення чіткої системи поточного оцінювання, атестації та сертифікації працівників.
8. Розроблення програми забезпечення кадрової незалежності організації.
9. Удосконалення критеріїв професійного добору працівників на ключові вакантні посади.
10. Розроблення ефективного механізму підготовки та виховання новаторських, елітних кадрів.
11. Створення ефективної системи заохочення нововведень в управлінні персоналом банку.
12. Удосконалення системи мотивування активної трудової поведінки працівників з урахуванням особистого і колективних внесків у підсумкові результати діяльності організації.
13. Удосконалення організації праці відповідно до вимог стратегії управління персоналом.
14. Удосконалення методики оцінювання ефективності управління персоналом.
15. Розвиток корпоративної культури.
16. Створення механізму моніторингу досягнення стратегічних цілей банку та стратегії управління персоналом.

### **Висновки до III розділу**

Розглядаючи концепції стратегічного впливу на систему управління персоналом, можна стверджувати, що фундаментом для успішної реалізації

управлінської стратегії є наявність персоналу з високим рівнем кваліфікації, в тому числі наукових працівників, аналітиків, дизайнерів, а також працівників, здатних обслуговувати та виконувати замовлення клієнтів. Характер стратегії організації обумовлює вибір стратегії управління персоналом. Для здійснення управлінської стратегії потрібні керівники підприємницького типу, здатні винаходити і втілювати нетрадиційні, інноваційні методи управління та надання послуг. З метою розробки стратегій банку, однією з яких є стратегія управління персоналом необхідно перш за все створити потужну сучасну службу персоналу. Проектування стратегії управління персоналом (або уточнення наявної) буде проводитись одночасно з опрацюванням загальної стратегії організації. Робота по розробці стратегії має базуватися на прогресивних персонал-технологіях включаючи широкомасштабну комп'ютеризацію банку на базі новітніх інформаційних технологій. Однією з функціональних стратегій управління персоналом є найм на роботу. Саме ця частина вимагає вдосконалення критеріїв професійного добору працівників на вакантні посади; моделювання компетенцій для працівників на ключових посадах.

Функціональна стратегія розвитку персоналу включає створення ефективної системи управління знаннями працівників, розроблення ефективного механізму підготовки та виховання новаторських, елітних кадрів, побудову індивідуальних планів розвитку працівників і на їх основі планування кар'єри та можливості професійного розвитку.

Вагомими є створення ефективної системи заохочення нововведень в управлінні персоналом банку, вдосконалення системи мотивування активної трудової поведінки працівників з урахуванням особистого і колективних внесків у підсумкові результати діяльності організації, розвиток корпоративної культури вдосконалення організації праці відповідно до вимог стратегії управління персоналом.

З метою аналізу та оцінки роботи банку потрібне створення чіткої системи поточного оцінювання, атестації та сертифікації працівників, розроблення програми забезпечення кадрової незалежності організації, удосконалення

методики оцінювання ефективності управління персоналом. Створення механізму моніторингу досягнення стратегічних цілей банку та стратегії управління персоналом.

## **Висновки до роботи**

Вивчаючи систему управління персоналом ми прийшли до висновків про те, що: політика управління персоналом - це потужний механізм впливу керуючої ланки організації на персонал за допомогою певних алгоритмів, адміністративних дій та інструментів нормативно-правової бази у поєднанні з системою теоретичних поглядів, принципів, методів, які зумовлюють головні напрями роботи з персоналом з метою реалізації стратегії управління персоналом організації, досягнення оптимальних та ефективних умов праці, налагодження процесу виконання поточних завдань та цілей, що сприятимуть реалізації стратегії та місії організації в цілому.

Змістом політики управління персоналом є кадрова робота відповідно до концепції розвитку організації. Вона є складовою частиною стратегії організації. Цілями політики управління персоналом є забезпечення банку працівниками високої кваліфікації, безперервного збереження і оновлення якісного та кількісного складу персоналу враховуючи о потреби самої організації. Вона повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і ситуації на ринку праці в регіоні.

Оцінка ефективності проведеної політики управління персоналом – це систематичний і планомірно організований процес, що направлений на співставлення затрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також на співставленні цих результатів з результатами діяльності організації. Так визначені декілька критеріїв щодо оцінювання політики управління персоналом: кількісний та якісний склад персоналу, рівень плинності, гнучкість проведеної політики та ступінь врахування інтересів працівника. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах управління персоналом (якість кадрової роботи, задоволеність працівників організації, виконавська дисципліна, плинність кадрів та ін.)

Об'єктом нашого дослідження вибрано Тернопільське регіональне відділення «Комерційного банку Хрещатик». Останній є системним банком загальнонаціонального масштабу, важливий учасник усіх сегментів банківського ринку України. Умовою високої фінансової стійкості банку та його ефективності є прозора і результативна система управління, яка вдало поєднує централізацію і делегування управлінських функцій. Маючи чітку систему управління банк орієнтується на кращі міжнародні практики, які зумовлюють спроможність забезпечити належне виконання управлінських рішень. Основними пріоритетами стратегічного розвитку банку «Хрещатик» забезпечення поступового нарощення вартості бізнесу за умови збереження фінансової стабільності, розширення обсягів роздрібного і корпоративного бізнесу, підвищення технологічності та інноваційності надання пропонованих послуг.



Нами проведено аналіз і дано оцінку основних складових управління персоналом в Тернопільському регіональному відділенні «Комерційний банк Хрещатик».

Підбір і розстановка персоналу в банку забезпечує злагоджену діяльність колективу з врахуванням обсягу, характеру та складності робіт та виконуваних завдань. Це відбувається, коли виконуються певні умови, а саме: рівномірна та повна завантаженість працівників всіх служб і структурних підрозділів банку; конкретизація функцій і обов'язків працівника; забезпечення необхідної взаємозамінності працівників на основі оволодіння ними суміжних професій.

В банку працює 75 осіб, вищу освіту мають 73 особи, тобто 97,5%, незакінчену вищу освіту мають 2 особи, що становить 2,5%. Це говорить про високий якісний показник банківських працівників Віковий склад працівників «Комерційного банку Хрещатик» свідчить, що більше як 50,7% працівників віком молодші 40 років. Від 40 до 50 років працює 24 працівники, що складає 32%, віком більше 50 років – 13 осіб, що становить 17,3%. Молодь віком до 30 років становить лише 25 %, тобто 19 осіб.

Основною метою навчання персоналу банку є наближення освітнього, кваліфікаційного і культурного рівнів персоналу банку до його поточних і запланованих потреб.

Особливу увагу керівництво банку приділяє питанням підвищення рівня ефективності роботи кожного працівника. Впродовж багатьох років у банку працює комплексна система професійного навчання персоналу.

Відповідно до календарного плану навчання працівників «Комерційного банку Хрещатик» у 2013 році на базі центру було проведено 10 нарад, в яких взяли участь 315 працівників, у т.ч. 95 – керівників, 220 – спеціалістів. Поряд із цим філії-регіональні управління здійснюють навчання персоналу на місцях. Щорічно навчання проходить більше тисячі працівників.

У 2013 році впроваджено, адаптовано та проведено системне навчання персоналу у формі бізнес-тренінгів на теми: «Ефективний менеджмент» та «Ефективні продажі кредитних продуктів» з оглядом на актуальні бізнес-процеси та напрями розвитку банку. Проведено 9 бізнес-тренінгів на рівні

центрального апарату. Заснування власної школи бізнес-тренерів стало позитивним інноваційним фактором у системі навчання персоналу банку в цілому, а також креативною сходинкою на шляху успішного та своєчасного досягнення стратегічних цілей банку і якісного обслуговування клієнтів.

«Комерційний банк Хрещатик» на рівні головного управління розробляє компенсаційні пакети для окремих категорій працівників банку, зокрема топ-менеджерів, лінійний керівників, головних спеціалістів.

Компенсаційна політика сприяє розвитку корпоративної культури банку. В банку цінується корпоративність, командний дух, тому до компенсаційного пакета включають винагороди за результати, досягнення яких сприятиме розвитку командної роботи. До таких винагород належать колективні форми оплати праці, преміювання за результатами роботи банку та підрозділу, виплати за програмами участі в прибутку тощо.

Атестація працівників «Комерційного банку Хрещатик» проводиться з метою поліпшення якісного складу персоналу, підвищення кваліфікації працівників банку та їх відповідальності за результати діяльності. Завдяки атестації проводиться планування навчання персоналу, створення кадрового резерву і об'єктивна зміна окладів працівників.

Досліджуючи концепції стратегічного впливу на систему управління персоналом, можна стверджувати, що фундаментом для успішної реалізації управлінської стратегії є наявність персоналу з високим рівнем кваліфікації, в тому числі наукових працівників, аналітиків, дизайнерів, а також працівників, здатних обслуговувати та виконувати замовлення клієнтів. Характер стратегії організації обумовлює вибір стратегії управління персоналом. Для здійснення управлінської стратегії потрібні керівники підприємницького типу, здатні винаходити і втілювати нетрадиційні, інноваційні методи управління та надання послуг. З метою розробки стратегій банку, однією з яких є стратегія управління персоналом необхідно перш за все створити потужну сучасну службу персоналу. Проектування стратегії управління персоналом (або уточнення наявної) буде проводитись одночасно з опрацюванням загальної стратегії організації. Робота по розробці стратегії має базуватися на

прогресивних персонал-технологіях включаючи широкомасштабну комп'ютеризацію банку на базі новітніх інформаційних технологій. Однією з функціональних стратегій управління персоналом є найм на роботу. Саме ця частина вимагає вдосконалення критеріїв професійного добору працівників на вакантні посади; моделювання компетенцій для працівників на ключових посадах.

Функціональна стратегія розвитку персоналу включає створення ефективної системи управління знаннями працівників, розроблення ефективного механізму підготовки та виховання новаторських, елітних кадрів, побудову індивідуальних планів розвитку працівників і на їх основі планування кар'єри та можливості професійного розвитку.

Важливими є створення ефективної системи заохочення нововведень в управлінні персоналом банку, вдосконалення системи мотивування активної трудової поведінки працівників з урахуванням особистого і колективних внесків у підсумкові результати діяльності організації, розвиток корпоративної культури вдосконалення організації праці відповідно до вимог стратегії управління персоналом.

З метою аналізу та оцінки роботи банку потрібне створення чіткої системи поточного оцінювання, атестації та сертифікації працівників, розроблення програми забезпечення кадрової незалежності організації, удосконалення методики оцінювання ефективності управління персоналом. Створення механізму моніторингу досягнення стратегічних цілей банку та стратегії управління персоналом.