

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра управління персоналом та економіка праці**

**РЕФЕРАТ**

**кваліфікаційної роботи**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 051 «Економіка»

*(шифр та найменування спеціальності)*

за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці»

*(назва освітньої програми)*

**на тему: «Вдосконалення управління персоналом сучасної  
організації (на прикладі АТ «Ощадбанк»)»**

**Виконавець:**

студентка 46 гр. ЦЗВФН

**Кузьменко Лілія Сергіївна**

**Науковий керівник:**

к.е.н., ст. викладач

*(науковий ступінь, вчене звання)*

**Новицький Миколай Валерійович**

**Одеса 2023**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

*Актуальність теми.* Однією з умов адаптації організації до вимог сучасного розвитку є необхідність вдосконалювати систему управління персоналом. Організаційно-економічні умови, в яких працює сучасна банківська галузь, характеризуються зростаючим попитом на кваліфікованих і компетентних спеціалістів і підвищенням ролі людського фактору як необхідної умови ефективного виробництва та інновацій.

Управління персоналом організації – планомірна діяльність керівників організації та фахівців системи управління персоналом, що включає дослідження принципів і методів управління персоналом. У сучасній економіці людський капітал є одним із найважливіших і гнучких типів ресурсів, якими володіє компанія. Цей тип ресурсу особливо важливий для компаній, що працюють у сфері послуг, оскільки саме співробітники та їхні якості та характеристики дозволяють їм ефективно працювати в умовах жорсткої конкуренції.

Банківська галузь не є винятком. В кваліфікаційній роботі аналізується система управління персоналом АТ «Ощадбанк», яка є лідером галузі за більшістю показників. Досягнення АТ «Ощадбанк» є заслугою його співробітників, ефективність управління яких потребує постійного підвищення в умовах, що змінюються.

Кваліфікаційна робота є прикладом оцінки перспектив розвитку системи управління персоналом банку. Приклад АТ «Ощадбанк» доводить, що формування пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом будь-якого підприємства має базуватися на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізі поточного стану його системи управління персоналом.

Хоча існуюча система управління персоналом має певну ступінь розвитку, часто виникають проблеми, які потребують вдосконалення. Найголовніше – це рух людей. Є й інші внутрішні проблеми в системі управління персоналом банку, а саме: низькі посадові оклади неконкурентоспроможні, змінний дохід значно перевищує постійний, відсутність методів персональної адаптації, навчання та мотивації персоналу, а також відсутність можливостей просування та професійних знань.

Співробітники мало зацікавлені в розвитку банку, високі вимоги до результатів роботи співробітників. Враховуючи, що в процесі управління персоналом існує багато проблем, необхідно сформулювати заходи, які банк може вжити для усунення виявлених недоліків, та надати практичні пропозиції щодо реалізації цих заходів.

*Метою* випускної кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на прикладі АТ «Ощадбанк»

*Завданнями кваліфікаційної роботи стали:*

- вивчення теоретичних основ управління персоналом;

- дослідження особливостей управління персоналом у банківській сфері;
- аналіз системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»;
- розробка пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на підставі виявлених недоліків.

Проблема кадрових систем досліджується в працях таких зарубіжних вчених: І. Ансоффа, М. Альберта, В. Весніна, М. Вудкока, Г. Десслера, А. Єгоршина, Г. Зіммеля, Д. МакГрегора, Е. Мейо, А. Ной, Ф. Тейлор, Д. Холленбек. Серед вітчизняних науковців можна назвати: О.Гарматюка, В.Данюка, О.Крушельницьку, В.Савченка, О.Ситника, Ф.Хміля, Г.Щокіна та ін.

*Об'єктом дослідження* є процес управління персоналом АТ «Ощадбанк».

*Предметом дослідження* є теоретико-практичні аспекти управління персоналом банківської установи.

*Методи дослідження.* При проведенні дослідження використовувалися різноманітні наукові методи пізнання, такі як абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), статистико-економічні групування (для зображення змін у розвитку банківської установи), таблично-графічний (для обчислення та представлення результатів), описовий, проблемно-тематичний, статистичний, аналітичний та індуктивно-дедуктивний методи синтезу. При розробленні заходів з удосконалення управління персоналом банку було використано методи економічного аналізу для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів.

*Інформаційне забезпечення:* чинне законодавство та нормативно-правові акти, українські національні стандарти, нормативно-правове забезпечення організації оплати праці банківських установ, фінансова та статистична звітність АТ «Ощадбанк», матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, результати анкетування.

*Практичне значення отриманих результатів.* Викладені в кваліфікаційній роботі теоретико-методологічні та практичні рекомендації створюють успішну основу для вдосконалення управління банківським персоналом АТ «Ощадбанк», що сприятиме підвищенню ефективності діяльності банківської установи.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Зміст роботи представлений на 79 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 14 таблиць, 10 рисунків. Бібліографічний список нараховує 44 літературних джерел, що викладені на 4 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретичні основи управління персоналом банківської установи» визначено особливості власне банківського персоналу та кваліфікаційні вимоги до нього, а також специфіку роботи та управління з банківським персоналом. Акцентовано увагу на управління персоналом банку в умовах цифрового середовища.

У другому розділі «Аналіз управління персоналом в АТ «Ощадбанк»» надана характеристика діяльності банківської установи АТ «Ощадбанк» та аналіз основних економічних показників діяльності досліджуваного банку. Проаналізовано склад, структуру та рух персоналу організації; здійснено аналіз системи управління персоналом в банку.

У третьому розділі «Заходи щодо вдосконалення управління персоналом АТ «Ощадбанк»» відповідно до виявлених проблем у сфері управління персоналом досліджуваного банку були розроблені та обґрунтовані заходи для вдосконалення: моніторинг соціально-орієнтованої кадрової політики банку; застосування цільового підходу та гейміфікації до розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»; заходи щодо зниження рівня плинності кадрів в АТ «Ощадбанк».

## ВИСНОВКИ

Виконання кваліфікаційної роботи дозволило дійти таких висновків і отримати наступні результати:

Зміст праці банківського персоналу визначається безпосередньо їхніми функціональними обов'язками. Зміст роботи персоналу банку безпосередньо визначається їх функціональними обов'язками. Умовно їх можна розділити на три категорії: загальнобанківські функції; Функції, що забезпечують обслуговування банківських бізнес-процесів; Адміністративні функції.

Оскільки банки є грошово-кредитними установами, які надають певні види послуг, то за ступенем кваліфікації банківський персонал можна поділити на спеціалістів, які безпосередньо обслуговують клієнтів банку (Front-office), та спеціалістів, які і спеціалістів, які забезпечують нормальну роботу всіх структурних підрозділів і банку в цілому (back-office).

Враховуючи те, що банк виконує функції поза основною діяльністю, несумісні з його основною метою, усіх працівників можна поділити на дві групи: працівників основної діяльності, у тому числі безпосередньо залучених у виробничі процеси, що створюють матеріальні цінності, та працівників, діяльність яких непрофільна діяльність

Управління персоналом банку – сукупність принципів, методів і засобів впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників для найбільш ефективного використання їх здібностей при досягненні визначених цілей організації та розвитку самого персоналу.

Банківська галузь однією з перших відчула на собі вплив цифровізації, що виражається в автоматизації багатьох бізнес-процесів, роботизації

(платіжні термінали замінюють операційних та касових працівників; автоматизація процесів кредитування), локалізації особистих функцій у віддалені райони. Прикладами впливу цифровізації на банківську галузь є централізація функцій бек-офісу та сервісної підтримки клієнтів у малих містах (контакт-центри) для зниження витрат на операційну підтримку завдяки сучасним цифровим технологіям передачі інформації.

Цифровізація докорінно змінює характер трудової діяльності, соціальні і цінності, у яких здійснюється. Сучасна банківська справа вимагає від співробітників готовності постійно навчатися, розвиваючи широкий спектр професійних, міжособистісних та цифрових навичок. У ієрархічній структурі, що склалася, відповідних кадрових ціннісно-стимулюючих орієнтацій найбільш важливими орієнтаціями є можливість кар'єрного зростання, самовдосконалення, особистісного зростання, продуктивного життя, свободи, творчості, ініціативи, толерантності до мінливих невизначених ситуацій і т.д.

АТ «Ощадбанк» – український комерційний банк, 100% акцій якого належать державі. За останні два роки чистий прибуток зріс на 161,26%, що свідчить про поступове підвищення ефективності роботи банку. Загалом подальше зростання чистого прибутку поступово покращуватиме ситуацію, роблячи його діяльність більш ефективною та прибутковою. Ощадбанк зазнав найбільших збитків у своїй історії під час політичної та економічної кризи 2014-15 років.

Структура АТ «Ощадбанк» створена за централізованим принципом вертикального підпорядкування, що включає: центральний апарат; відділення банку, що перебувають на окремому балансі: обласних управлінь, Головного управління по м. Києву та Київській області; відділень; територіально відокремлених безбалансових відділень

Управління персоналом в АТ «Ощадбанк» – це різноманітна діяльність спеціальних функціональних служб організації та лінійних керівників відповідних підрозділів, спрямована на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації та реалізацію тактичних завдань для найбільш ефективного використання залучених працівників.

Проаналізувавши структуру працівників за 2020-2022 рр., бачимо, що у 2022 році кількість штатних працівників порівняно з минулими роками зменшилася майже на 1700 осіб. Кількість виробничого персоналу зменшилася на 28%, а кількість управлінського персоналу, а саме керівників, зросла. Це може бути пов'язано із закриттям відділень Ощадбанку по всій території України, внаслідок карантинних обмежень, спричинених COVID-19, а також воєнними діями на території України.

Провівши аналіз структури персоналу АТ «Державний ощадний банк України» за рівнем освіти, бачимо, що основна частка персоналу мають повну, базову та неповну вищу освіту, і лише 8% мають середній та професійно-технічний рівень освіти.

У банку відбулося за аналізований нами період зростання майже усіх показників руху персоналу. Плинність кадрів протягом періоду відносно

рівномірна, тому й рівномірно з'являються робочі місця. До числа факторів плинності кадрів можна віднести: невисока заробітна плата окремих груп працівників, недосконала система мотивації, невизначеність перспектив професійного зросту, недосконалі умови праці, а саме програмне забезпечення, незадоволеність професією, зміни в організаційній структурі, інші причини.

Ми провели анкетування співробітників Одеського обласного управління АТ «Ощадбанк з метою з'ясування причин плинності та задоволення (незадоволення) аспектами роботи. Кількість респондентів – 150 працівників.

Встановлено, що плинність кадрів в АТ «Ощадбанк» має такі наслідки, як низький моральний стан та мотивація працівників, відсутність необхідної кількості спеціалістів у певний час, високі витрати на перепідготовку нових працівників. Також нами встановлено, що на високій рівень плинності кадрів в АТ «Ощадбанк» сприяють такі показники: невдоволення сидячою роботою – це пов'язано з відсутністю зміни виду діяльності під час роботи; рівень недооплати – через значні відмінності в оплаті праці вищого керівництва та персоналу філії; рівень заробітної плати низький порівняно з іншими українськими банками; повільне кар'єрне зростання – це пов'язано з тривалістю часу, який людина проводить на керівній посаді.

Все це потребує відповідних заходів щодо вдосконалення процесів управління персоналом банку.

Заходи щодо вдосконалення управління персоналом АТ «Ощадбанк» з нашої точки зору передбачають:

- Моніторинг соціально-орієнтованої кадрової політики банку. Вважаємо, що реалізація ефективної соціально-орієнтованої кадрової політики дозволяє добитися не тільки економічного ефекту за рахунок покращення використання людських ресурсів у вигляді підвищення продуктивності праці або індивідуального вкладу працівників, а й соціального ефекту, що відобразатиметься у задоволенні потреб та інтересів працівників.

- Застосування цільового підходу та гейміфікації до розвитку персоналу АТ «Ощадбанк». Вважаємо, що впровадження та застосування технології гейміфікації в АТ «Ощадбанк» дасть такі ефекти: підвищення продуктивності праці банківських працівників; зниження коефіцієнта плинності кадрів, як наслідок, зниження витрат на пошук та підбір персоналу; скорочення ймовірності втрати клієнта, який прийшов до банку, оскільки співробітник більше розуміється на всьому переліку продуктів та послуг банківської організації; збільшення коефіцієнта засвоєння інформації; виникнення можливості формування кадрового резерву під час аналізу активності та прогресу гравців.

- Заходи щодо зниження рівня плинності кадрів в АТ «Ощадбанк».

Переведення керівників АТ «Ощадбанк» в інші відділення за успішними результатами зменшить плинність кадрів, зменшить витрати на перепідготовку персоналу, а отже, збільшити чистий прибуток вважаємо, що запропоновані заходи будуть ефективними для «АТ Ощадбанк».