

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

Кафедра управління і фінансово економічної безпеки

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Попова О.Ю

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Бакалавр

На тему «Сучасний підхід у питаннях удосконалення управління персоналом»

Виконала : студентка 4 курсу, групи МЕН-20

Спеціальності 073 Менеджмент

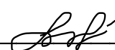
Дрогобіт Вероніка Романівна \_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри УФЕБ Ляшок Н.Ю. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства

О.О. Фоміна \_\_\_\_\_ (підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.*

Студент \_\_\_\_\_ 

Луцьк – 2024

# ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет  
Кафедра управління і фінансово економічної безпеки  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Попова О.Ю

“    ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Дрогобіт Вероніка Романівна

1.Тема роботи «Сучасний підхід у питаннях удосконалення управління персоналом»

Керівник роботи Ляшок Наталія Юріївна к.е.н. доцент

Затверджені наказом по університету від 25.04.2024 р. № 160

2.Строк подання студентом роботи 20 червня 2024 р.

3.Вихідні дані до роботи матеріал звіту про переддипломну практику, статут, річна фінансова звітність

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки : у першому розділі розкрито теоретичні основи діяльності з управління персоналом; у другому розділі досліджено систему управління АТ КБ «ПриватБанк», у третьому розділі надано рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом банку та оцінено ефективність запропонованих заходів.

5.Перелік графічного матеріалу : Схема елементарної організаційної структури управління персоналом, функціональна (шахтна) організаційна структура, лінійно-функціональна організаційна структура управління, матрична організаційна структура, взаємозв'язок основних складових успішної організації, принципи і цінності АТ КБ «ПриватБанку», етапи відбору кандидатів в КБ «ПриватБанк», результати опитування для визначення рівня задоволеності персоналу умовами праці, напрями вдосконалення системи управління персоналом в ПриватБанку, дані до і після впровадження заходів з удосконалення системи управління.

## 6.Консультанти розділів роботи

| Розділ           | Консультант | Підпис, дата   |                  |
|------------------|-------------|----------------|------------------|
|                  |             | Завдання видав | Завдання прийняв |
| 1.               | Ляшок Н.Ю   |                |                  |
| 2.               | Ляшок Н.Ю   |                |                  |
| 3.               | Ляшок Н.Ю   |                |                  |
| Нормо - контроль | Ляшок Н.Ю   |                |                  |

## 7.Дата видачі завдання

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № 3/п | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи        | Строк виконання | Примітка |
|-------|------------------------------------------------------|-----------------|----------|
| 1.    | Вибір теми дослідження                               | 10.04.2024      |          |
| 2.    | Складання завдання на виконання роботи               | 12.04.2024      |          |
| 3.    | Складання бібліографії з обраної теми                | 20.04.2024      |          |
| 4.    | Вивчення літератури та складання плану роботи        | 25.04.2024      |          |
| 5.    | Збір та аналіз статистично-економічних матеріалів    | 15.05.2024      |          |
| 6.    | Написання та оформлення дипломної роботи             | 25.05.2024      |          |
| 7.    | Подання дипломної роботи на перевірку керівником     | 30.05.2024      |          |
| 8     | Одержання рецензії керівника та урахування зауважень | 8.06.2024       |          |
| 9.    | Захист дипломної роботи                              | 21.06.2024      |          |

Студент \_\_\_\_\_ Дрогобіт В.Р

Керівник роботи \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Дрогобіт В.Р. Сучасний підхід у питаннях удосконалення управління персоналом /Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. — ДВНЗДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2024.

У роботі розглянуті теоретичні основи системи управління персоналом, досліджено систему управління банку, проведений аналіз роботи системи управління та аналіз рівня задоволеності персоналу умовами праці та продуктивністю праці, встановлена економіко-математична залежність між продуктивністю праці та плинністю кадрів, розроблені заходи щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів, розрахована їх економічна ефективність

Ключові слова: персонал, кадри, трудові ресурси.стратегія, продуктивність, конкурентоспроможність, ефективність, плинність, система управління персоналом, стимулювання, структура.

## SUMMARY

Drohobit V.R. A modern approach to issues of improving personnel management / Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. -DVNZ DonNTU, Lutsk, 2024.

The paper examines the theoretical foundations of the personnel management system, examines the bank's management system, conducts an analysis of the operation of the management system and analyzes the level of staff satisfaction with working conditions and labor productivity, establishes the economic-mathematical relationship between labor productivity and staff turnover, develops measures to increase the efficiency of the use of labor resources, their economic efficiency was calculated

Key words: personnel, labor resources. strategy, productivity, competitiveness, efficiency, turnover, personnel management system, stimulation, structure.

## Зміст

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                              | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....          | 8  |
| 1.1 Система управління персоналом : основні поняття, сутність та функції.....            | 8  |
| 1.2 Організаційна структура системи управління персоналом .....                          | 15 |
| 1.3 Сучасні методи розвитку персоналу та оцінка їх ефективності .....                    | 23 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК». .... | 30 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства АТ КБ «ПриватБанк» .....                       | 30 |
| 2.2. Аналіз системи управління персоналом.....                                           | 37 |
| 2.3. Аналіз рівня задоволеності персоналу умовами праці.....                             | 42 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» .....       | 49 |
| 3.1 Розробка заходів з вдосконалення системи управління.....                             | 49 |
| 3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....                                      | 56 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                            | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                          | 66 |

## ВСТУП

Для фахівців у галузі управління персоналом очевидні зміни, що відбулися за останні десятиліття як ринку праці, так і робочої сили. Сьогодні трудові ресурси представлені людьми освіченими, гнучкими, мобільними, заповзятливими, комунікабельними та зацікавленими в участі прийняття рішень безпосередньо на своїх робочих місцях.

Найбільші труднощі викликають аспекти саме стратегічного управління трудовими ресурсами, оскільки саме стратегія розвитку управління персоналом у створенні є елементом кадрової політики, що своєю чергою показує великі вимоги до управління організацією загалом. У світлі даних факторів виникає необхідність у розробленні стратегії управління персоналом в організаціях, що сприяють їх розвитку та забезпечення

**Актуальність теми.** Управління персоналом являється одним із ключових аспектів успішного функціонування організацій та підприємств усіх форм власності, тому потребує постійного удосконалення. Розглядаючи персонал як основний ресурс організації, необхідно орієнтуватися на підвищення ефективності його управління, оскільки саме управління забезпечує взаємне ув'язування діяльності працівників як стратегічного ресурсу підприємства та стратегічних цілей організації. Сучасні підходи до управління персоналом сприяють розвитку та покращенню діяльності співробітників, а надалі й фірми. В умовах швидких змін у технологіях, економіці та соціальних умовах сучасні підходи до управління персоналом набувають ще більшої актуальності. Інноваційні технології, такі як системи управління людськими ресурсами, платформи для віддаленої роботи, дозволяють підвищити ефективність керування працівниками та автоматизувати процеси. Актуальність теми впровадження сучасних методів управління персоналом також пов'язана з

віддаленою роботою, яка стала не лише тимчасовим рішенням для людей, а й довгостроковою тенденцією. Це вимагає від керівників нових підходів, які включають підтримку продуктивності, збереження корпоративної культури в умовах віддаленої роботи та забезпечення ефективної комунікації. Впровадження нових підходів дозволить організаціям бути адаптивними та успішними в сучасному динамічному середовищі та підвищити конкурентоспроможність.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є впровадження сучасного підходу та розробка заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- Розглянути теоретичні аспекти системи управління персоналом;
- проаналізувати систему управління персоналом на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк».
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом цього підприємства.

**Об'єктом дослідження** є ПАТ КБ «ПриватБанк».

**Предметом дослідження** є система розвитку персоналу на підприємстві.

**Методи дослідження** Для проведення аналітичної та дослідницької роботи використовувалися методи емпіричного (спостереження, анкетування, опитування, вимірювання, порівняння), експериментально – теоретичного рівня (аналіз, синтез, дедукція), теоретичного (вивчення та узагальнення, формалізація, аналіз та синтез) рівнів.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1.1. Система управління персоналом : основні поняття, сутність та функції**

Одним із сукупності складових підприємства, як цілісної виробничої господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. У зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрямок менеджменту. В літературі зустрічаються різні пояснення терміну « управління персоналу» Одні автори у визначенні наголошують на організаційну сторону управління. Інші у визначенні наголошують на змістовну частину, що відображає функціональний бік управління.

Типовим прикладом першої позиції може бути визначення, дане В. П. Галенком: система управління персоналом - "це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств. [1 с. 15]

Інший підхід відображається у визначенні управління персоналом, що прийнятий в німецькій школі менеджменту: „Управління персоналом – область діяльності, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, залучення в роботу, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками.



В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалюк [2] вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації»

Схожим є визначення В. Лук'янихіна, який стверджує, що в широкому розумінні «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [3, с. 33]

У теорії та практиці управління протягом тривалого часу використовується цілий ряд термінів, що відображають участь людей у громадське виробництво: робоча сила, кадри, персонал, трудові ресурси, людські ресурси. В українському управлінні найчастіше застосовуються поняття: «кадри» і «персонал», причому багато хто схильний рахувати їх як синоніми. Кадри (від фр. Cadres) – соціально-економічна категорія, що означає постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними, кооперативними, приватними підприємствами, фірмами, організаціями, установами. Поняття «персонал» в українській управлінській практиці з'явилося нещодавно, швидше за все як наслідування спеціальної термінології, що прийшла до нас з розвитком ринкових відносин. Персонал – «категорія працівників, об'єднаних за ознакою приналежності до організації (апарату, відділу, службі, лабораторії, кафедри.) або до професії (управлінський, адміністративний, інженерний, технічний персонал. Кадри можуть бути включені як до виробничої сфери, так і в систему управління, в роботу громадських організацій, наукових, культурних, навчальних, медичних та інших установ. [4 с. 44]

Головне, що пов'язує всі ці поняття та становить сутність управління персоналом - це системне, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних

організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили лише на рівні підприємства, створення умов використання трудових якостей працівника (робочої сили) в з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Наука управління персоналом охоплює широкий спектр понять, направлених на ефективне використання людських ресурсів в організації.

Основні поняття включають:

1. Підбір персоналу: процес пошуку, оцінки та найму відповідних кандидатів на відкриті позиції в організації.
2. Адаптація персоналу: заходи, спрямовані на введення нових співробітників у курс справи та допомогу їм у пристосуванні до корпоративної культури та робочих завдань.
3. Навчання та розвиток: система заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників, розвиток їх навичок та професійних якостей.
4. Оцінка персоналу: регулярна оцінка ефективності роботи працівників з метою визначення їх відповідності займаній посаді та виявлення напрямків для розвитку.
5. Мотивація персоналу: створення умов та стимулів, які спонукають співробітників до ефективної та продуктивної роботи.
6. Кадровий резерв: планування та підготовка працівників для заміщення ключових посад у майбутньому.
7. Організаційна культура: система цінностей, норм та правил поведінки, прийнятих у компанії, які впливають на взаємодію співробітників та загальний клімат у колективі.
8. Управління продуктивністю: підходи та методи, спрямовані на підвищення ефективності та результативності роботи співробітників.

9.Компенсації та пільги: система винагород, що включає заробітну плату, премії, бонуси та інші види винагород, спрямованих на залучення та утримання працівників.

10.Трудові відносини: правові та соціальні аспекти взаємодії між роботодавцем та співробітниками, що включають трудові договори, колективні угоди та регулювання конфліктів.

11.Управління змінами: стратегії та методи, спрямовані на ефективне управління процесами змін в організації, включаючи адаптацію персоналу до нових умов.

Ці поняття формують основу для ефективного управління персоналом та сприяють досягненню цілей організації шляхом оптимального використання людських ресурсів.

Ефективність управління персоналом також залежить від правильно поставлених цілей, націлених на розвиток та поліпшення процесів на підприємстві.

Головними цілями управління персоналом підприємства являються:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;
- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників стосовно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;
- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченню витрат на робочу силу. [5]

У теорії менеджменту функції та завдання управління визначаються його цілями. У сучасній теорії управління персоналом виділяють дві групи цілей: організаційні та особисті. Для їх характеристики використовуються поняття "економічна ефективність" і "соціальна (персональна) ефективність".

Економічна ефективність це досягнення цілей організації з мінімальними витратами на персонал, що включає:

- Економічні результати
- Стабільність
- Висока гнучкість і адаптивність до змін

Соціальна ефективність це задоволення інтересів та потреб співробітників, що включає:

- Оплата праці

- Зміст роботи
- Можливість особистісної самореалізації
- Задоволеність спілкуванням з колегами

Функції управління персоналом - це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації.

Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, може бути наданий у такий спосіб:

1. Функція „визначення потреби організації в персоналі”:

- планування якісної потреби у персоналі;
- вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.

2. Функція „забезпечення персоналом”:

- одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації;
- розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі;
- добір персоналу, його ділова оцінка.

3. Функція „використання персоналу”:

- визначення змісту і результатів праці на робочих місцях;
- виробнича соціалізація;
- уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності;

- упорядкування робочих місць;
- забезпечення безпеки праці;
- вивільнення персоналу.

4. Функція „розвиток персоналу”:

- планування і реалізація кар'єри та службові переміщення;
- організація і проведення навчання.

5. Функція „мотивація результатів праці та поведінки персоналу”:

- управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки;
- управління конфліктами;
- використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства;
- використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу.

6. Функція „правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом”:

- правове регулювання трудових взаємин;
- облік і статистика персоналу;
- інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики. [4 с. 27-28]

## **1.2 Організаційна структура системи управління персоналом.**

Організаційна структура системи управління персоналом - сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом та посадових осіб. Вона відображає поділ, що склався. прав, повноважень, ролей та видів діяльності персоналу, об'єднання їх у рамках підрозділів різних рівнів управління, інтеграцію цих підрозділів на єдине ціле. «Організаційна структура системи управління персоналом є основою оргструктури управління організацією» [7, с. 64]

Організаційні структури системи управління персоналом, аналогічно до організаційних структур управління підприємством, поділяються на кілька типів. Кожен тип відображає підхід, закладений у побудові організаційної структури управління організацією в цілому. Найчастіше на практиці зустрічаються такі структури: елементарна, лінійна, функціональна та матрична.

Елементарна організаційна структура — це найпростіша дворівнева структура, (рис 1.1) яка формується на невеликому підприємстві. Її необхідність продиктована потребою відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи; вона доцільна на підприємствах, працівники яких виконують приблизно однакові дії (виготовляють один товар чи надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку тощо). Наявність невеликої кількості виконавців і одного керівника, який здебільшого і є власником бізнесу, тобто має пряму зацікавленість у кінцевому результаті, забезпечує простоту й погодженість у взаємозв'язках між співробітниками, невелика кількість яких посилює відповідальність кожного за свою роботу.

Елементарні організаційні структури сприяють швидкому прийняттю рішень та оперативної реакції зміни у зовнішньому середовищі. Вони підтримують неформальні методи мотивації та контролю над діяльністю персоналу, що є значною перевагою підприємствам. Але така структура може ефективно працювати лише за

незначних масштабів діяльності. У разі зростання підприємства формується лінійна управлінська ієрархія, в якій домінують вертикальні інформаційні потоки. Такі структури можуть стимулювати волюнтаризм у керівників та сконцентрувати їхню увагу на поточних завданнях, часто відводячи час та ресурси від розв'язання стратегічних питань. Оперативність управління, а отже і його ефективність при цьому зменшуються, оскільки в разі кількісного збільшення рівнів ієрархії стає складнішим процес обробки даних і передавання інформації та фірма втрачає можливість своєчасно реагувати як на внутрішні проблеми, так і на вимоги ринку. Зростання інформаційних потоків зосереджує увагу керівника на поточних справах, не даючи йому змоги приділяти належну увагу майбутньому. Отже, за умов нарощування масштабів і урізноманітнення видів діяльності така конфігурація організаційної структури стає малоефективною

Рис. 1.1 Схема елементарної організаційної структури управління персоналом



Функціональна організаційна структура виникає там, де з'являється функціональний розподіл праці та функціональна спеціалізація. Основу її становить



так званий шахтний принцип побудови та спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (рис. 1.2).

Функціональна організаційна структура — найпопулярніша та природніша система управління. Вона у тому, що у кожному рівні управління команда виконує певні функції. Так у компанії формуються відділи: з продажу, реклами, закупівель, економічних питань, роботи з іноземними клієнтами тощо. Яскравий та зрозумілий приклад такої структури — держава. Для виконання кожної функції створено окрему організацію (наприклад, Міністерство освіти відповідає за освіту, Міністерство культури — за культуру). Вивчивши переваги та недоліки функціональної організаційної структури, можна ухвалити правильне рішення про

Найважливіші для діяльності організації функції (наприклад виробництво, маркетинг чи фінанси) набувають організаційного закріплення. Для кожної з них формується ієрархія служб («шахта») — основні функціональні служби поділяються на дрібніші підрозділи, що вирішують вузькоспеціалізовані завдання. Це дає змогу підібрати у відповідні відділи кваліфікованих фахівців, які професійно виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат виробничої функції. Результати роботи кожної функціональної служби оцінюються відповідними показниками. Наприклад, робота виробничого відділу оцінюється за показниками виконання графіка випуску продукції, витрат ресурсів, продуктивності праці та використання обладнання. На основі цих показників будується система матеріального стимулювання, яка орієнтована на досягнення високих результатів кожної служби. При цьому кінцевий результат відходить на другий план, оскільки вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його досягнення.

Функціональна структура має як свої переваги, і свої недоліки.

До плюсів можна віднести: підвищення кваліфікації співробітників, оскільки вони спеціалізуються на конкретних функціях.

Полегшене управління, оскільки менеджери лінійного рівня звільняються від необхідності вирішувати вузькоспеціалізовані завдання.

Використання консультацій фахівців, які знижують ризик помилок прийняття рішень. Проте ця структура має і мінуси:

Може ускладнювати координацію між різними функціональними службами через їхню автономію.

Подовжує процес прийняття рішень, оскільки потрібно узгодження між безліччю рівнів управління.

Може призвести до конфліктів інтересів між різними підрозділами, кожен із яких прагне досягти своєї мети.

Тому функціональна структура найбільш підходить для великих монопродуктових, моноринкових організацій, які працюють у стабільних умовах.

Рис. 1.2 функціональна (шахтна) організаційна структура



Лінійно-функціональна організаційна структура є найпоширенішою серед підприємств, які переходять з категорії малих до середніх. Управління такими підприємствами вимагає більшого професіоналізму у виконанні окремих функцій, зберігаючи при цьому централізоване управління. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою (директор — начальник цеху — майстер), а функціональні служби допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтовувати управлінські рішення.(рис 1.3)

Завдяки лінійному підпорядкуванню така структура управління забезпечує оперативну реалізацію рішень, підвищує ефективність роботи функціональних відділів та дозволяє швидко маневрувати ресурсами, що є критично важливим на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Однак, така структура не підходить для підприємств, що здійснюють технологічні зміни, оскільки підготовка та прийняття управлінських рішень займають більше часу. У таких випадках більш ефективною може бути лінійно-штабна структура управління, яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників, що дозволяє концентрувати зусилля для вирішення конкретних завдань.

Рис 1.3. Лінійно-функціональна організаційна структура управління



Подібна структура поєднує переваги двох попередніх. Виникла історично на фабрично-заводському виробництві. Через його ускладнення виникла потреба у керівниках, які виконували основні функції управління (контроль, розробка стратегії), і функціональних керівників. Останні контролюють роботу довіреного їм відділення, але з урахуванням цілей підприємства.

Отже, у складі лінійно-функціональної організаційної структури підприємства:

- лінійні підрозділи (керівництво ставить основні завдання, обирає виконавців);
- функціональні підрозділи (виконують завдання у межах своєї компетенції).

Базується вона на:

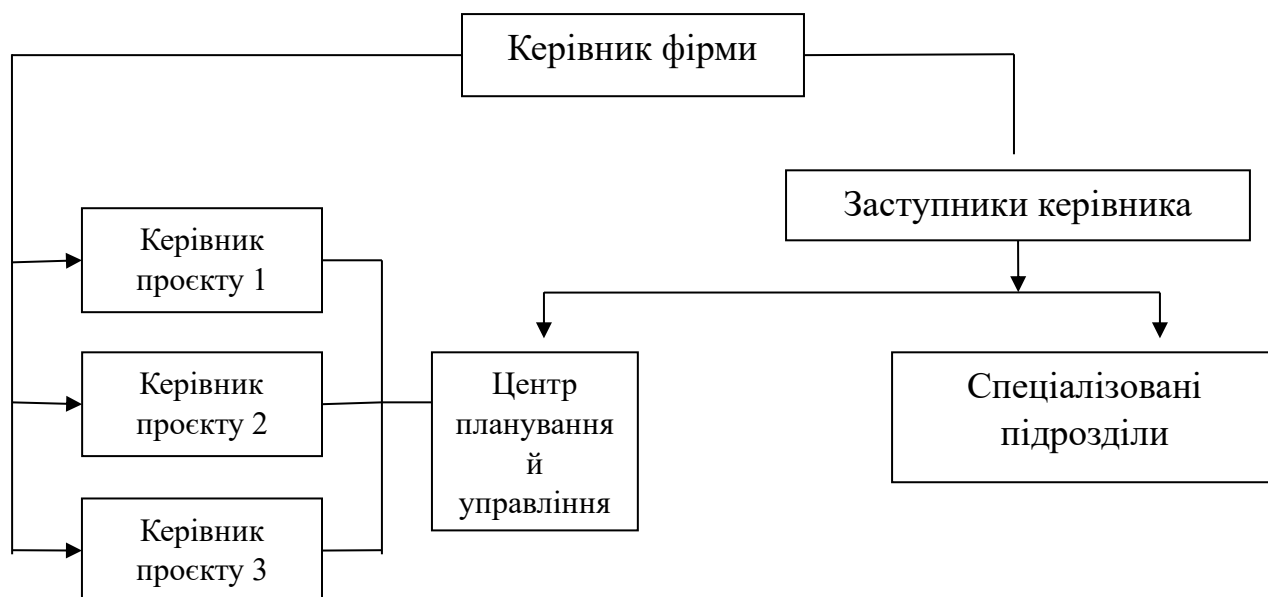
- лінійних повноваженнях (вони передаються від керівництва до підлеглих згідно з ієрархією);
- департаментаризації за функціональною ознакою (це процес поділу організації на певні компоненти, у кожного з яких свої завдання та обов'язки).

Така структура найкраще застосовується в організаціях з чисельністю від кількох сотень до кількох тисяч працівників, якщо ці організації працюють у стабільних умовах.

Матрична організаційна структура (рис 1.4) відображає закріплення в організаційній будові фірми двох напрямів управління. Вертикальний напрям — управління структурними підрозділами організації. Горизонтальний напрям — управління окремими проєктами чи програмами, для реалізації яких залучають людей та ресурси різних підрозділів організації

Матрична організація – це робоча структура, у межах якої учасники команд підпорядковуються кільком керівникам. У матричній організації учасники команди (які можуть працювати як в офісі, так і віддалено) підпорядковуються керівнику проєкту, а також голові свого підрозділу. Така структура управління дозволяє компанії створювати нові продукти та послуги без перебудови роботи команд.

Рис. 1.4 матрична організаційна структура



За такої структури встановлюється розподіл прав менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які керують виконанням проекту. Переваги такої структури:

- працівникам фірми надають відносно рівні права у внутрішній фірмовій конкуренції за ресурси та увагу, внаслідок чого активізується їхня інноваційна діяльність;
- максимізується синергічний ефект шляхом багатофункціонального використання ресурсів фірми;
- досягається висока оперативна гнучкість із погляду управління проектами залежно від потреб ринку;
- налагоджуються й розвиваються міжфункціональні зв'язки всередині фірми.

Ця структура має й недоліки:

- складність в управлінні через подвійне підпорядкування функціональних працівників, порушується принцип єдиновладдя, що породжує конфлікти;
- потреба балансування між двома лініями поведінки — орієнтуванням на розвиток і орієнтуванням на забезпечення стабільної поточної діяльності;
- збільшуються витрати на утримання функціональних служб.

Для зменшення прояву вказаних недоліків центрові управління проектами спільно з вищим керівництвом слід чітко визначати пріоритети діяльності й добирати на керівні посади менеджерів із «командним» типом мислення. [8]

### **1.3 Сучасні методи розвитку персоналу та оцінка їх ефективності**

Персонал є одним з основних ресурсів діяльності кожної організації. Структура персоналу характеризується складом та кількісними співвідношеннями окремих груп працівників. Організація, що функціонує в новому ринковому середовищі, повинна самостійно розв'язувати питання, пов'язані з удосконаленням системи

управління персоналом, зокрема й у системі розвитку персоналу. Головна мета в системі розвитку персоналу полягає в отриманні кадрів з високим рівнем підготовки, мотивації до роботи, зацікавлених у процвітанні підприємства. Система розвитку персоналу залежить від впливу її зовнішніх і внутрішніх факторів. Основою розвитку персоналу є навчання.

На сьогодні все більшої популярності набувають сучасні методи розвитку персоналу. Серед них: навчання на робочому місці (On-the-Job Training), модульне та дистанційне навчання.

Навчання персоналу на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня або слухача з роботою у надзвичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даної організації та орієнтована лише на потреби її персоналу. Навчання у межах організації може здійснюватись викладачами навчальних закладів. [9]

Переваги такого навчання - практичне навчання в реальних умовах, безперервність виробничого процесу. Професійне навчання на виробництві більш ефективне для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства.

Основні форми такого навчання

### 1.1. Курси та семінари

Опис: Одна з форм прискореної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників певного вузького фаху. Організовані заняття для підвищення кваліфікації працівників.

Приклади: Внутрішні тренінги, зовнішні семінари, вебінари.

Переваги: Спеціалізоване навчання, можливість залучення експертів.

### 1.2. Електронне навчання (E-Learning)

Опис: Навчання, яке передбачає передачу та отримання знань через інтернет та цифрові технології.

Приклади: Модульні курси, відеоуроки, інтерактивні тренінги.

Переваги: Гнучкість в часі та місці, широкий вибір навчальних ресурсів, зручний доступ до освітніх матеріалів, широке охоплення, можливість практикувати знання та навички за допомогою симуляторів, додатків, тестів.

### 1.3. Корпоративні університети

Опис: Внутрішні навчальні заклади, створені компанією для систематичного розвитку працівників. Такі навчальні центри займаються розв'язанням робочих проблем та знаходять оптимальні рішення для всієї команди.

Приклади: Програми підвищення кваліфікації, розвиток лідерських навичок.

Переваги: Інтеграція навчання з корпоративною культурою, розвиток внутрішніх талантів, переважання цілей виховання особистості над цілями навчання професійним знанням, заохочення вільного мислення керівників і фахівців, вищий рівень підвищення кваліфікації персоналу шляхом поєднання викладацької та науково-дослідної роботи

### 1.4. Коучинг та менторинг

Опис: Індивідуальна підтримка та розвиток працівників за допомогою наставників.

Приклади: Особисті коучингові сесії, програми менторства.

Переваги: Персоналізований підхід, розвиток професійних та особистих навичок.

Технологія модульного навчання виникла на противагу традиційній навчальній системі, яка ігнорує індивідуальні відмінності людини й вимагає засвоєння одного і того ж обсягу навчального матеріалу за один і той же період часу всіма учасниками. Концепція цієї системи навчання була розроблена експертами Міжнародної організації праці (МОП) на основі найпрогресивніших і ефективних освітніх систем європейських держав. Сьогодні система модульного навчання успішно



використовується в багатьох країнах світу. Характерними рисами модульного навчання є такі: – працівник, що навчається, може займатися як з інструктором, так і самостійно; – працівник, що навчається, після проходження попереднього тестування перед початком навчання, одержує такий набір модулів і навчальних елементів, що відповідає рівню його знань. Модульне навчання професійним навичкам полягає в послідовному засвоєнні учасником модульних одиниць і модульних елементів. Зазначені вище принципи модульної системи навчання дають можливість звернути увагу на такі її позитивні якості: – досягається мобільність знань у структурі професійної компетентності працівника шляхом заміни застарілих модульних одиниць на нові, які містять нову й перспективну інформацію; – скорочується навчальний курс за рахунок дії фактора «стискання» і «відхилення» навчальної інформації, зайвої для даного виду робіт або діяльності. В основі побудови модульних навчальних програм полягає конкретне виробниче завдання, що становить суть кожної конкретної робочої операції. Принциповою особливістю модульної методики навчання є орієнтація на індивідуальне чи у невеликих групах вивчення працівниками, модулів у послідовності, яка встановлюється тренером. Модульне навчання передбачає чітке структурування навчальної інформації, змісту навчання та організацію роботи, з повними, логічно завершеними блоками (модулями). Модуль збігається з темою навчання. Однак, на відміну від теми, в модулі, все вимірюється та оцінюється: завдання, робота, стартовий, проміжний і підсумковий рівень учасників. У модулі чітко визначені цілі навчання, завдання і рівні вивчення даного модуля, названі навички та вміння. У модульному навчанні все заздалегідь запрограмоване: не тільки послідовність вивчення навчального матеріалу, але і рівень його засвоєння і контроль якості засвоєння. [11 с.435].

#### Переваги модульного навчання

- системність, логічність і комплексність підходу до побудови курсу;

- диференційованість;
- посилення мотивації;
- розвиток саморегуляції та самооцінювання учнів;
- зміна ролі педагога з інформаційно-контрольної на консультаційно-координаційну;
- гнучкість та варіативність;
- гарантованість запланованих результатів та ін.

Дистанційне навчання. Цей метод заснований на використанні сучасних інформаційних технологій. Плюси методу можливість залучити більшу кількість працівників, можливість навчатися з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб людей (наприклад, можливість вибрати зручний час і місце для проходження курсу). Якщо завдання програми навчання – сформувати певні навички й вміння, то варто доповнювати дистанційне навчання очними зустрічами / практикумами для тренування необхідних умінь.

Вибираючи метод розвитку працівника, доцільно враховувати індивідуальність працівника, який навчається, для того, щоб надалі отримати ефективну та максимальну віддачу від навчання. Також при виборі методу розвитку персоналу важливо також орієнтуватися і психологічний стан працівника. Саме психологічний стан працівника надалі буде виявляти величезну роль ефективність проведених заходів. Мета розвитку має формуватися з урахуванням, по-перше, навичок, яких недостатньо для виконання поставлених завдань, розв'язання конкретних питань, досягнення поставленої мети, по-друге — умінь, які потрібні для просування кар'єри.

Загалом можна зробити висновок про те, що розвиток персоналу є

важливим, як працівникам, так і підприємствам. Дана система надає нові можливості у розвитку та вдосконалення для працівника: підвищує культуру взаємовідносин між працівниками, надає впевненості працівникам підприємства.

Для підприємства організація системи розвитку підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, подальшому зростанню.

Оцінка ефективності управлінської діяльності організації.

Ефективність управління персоналом залежить від багатьох факторів, які можна розділити на кілька ключових категорій:

#### 1. Стратегічне управління:

- Відповідність бізнес-стратегії: Успішне управління персоналом має бути тісно пов'язане із загальною стратегією організації.
- Планування та прогнозування: Ефективне планування потреб у персоналі, прогнозування майбутніх потреб у навичках та компетенціях.

#### 2. Організаційні фактори:

- Організаційна структура: Грамотно збудована структура дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами.
- Організаційна культура: Система цінностей та норм, що сприяє формуванню сприятливого робочого клімату та мотивує співробітників на досягнення спільних цілей.

#### 3. Управління талантами:

- Підбір та адаптація: Якісний підбір та адаптація нових співробітників дозволяють швидко інтегрувати їх у робочий процес та знизити плинність кадрів.
- Навчання та розвиток: Постійний розвиток професійних навичок співробітників підвищує їх компетентність та продуктивність.

#### 4. Мотивація та залученість:

- Система винагород: Ефективні системи матеріального та нематеріального стимулювання сприяють підвищенню мотивації та задоволеності співробітників.

- Залучення персоналу: Співробітники, які відчують свою значущість і залучення до процесів компанії, працюють продуктивніше.

#### 5. Лідерство та управління:

- Кваліфікація керівників: Лідери, які володіють необхідними управлінськими навичками та досвідом, можуть ефективно мотивувати та спрямовувати свої команди.

- Стиль управління: Демократичний та підтримувальний стиль управління сприяє вищому рівню задоволеності та продуктивності співробітників.

#### 6. Технологічні інструменти:

- Автоматизація HR-процесів: Використання HR-метрик та аналітики допомагає приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати процеси управління персоналом.

- Інформаційні системи: Системи управління персоналом (HRIS) та інші цифрові інструменти сприяють більш ефективному керуванню даними та процесами.

#### 7. Комунікації:

- Ефективні комунікації: Чітке та прозоре спілкування між рівнями організації забезпечує краще розуміння цілей та завдань.

- зворотний зв'язок: Регулярний зворотний зв'язок допомагає коригувати дії та покращувати робочі процеси.

Економічна ефективність характеризується співвідношенням результатів і витрат, необхідних для досягнення їх. Це можливо за наступних умов:

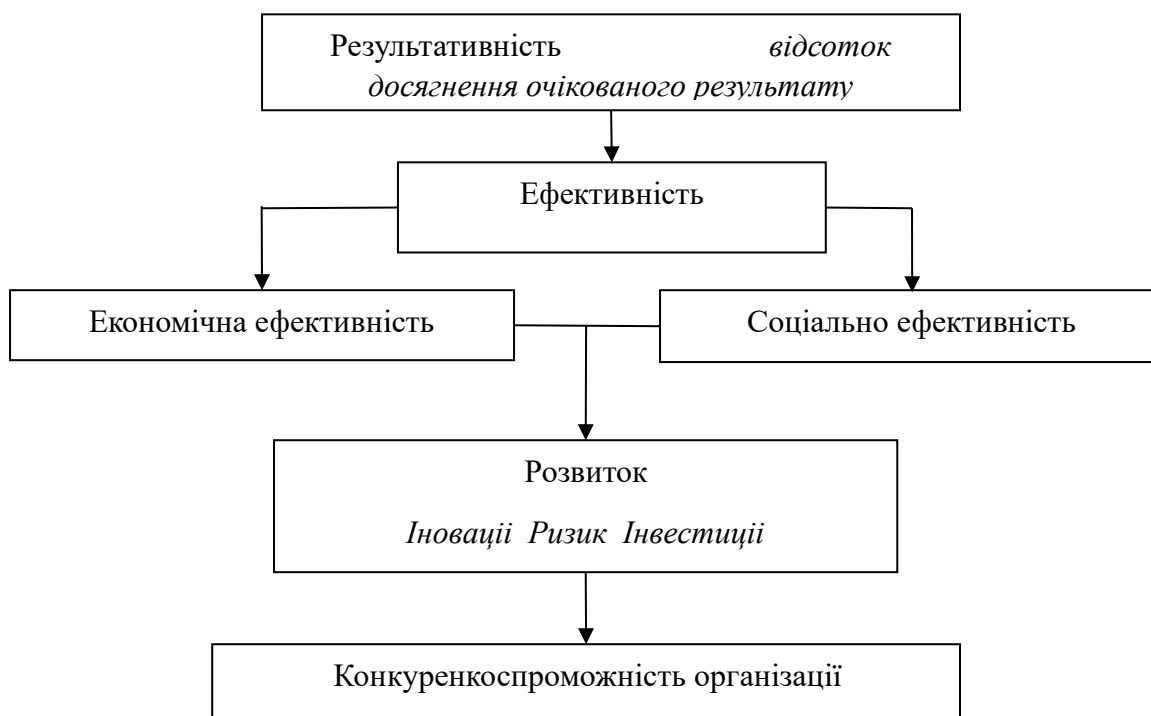
- при незмінних результатах знижувати витрати;

- при незмінних витратах максимізувати результати;

- одночасно максимізувати результати та мінімізувати витрати.

Соціальна ефективність відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління. Комплексно ці категорії складають соціально-економічну ефективність управління. Взаємозв'язок основних складових успішної організації наведено на рис. 1.5

Рис. 1.5 Взаємозв'язок основних складових успішної організації



Таким чином, управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає конкретної оцінки, визначення його ефективності. Оцінка ефективності системи керування персоналом дозволяє системно проаналізувати: - планування трудових ресурсів організації; набір та відбір персоналу; систему симулювання та мотивації персоналу; адаптацію персоналу; навчання та розвиток персоналу; оцінку атестацію персоналу; кадрові переміщення та кар'єру персоналу; соціально-психологічний клімат в організації.

## **РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства АТ КБ «ПриватБанк»**

АТ КБ «Приват банк» – найбільший універсальний міжрегіональний комерційний банк України, орієнтований перш за все на платіжні операції для населення і юридичних осіб усіх форм власності. На сьогодні банк обслуговує 500 тисяч корпоративних клієнтів, 450 тисяч приватних підприємців і понад 9 мільйонів рахунків фізичних осіб.

Щодня послугами Приват Банку користується понад 2 мільйонів осіб. Інноваційна політика Приват Банку орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, передових банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. АТ КБ «Приват Банк» першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги інтернет-банкінгу «Приват24» і GSM-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів і POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку та IP-телефонії. На українському ринку АТ КБ «ПриватБанк» здійснює свою діяльність вже понад 25 років.

За період свого існування банк досягнув провідних позицій на ринку банківських послуг України за рахунок збільшення частки ринку, підвищення ефективності діяльності, постійного підвищення надійності, збільшення конкурентоспроможності та комплексності надання банківських продуктів для своїх клієнтів.

Демонструючи високі темпи розвитку, надійність і відмінну якість послуг, що надаються, ПриватБанк досяг не тільки вітчизняного, але і міжнародного признання. АТ КБ «Приват Банк» надає повний спектр банківських послуг, однак розрахунки й касове обслуговування – це одна з найбільш поширених послуг, якою користується вся група клієнтів, незалежно від юридичного статусу і розміру капіталу.

Розрахунково-касове обслуговування в АТ КБ «Приват Банку» має низку переваг, серед яких якість обслуговування та оперативне здійснення всіх видів платежів в національній та іноземній валюті, обслуговування рахунків організацій всіх форм власності, безплатне надання консультаційних послуг, інформаційна підтримка бізнесу, інкасація, перевезення та зберігання цінностей, система електронних платежів «Клієнт-банк», «Інтернет Клієнт-банк», обслуговування масових виплат, наявність розгалуженої філіальної мережі по всій Україні. Основні види послуг, які надає АТ КБ «Приват Банк»:

Для корпоративних клієнтів:

- розрахунково-касове обслуговування;
- кредитування і банківські гарантії;
- депозити;
- валютно-обмінні операції;
- вексельні операції;
- акредитивне обслуговування в національній валюті;

Для фізичних осіб:

- розрахункові операції;
- вкладні операції;
- кредитування;
- пластикові карти;
- банківські метали;

Основні послуги інвестиційного бізнесу:

- реєстраторська діяльність;
- торгові операції з цінними паперами;
- інвестиційна діяльність.

Банк створює на території України та за її межами дочірні банки, філії та представництва. Свої заощадження довіряють АТ КБ «Приват Банк» майже третину всіх вкладників України. Понад 40% клієнтів українських банків вибирають Приват Банк при відкритті поточного рахунку і понад 35% 32 користуються послугами банку при здійсненні грошових переказів, що свідчить про високий рівень довіри до банку з боку населення.

Банк забезпечує універсальне обслуговування широкому колу клієнтів і є лідером ринку в роздрібному сегменті. Активно розвиває та впроваджує послуги для малого й середнього бізнесу (МСБ) та вибірково працює в корпоративному сегменті. Основу ресурсної бази банку становлять кошти населення в національній валюті зі значною часткою поточних рахунків. ПриватБанк зберігає лідерські позиції на ринку заощаджень населення. Банк контролює 36% загального ринку коштів фізичних осіб (депозити + поточні рахунки), що вдвічі більше, ніж у найближчого конкурента.

Стратегія банку спрямована на перехід від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів використанню дистанційних інструментаріїв банківського обслуговування та бути лідером в Україні з надання населенню і юридичним особам усіх форм власності платіжних та інших банківських послуг.

ПриватБанк є уповноваженим банком з обслуговування кредитних ліній Світового банку реконструкції та розвитку (МБРР), Європейського банку реконструкції й розвитку (ЄБРР) і Українсько-німецького Фонду, направлених на розвиток малого і середнього бізнесу. [12].

ПриватБанк має складну та багаторівневу організаційну структуру, яка включає різні рівні управління і спеціалізовані підрозділи.

Органами управління банку є:

-Акціонер.Єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій, є держава в особі Кабінету Міністрів України (місцеперебування: 01008, м. Київ, вул.



Грушевського, буд. 12/2). Протягом 2023 року операцій з купівлі / продажу акцій Банку не здійснювалося. Банк сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера. Забезпечує стратегічне управління діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління та захист прав Акціонера.

- Наглядова рада. Наглядова рада відповідає за безпеку та фінансову стійкість Банку, відповідність його діяльності законодавству, впровадження стратегії розвитку відповідно до основних напрямів діяльності, визначених Акціонером, забезпечення ефективної організації корпоративного управління. Наглядова рада складається з дев'яти членів, з яких шість є незалежними, а три — представниками держави. За підсумками року Наглядова рада звітує про свою діяльність перед Акціонером.

Правління Здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Акціонеру. З метою забезпечення більш ефективної роботи Правління у 2023 році створено такі комітети: Бюджетний комітет; Комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки; Комітет з питань управління активами та пасивами; Комітет з питань продуктів та тарифів; Трансформаційний комітет; Організація корпоративного управління в банку спрямована на сталий розвиток. Стратегія банку передбачає аналіз факторів, що впливають на його довгострокову стійкість, а також визначає, як мінімізувати негативний вплив цих факторів на діяльність банку. [13.с 12-13].

Особливості системи керування:

-Корпоративне управління

Принципи управління: ПриватБанк дотримується принципів корпоративного управління, включаючи прозорість, відповідальність, незалежність та справедливість. Ці принципи відображені у корпоративній політиці банку та регламентуються внутрішніми документами. Комітети при наглядовій раді: У рамках наглядової ради створюються спеціалізовані комітети, такі як аудиторський комітет,

комітет із ризиків та комітет із призначення та винагороди, що забезпечує ефективне виконання функцій ради.

#### -Управління ризиками

Системи контролю: Банк впроваджує комплексні системи управління ризиками, включаючи ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль різних видів ризиків (кредитних, ринкових, операційних та інших).

Процедури комплаєнсу: ПриватБанк дотримується суворих процедур комплаєнсу, спрямованих на запобігання порушенням законодавства та внутрішніх правил, а також на протидію відмиванню грошей та фінансуванню тероризму (AML/CFT).

#### -Внутрішній аудит

Роль та функції: Внутрішній аудит здійснює незалежну оцінку ефективності внутрішніх систем контролю та управління, а також перевіряє відповідність діяльності банку встановленим стандартам та процедурам.

Звітність: Внутрішній аудит регулярно звітує перед наглядовою радою та її комітетами про результати перевірок та рекомендації щодо покращення управління.

#### -Інновації та технології

Цифровізація: ПриватБанк активно впроваджує інноваційні технології та цифрові рішення, такі як інтернет-банкінг Приват24, мобільні програми, системи автоматизації процесів та ін.

Кібербезпека: Важлива увага приділяється кібербезпеці та захисту даних клієнтів, включаючи впровадження сучасних засобів захисту та моніторингу.

#### -Соціальна відповідальність та сталий розвиток

Екологічні та соціальні ініціативи: ПриватБанк бере участь у різних соціальних та екологічних проєктах, підтримуючи сталий розвиток та соціальну відповідальність.

Етичні стандарти: Банк дотримується високих етичних стандартів у своїй діяльності, забезпечуючи чесність, прозорість та повагу до прав усіх зацікавлених сторін.

Організаційна структура та система управління ПриватБанку спрямовані на забезпечення ефективного та сталого функціонування банку, дотримання регуляторних вимог та міжнародних стандартів, а також на підтримку довіри клієнтів та інвесторів. Високий рівень корпоративного управління, управління ризиками, інновації та соціальна відповідальність є ключовими аспектами діяльності банку.

Принципи та цінності, яких дотримуватися в ПриватБанку, перелічені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 принципи та цінності АТ КБ «ПриватБанку»

| Назва    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| чесність | банк керується законами, етичними нормами і правилами чесного ведення бізнесу, здійснює свої зобов'язання та дорожить своєю репутацією;                                                                                                                                                                     |
| якість   | рівень обслуговування і якість надання послуг є основними критеріями для досягнення успіху. Зростання рівня обслуговування клієнтів виступає головним завданням всіх співробітників банку;                                                                                                                  |
| персонал | у ПриватБанку створені умови для своєчасного та відкритого спілкування, здорового робочого мікроклімату з дотриманням техніки безпеки. Також банк дає можливість індивідуально професіонально зростати та самостверджуватись. ПриватБанк виявляє цікавість до належного дотримання трудового законодавства; |
| доходи   | гарантією позитивного фінансового результату банку є клієнтоорієнтованість і здійснення прибуткових банківських операцій;                                                                                                                                                                                   |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ухвалення рішень | банк впевнений в тому, що для того, щоб досягати високих показників потрібно постійно зростати, а це досягається правильним розрахунком ризику операцій. Працівники та керівники банку в процесі прийняття рішення, спираються на внутрішні положення, політику та регулятивні акти схильності до ризиків, ліміти ризиків. |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Таблиця 2.1 принципи та цінності АТ КБ «ПриватБанку»

Головний офіс ПриватБанку знаходиться у м. Дніпро (минулий Дніпропетровськ). Він має представництва за кордоном. Бренд «ПриватБанк» об'єднує такі банки: ПриватБанк (Україна), AS PrivatBank (Латвія) та його філії в Італії та Португалії. Також є філія на Кіпрі та представництва в Алма-Аті та Пекіні.

Кабінет Міністрів України 18 грудня 2016 року ухвалив пропозицію Національного банку України стосовно націоналізації ПриватБанку. Тих, хто хоча б раз у житті використовував послуги ПриватБанку, налічується понад 20 мільйонів – це половина всіх користувачів банківських послуг в Україні від приватних осіб до підприємців та компаній. На постійній основі використовують послуги ПриватБанку практично 18 мільйонів українців, а клієнтів банкінгу Приват24 зараз налічується 13,5 мільйонів.

ПриватБанк є доказом того, що державна організація може і має бути ефективною та прибутковою. Розмір чистого прибутку ПриватБанку досяг 37,76 млрд грн протягом 2023 року, що на 7,6 млрд грн перевершує фінрезультат 2022 року. Так, чистий процентний прибуток банку сукупно зріс на 19,7 млрд грн.

У банку уточнили, що 3 млрд грн із цієї суми забезпечено процентною політикою регулятора протягом 2023 року. Таким чином чистий процентний прибуток банку досяг рівня 59,6 млрд грн. Водночас чистий комісійний прибуток зріс на 20%, досягнувши 24,4 млрд грн.

"В умовах зростання бізнесу операційні витрати зросли лише на 8%, залишаючись під пильним управлінським контролем", - сказано в релізі.

Як повідомляє держбанк, прибуток до оподаткування становив 72,8 млрд грн, порівняно з 34,8 млрд грн у попередньому році.

## **2.2. Аналіз системи управління персоналом**

**Цілі аналізу HRM (Human Resource Management)**

Оцінка ефективності поточних HR процесів: Визначити, наскільки ефективно працюють поточні HR процеси, такі як підбір персоналу, процеси відбору кандидатів на роботу, навчання та стажування, оцінка ефективності.

Виявити, як HR процеси впливають на загальні бізнес-результати та продуктивність співробітників. Визначити, чи HR процеси відповідають стратегічним цілям банку.

Ідентифікація слабких місць в управлінні персоналом:

Виявити проблеми та вузькі місця у поточній системі управління персоналом.

Зрозуміти, які аспекти системи HRM потребують поліпшення або зміни.

Визначити причини високої плинності кадрів, низької мотивації чи незадоволеності співробітників.

Стратегія управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» – залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.[14]

В процесі управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» особливу увагу приділяє підбору персоналу. Цей процес включає вивчення психологічних та професійних якостей кандидатів з метою визначення їхньої придатності до виконання завдань на конкретній посаді. Відбір здійснюється серед претендентів, які найкраще відповідають вимогам банку, враховуючи їхню кваліфікацію, знання,

особисті якості та здібності, а також інтереси АТ КБ «ПриватБанк» і самих кандидатів. Етапи відбору кандидатів в КБ «ПриватБанк» описані в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 Етапи відбору кандидатів в КБ «ПриватБанк»

| Етапи                | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Розглядання резюме | Після отримання резюме працівники HR відділу аналізують, наскільки у кваліфікації й досвід кандидата відповідають вимогам за посадою. У разі позитивної оцінки телефонують та ставлять кілька уточнювальних запитань, та запрошують на тестування або одразу на кілька співбесід із представниками підрозділу відбору й безпосереднім керівником. Процес відбору залежить від конкретного профілю вакансії. |
| 2.Співбесіда         | Роботодавцю співбесіда потрібна, аби краще познайомитися з майбутнім працівником, а працівнику — з компанією та обов'язками в ній. Процесами співбесіди є розповідь роботодавця про компанію та посаду; питання до претендента;питання претендента до роботодавця;                                                                                                                                          |
| 3.Тестування         | Тестування – проходить за допомогою електронної системи MIDOT, яка позиціюється як система для оцінки благонадійності та лояльності майбутнього працівника організації. Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату                                                                            |
| 4.Стажування         | Тривалість стажування залежить від посади й може становити від 1 до 2 тижнів. Стажування проходить спочатку у дистанційному режимі у програмі «ПриватПерсонал», а потім за його результатами вирішують, чи приймати на роботу кандидата.                                                                                                                                                                    |

Для підвищення ефективності пошуку потенціальних робітників та полегшення роботи відділу кадрів ПриватБанк запусив робота PrivatJobBot у Telegram, який займатиметься пошуком персоналу.

"Перший банківський бот-рекрутер дозволяє за кілька клац підібрати вакансію в найближчому підрозділі ПриватБанку, отримати всю інформацію про вакансії та навіть пограти в гру "Знайди для себе найкращу посаду в банку", – розповіли у фінустанові.

Окрім підбору персоналу управління персоналом банку слідує за постійним навчанням працівників. Навчання менеджерів та спеціалістів в АТ КБ "ПриватБанк" відбувається постійно протягом всього періоду їх роботи як безперервний процес. Професійне навчання в АТ КБ «ПриватБанк» орієнтоване на покращення кваліфікації спеціалістів. Воно проводиться безперервно під час їхньої роботи, з метою поступового збільшення і поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до стандартів компанії. Відповідальність за організацію професійного навчання несе відділ кадрів.

Для визначення сильних та слабких сторін банку ефективності управління персоналом, а також можливості та загрози, пов'язані з управлінням персоналом у цій організації проведемо SWOT-аналіз таблиця 2.3

Таблиця 2.3 Результати SWOT-аналізу ефективності управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                 | Слабкі сторони                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>-Високоефективний процес відбору кандидатів, який включає ретельний аналіз психологічних та професійних якостей.</p> <p>-Наявність системи розвитку професіональних здібностей персоналу та керівництва</p> | <p>-Високий рівень плинності кадрів на низьких посадах.</p> <p>-Велика залежність від досвіду і знань ключових співробітників.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>спрямована на покращення їхніх знань, умінь та навичок.</p> <p>-Вигідна система матеріальної мотивації та винагород, забезпечення повного соц. пакету.</p> <p>-Використання більш сучасних HR-технологій та автоматизованих систем управління персоналом. -</p> <p>Перевірка персоналу на благонадійність.</p> | <p>-Досить жорстка система штрафів яка приводить до зниження мотивації персоналу.</p> <p>-Обмеженість ресурсів для реалізації всіх HR-процесів на найвищому рівні.</p> <p>-Слабка система управління конфліктними ситуаціями.</p> <p>-Комунікаційні бар'єри: Можливі проблеми з внутрішніми комунікаціями між відділами.</p>                                                                                                                                                                    |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>-Розширення навчальних програм для працівників різних рівнів.</p> <p>- Покращення інструментів постійної діагностики та моніторингу системи стимулювання персоналу</p> <p>- Впровадження нових технологій і підходів в управлінні персоналом для підвищення ефективності.</p>                                  | <p>-Висока конкуренція на ринку праці</p> <p>- Прагнення до простих і швидких способів зростання доходів акціонерів за рахунок економії на навчанні та розвитку персоналу</p> <p>-Вплив економічних змін на можливості фінансування HR-програм.</p> <p>- Нові закони та регуляції, які можуть вимагати додаткових ресурсів для їх дотримання.</p> <p>-Технологічні збої: Проблеми з інформаційними системами можуть негативно вплинути на ефективність роботи та задоволеність працівників.</p> |



|                                                                                                                                                                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>– Розвиток інноваційних методів комунікації, організації робочого процесу.</p> <p>-Вдосконалення корпоративної культури для підвищення лояльності співробітників.</p> |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Таблиця 2.3 Результати SWOT-аналізу ефективності управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»

SWOT-аналіз ефективності управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» показує, що банк має значні сильні сторони у сфері навчання та підбору персоналу, але також стикається з певними викликами, такими як плинність кадрів і комунікаційні бар'єри. Важливо використовувати можливості для вдосконалення HR-процесів і бути готовими до загроз, які можуть вплинути на управління персоналом.

Як вже зазначалось, однією з ключових труднощів наявної системи керування персоналом в АТ КБ "ПриватБанк" є висока змінність праці на низьких посадах, що переважно обумовлено незадоволеністю працівників своєю зарплатнею. Поєднання низької основної ставки з бонусами, що залежать від робочих результатів, потребує від працівників постійної та часто понаднормової праці без відпочинку. Це призводить до того, що найкращі працівники, навіть з високою заробітною платою, постійно перебувають у стресі, тоді як інші (співробітники середньої та низької продуктивності) змушені згоджуватися на низьку зарплату та середні або низькі бонуси, що часто призводить до їхнього звільнення.

Особливо гостро відчувається проблема змінності серед новоприйнятих молодих спеціалістів. Це пояснюється тим, що на початку своєї роботи працівники лише

ознайомлюються з бізнес-процесами, при цьому багато з них отримують недостатньо високу заробітну плату, що не відповідає їх очікуванням. Одним із можливих розв'язань цієї проблеми може бути введення додаткових винагород для адаптації у розмірі 20-30% від очікуваної заробітної плати для кожної з професій. Такий підхід не лише компенсує низьку продуктивність нових працівників, а й зберігає їхній інтерес у покращенні власної ефективності.

Для підвищення ефективності наявної системи управління персоналом, банку слід впровадити методи, що враховують індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації персоналу. Знаходження індивідуальних рішень для кожного працівника та зниження змінності на початкових етапах роботи можливе завдяки впровадженню системи менторства. Під такою системою ментор, що є досвідченим працівником, надасть допомогу новачкові у входженні в колектив, ознайомить його з корпоративною культурою, допоможе з розумінням його обов'язків та допоможе визначити можливості для розвитку в компанії. Регулярний обмін думками дозволить новим працівникам краще оцінити результати своєї роботи, вчасно виправляти помилки, підвищувати інтерес до роботи та отримувати підтримку.

## **2.2 Аналіз рівня задоволеності персоналу умовами праці**

Ефективна робота будь-якого підприємства неможлива без повноцінної віддачі працівників. Якщо вони незадоволені умовами праці або розміром заробітної плати, то ефективність їхньої роботи поступово знижуватиметься, тим самим впливати на рівень продуктивності компанії. Тому з недавніх пір багато організацій стали вимірювати індекс лояльності не лише у своїх клієнтів, а й працівників.

Оцінка рівня задоволеності персоналу – це ефективний спосіб, що дозволяє побачити, наскільки працівники підприємства задоволені умовами праці, зарплатнею та атмосферою всередині колективу.

Навіщо потрібна оцінка задоволеності співробітників працею? Щоб організація процвітала, дуже важливо дотримання двох критеріїв для кожного співробітника:

-залучення персоналу до робочого процесу для досягнення високих результатів компанії;

-задоволеність працівниками їх умовами праці та зарплатою.

Кожен власник бізнесу хоче отримати максимальний результат та вигоду від ведення своєї підприємницької діяльності. Вкладається багато коштів у спеціалізоване обладнання, укладаються контракти з постачальниками, проводиться закупівля якісних матеріалів, але підсумковий результат не такий, як планувалося спочатку.

Як правило, у всьому винен людський фактор - працівники компанії або, точніше, їхнє ставлення до своєї роботи. Якщо топові менеджери або інші фахівці високого рівня постійно на увазі, їх завдання та ефективність постійно контролюються, то з рядовим персоналом справи складніші. Особливо яскраво це проявляється у великих компаніях, де існує певна «прірва» між звичайними працівниками та керівною ланкою.

Що впливає на задоволеність працею? Кожна організація індивідуальна, але є низка загальних моментів, які впливають на продуктивність праці персоналу.

Показник зав'язаний на емоційному відгуку, а проводити нього можуть різні обставини. Робоче середовище - це комплекс факторів, що позначаються на стані працівників. Найбільший вплив на персонал мають такі:

1.Оплата праці. Важливими є розмір, своєчасність, регулярне підвищення відповідно до економічної ситуації в країні, що стимулюють виплати та надбавки.

2.Соціальний пакет. Включає дотримання трудового законодавства, зокрема нормування режиму роботи та відпочинку, надання відпусток, лікарняних та інші соціальні гарантії.

- 3.Робоче місце. Оцінюється його оснащеність, зручність, засоби та заходи захисту.
- 4.Атмосфера у колективі, зокрема внутрішні традиції, принципи комунікації, загальний рівень професіоналізму, ступінь взаємовиручки.
- 5.Стиль керівництва. Персонал оцінює вміння дотримуватись домовленостей, вести діалог, характер взаємодії з підлеглими. Також впливає система цілепокладання та контролю результатів роботи.
- 6.Загальна дисципліна. До цього пункту належить ставлення колективу до дотримання внутрішніх правил, виконання регламентів, відданість корпоративної ієрархії та субординації.
- 7.Кар'єрний ріст. Для працівників важливою є реалізація свого потенціалу та амбіцій, тому перспектива вертикального розвитку серед важливих чинників.
- 8.Загальний рівень лояльності – це те, як члени команди відгукуються про свою роботу, наскільки вони відчують себе причетними та готові рекомендувати компанію своєму оточенню.
- 9.Інформаційна підтримка — як співробітників попереджають про нововведення, якість зворотного зв'язку, допомогу у навчанні.

Кожна компанія може мати свої додаткові чинники. Наприклад, у кол-центрах операторам важливо, як керівництво поводить ся у конфліктних ситуаціях — намагається розібратися та захистити свого співробітника або за умовчанням робить його винним. Усі ці моменти з'ясовуються в рамках анкетування, відкритих чи анонімних опитувань, а також зустрічі з персоналом.

Для визначення рівня задоволення умовами праці в АТ КБ "ПриватБанк" було проведено анонімне анкетування працівників.Результати опитування наведені в таблиці 2.4

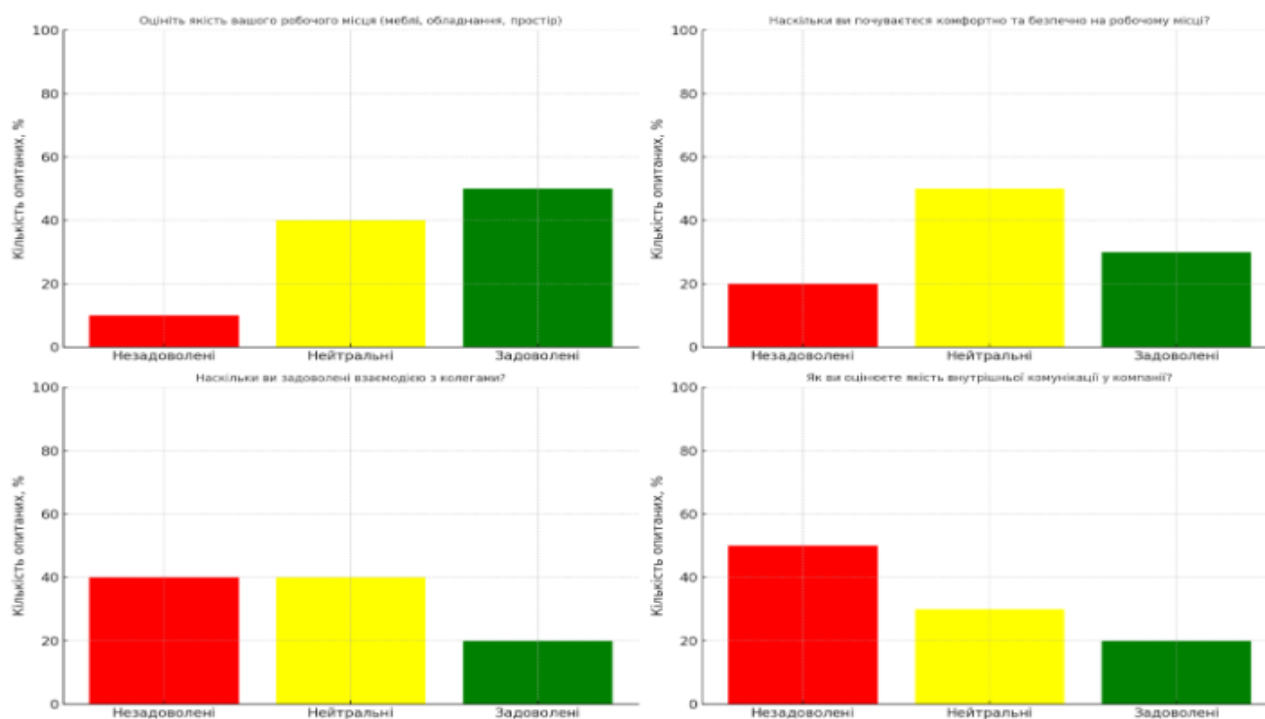
Таблиця 2.4.Результати опитування

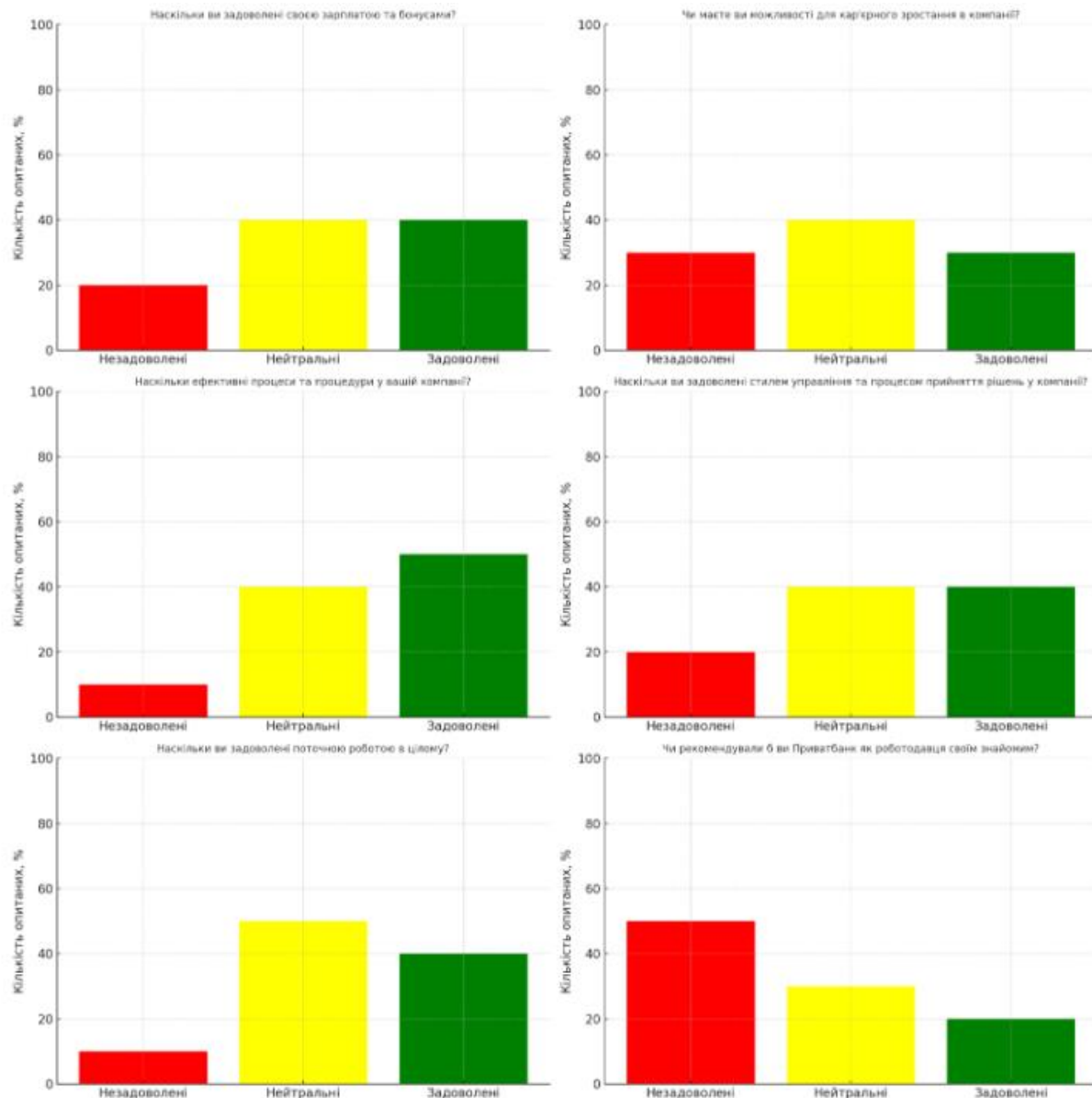
| Показник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Кількість<br>опитаних, % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <p>1.Умови праці</p> <p>Оцініть якість вашого робочого місця (меблі, обладнання, простір):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незадоволені 10</li> <li>- нейтральні 40</li> <li>задоволені 50</li> </ul> <p>Наскільки ви відчуваєтеся комфортно та безпечно на робочому місці?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не комфортно 20</li> <li>- нейтрально 50</li> <li>- комфортно 30</li> </ul> |                          |
| <p>2.Взаємодія комунікація</p> <p>Наскільки ви задоволені взаємодією з колегами?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не задоволені 40</li> <li>- нейтральні 40</li> <li>- задоволені 20</li> </ul> <p>Як ви оцінюєте якість внутрішньої комунікації у компанії?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- погано 50</li> <li>- нейтрально 30</li> <li>-добре 20</li> </ul>                            |                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <p>3.Мотивація та залученість</p> <p>Наскільки ви задоволені своєю зарплатою та бонусами?</p> <p>-не задоволені</p> <p>- нейтрально</p> <p>- задоволені</p> <p>Чи маєте ви можливості для кар'єрного зростання в компанії?</p> <p>- мало</p> <p>- достатньо</p> <p>- багато</p>                                              | <p></p> <p>20</p> <p>40</p> <p>40</p> <p>30</p> <p>40</p> <p>30</p> |
| <p>4.Робочий процес та управління</p> <p>Наскільки ефективні процеси та процедури у вашій компанії?</p> <p>- неефективні</p> <p>- нейтрально</p> <p>- ефективні</p> <p>Наскільки ви задоволені стилем управління та процесом прийняття рішень у компанії?</p> <p>- не задоволені</p> <p>- нейтральні</p> <p>- задоволені</p> | <p></p> <p>10</p> <p>40</p> <p>50</p> <p>20</p> <p>40</p> <p>40</p> |
| <p>Загальні питання</p> <p>Наскільки ви задоволені поточною роботою в цілому?</p> <p>-не задоволені</p>                                                                                                                                                                                                                      | <p></p> <p>10</p>                                                   |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| - нейтральні                                                    | 50 |
| - задоволені                                                    | 40 |
| Чи рекомендували б ви ПриватБанк як роботодавця своїм знайомим? |    |
| - так                                                           | 50 |
| - складно відповісти                                            | 30 |
| - ні                                                            | 20 |

рис 2.5 результати опитування працівників ПриватБанк з різних аспектів їхньої роботи





Більшість співробітників задоволені якістю свого робочого місця та ефективністю процесів та процедур. Найбільші проблеми виявлено у сфері внутрішньої комунікації та взаємодії з колегами, де значна частина співробітників незадоволена. Рівень задоволеності зарплатою та бонусами, а також можливостями кар'єрного зростання показує позитивні результати. Попри деякі невдоволення у різних аспектах, 50% співробітників готові рекомендувати ПриватБанк як роботодавця



## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

### 3.1 Розробка заходів з вдосконалення системи управління

Удосконалення стратегії управління персоналом є важливою складовою для успішної діяльності будь-якої організації. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, залученості співробітників та досягненню бізнес-цілей. Стратегія управління персоналом включає комплекс заходів і напрямів, вкладених у залучення, утримання та розвитку співробітників. В умовах динамічних змін на ринку праці та зростаючих вимог до кваліфікації співробітників удосконалення цієї стратегії стає необхідністю.

У таблиці 3.1 наведено напрями вдосконалення системи управління персоналом в ПриватБанку на основі виявлених недоліків. В результаті реалізації заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом прогнозується вирішення завдання зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та лояльності працівників до підприємства. Розглянемо систему адаптації персоналу. Як показує аналіз, аналізоване підприємство потребує оптимізації. Входження нового співробітника - це свого роду обряд посвяти, оскільки відбувається перше випробування сумісності людини та організації. Для будь-якого керівника важливо, щоб новий співробітник якнайшвидше пройшов підготовку, освоїв свої функціональні обов'язки та почав працювати з максимальною віддачею.

Таблиця 3.1 Напрями вдосконалення системи управління персоналом в ПриватБанку

| Проблема                     | Розв'язання проблеми                                             | Напрями оптимізації                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Низька мотивація працівників | Впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення | Розробка та впровадження програми бонусів, нагород та визнання досягнень |

|                                        |                                                                                  |                                                                                                              |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |                                                                                  |                                                                                                              |
| Висока плинність кадрів                | Проведення аналізу причин звільнень та покращення умов праці                     | Поліпшення умов роботи, впровадження програм кар'єрного зростання, підвищення конкурентоспроможності зарплат |
| Нестача професійних навичок            | Організація регулярних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації               | Впровадження програм навчання та розвитку, співпраця з освітніми установами                                  |
| Недостатня залученість співробітників  | Введення програм підвищення залучення та створення сприятливої робочої атмосфери | Організація корпоративних заходів, тимбілдингів, покращення внутрішньої комунікації                          |
| Неефективне керування продуктивністю   | Впровадження системи оцінки та моніторингу продуктивності                        | Розробка чітких критеріїв оцінки, впровадження системи KPI, регулярні оцінки ефективності                    |
| Низький рівень внутрішньої комунікації | Впровадження ефективних каналів та інструментів для внутрішньої комунікації      | Використання корпоративних порталів, проведення регулярних зборів, впровадження системи зворотного зв'язку   |

|                                   |                                                                 |                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стрес та вигорання співробітників | Розробка програм підтримки здоров'я та добробуту співробітників | Введення програм з управління стресом, забезпечення гнучких умов роботи, організація заходів щодо покращення психічного здоров'я |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Аналіз таблиці напрямів удосконалення стратегії управління персоналом у ПриватБанку дозволяє зробити такі висновки:

#### 1. Підвищення мотивації працівників

Однією із ключових проблем, виявлених у ПриватБанку, є низька мотивація співробітників. Впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення, такої як програми бонусів, нагород та визнання досягнень, дозволить значно підвищити рівень мотивації. Це, своєю чергою, призведе до підвищення продуктивності та лояльності працівників.

Мотивація персоналу повинна містити взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури, спрямовані на винагороду працівників компанії. Розмір винагороди визначається вкладом працівника у досягнення певних результатів компанії, а також його навичками та компетенціями. Крім того, враховуються посада, яку займає співробітник, та ринкова вартість цієї посади.

Під час формування системи мотивації персоналу потрібно [16]:

- підвищити зацікавленість персоналу в особистих результатах;
- узгодити з персоналом способи досягнення цілей компанії й завдань через підвищення індивідуальних здібностей кожного з працівників;
- надати можливість для покращення рівня професіоналізму та зростання результативності праці працівників;
- підтримувати новаторські ідеї та дії працівників.

У системі мотивації працівників повинні обов'язково бути чотирьом елементи:

- надання компанією ресурсів для роботи (робоче місце, повний соціальний пакет, страховка, заробітна плата та інше);
- розуміння керівництвом всіх аспектів роботи своїх підлеглих;
- наявність певних орієнтирів, на які буде направлена робота працівників;
- вміле використання системи покарань, яка не буде негативно впливати на мотивацію працівників, а, навпаки, підвищувати її.

## 2. Зниження плинності кадрів

Висока плинність кадрів вимагає проведення аналізу причин звільнень та поліпшення умов праці. Впровадження програм кар'єрного зростання та підвищення конкурентоспроможності зарплат допоможуть утримувати цінних співробітників. Поліпшення умов роботи також відіграє ключову роль зниження плинності кадрів.

-Аналіз причин відходу працівників: Провести детальний аналіз, щоб зрозуміти, чому працівники покидають компанію. Це можуть бути низька заробітна плата, нестабільність, відсутність кар'єрних можливостей, конфлікти в колективі тощо.

-Покращення умов праці: Вдосконалити умови праці, забезпечити комфортне і безпечне робоче середовище, адекватну компенсацію та соціальні пакети. Важливо також звернути увагу на баланс роботи й особистого життя.

-Розвиток кар'єрних можливостей: Створити чіткі програми кар'єрного росту і розвитку, включаючи навчання, тренінги, можливості для продовження по службі та розвитку нових навичок.

-Залучення та утримання талантів: Звернути увагу на процеси рекрутингу та адаптації нових співробітників, щоб забезпечити високу якість відбору і включення в колектив.

-Система обговорення та зворотного зв'язку: Впровадити систему регулярних обговорень з працівниками, де вони можуть висловлювати свої думки, ідеї та відчуття, а також отримувати зворотний зв'язок і підтримку.

-Моніторинг і аналіз результатів: Встановити систему моніторингу показників задоволення працівників і плинності кадрів, щоб вчасно виявляти проблемні моменти й вносити корективи в стратегії управління персоналом.

Ці заходи спрямовані на покращення умов праці та створення середовища щомотивує, що дозволить знизити плинність кадрів і зберегти цінний персонал у компанії.

### 3. Розвиток професійних навичок

Нестачу професійних навичок можна вирішити через організацію регулярних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, які покликані покращити технічні та менеджерські навички.

Впровадження програм навчання та розвитку, а також співпраця з освітніми установами забезпечать співробітників необхідними знаннями та навичками, що підвищить їх продуктивність та ефективність. Розширити практичні навички можна через виконання реальних проєкт, стажування або роботу над важливими завданнями. Не менш важливим є розвиток м'яких навичок через вивчення і покращення міжособистісних навичок, таких як комунікація, лідерство, управління часом та розв'язання проблем. Отримання професійних сертифікатів і акредитацій, слугує підтвердженням знання і компетенції робітників в конкретній області.

Розвиток професійних навичок є важливим елементом кар'єрного зростання і успіху у сучасному ринковому середовищі, де швидкі зміни технологій і вимог настільки великі, що стабільність знань і вмінь стає визначальною рисою конкурентоспроможного спеціаліста.

### 4. Підвищення залучення співробітників

Недостатнє залучення співробітників вирішується через запровадження програм підвищення залученості та створення сприятливої робочої атмосфери. Ці програми не тільки забезпечують задоволення працівників, але й значно підвищують продуктивність і ефективність роботи всієї організації.

Створення сприятливого середовища для комунікації та взаємодії між колегами відіграє важливу роль у підтримці командного духу і співпраці. Організація тимблдингових заходів, корпоративних вечірок і спільних заходів дозволяє працівникам краще пізнати один одного за межами робочих завдань. Впровадження програм гнучкого робочого часу, можливості роботи з віддаленими локаціями й інші ініціативи, спрямовані на підтримку здоров'я та добробуту працівників. Створення ефективних каналів комунікації в організації для відкритого обміну інформацією, ідей і фідбеку між керівництвом і персоналом.

Підтримка корпоративної культури, що сприяє відкритості, взаєморозумінню та інноваціям, що стимулює творчість і співпрацю серед працівників.

Запровадження програм психологічної підтримки, які надають працівникам можливість консультуватися з професійними психологами для управління стресом і підтримки психічного здоров'я.

Організація корпоративних заходів та тимблдингів, а також покращення внутрішньої комунікації допоможуть створити більш згуртований та мотивований колектив.

## 5. Ефективне керування продуктивністю

Неефективне управління продуктивністю вимагає впровадження системи оцінки та моніторингу продуктивності для забезпечення оптимального використання ресурсів компанії. Розробка чітких критеріїв оцінки містить визначення конкретних цілей і очікувань для кожного співробітника, що дозволяє уникнути непорозуміння і забезпечити єдиний стандарт оцінки продуктивності. Впровадження системи KPI

(ключових показників ефективності) дозволяє вимірювати досягнення цих цілей і об'єктивно оцінювати результативність роботи кожного працівника.

Регулярні оцінки ефективності створюють можливість для систематичного аналізу прогресу та вчасного виявлення проблемних моментів. Це дозволяє не лише контролювати роботу персоналу, але й надавати конструктивний відгукі вчасно вносити корективи для покращення результатів. Крім того, використання аналітики даних і моніторингу показників допомагає управлінню визначати тенденції та прогнозувати потенційні виклики, що дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін на ринку.

Отже, ефективне управління продуктивністю не лише забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії, але і стимулює розвиток співробітників, сприяючи підвищенню їхньої мотивації та залученості до досягнення успіху організації.

#### 6. Поліпшення внутрішньої комунікації

Низький рівень внутрішньої комунікації потребує впровадження ефективних каналів та інструментів для внутрішньої комунікації. Використання сучасних корпоративних порталів дозволяє створити централізовану платформу для обміну інформацією, документами та новинами, що сприяє зменшенню інформаційних прогалин і покращує доступність для всіх співробітників.

Проведення регулярних зборів і нарад сприяє не лише обговоренню важливих питань, а й зміцнює командний дух та здатність до колективної роботи. Такі заходи дозволяють всім сторонам висловлювати свої ідеї, вислуховувати думки та погляди колег, а також узгоджувати стратегії та дії на майбутнє. комплексне впровадження цих заходів дозволить значно підвищити ефективність внутрішньої комунікації в організації, зменшити можливі конфлікти й непорозуміння, а також сприятиме створенню сприятливої робочої атмосфери, основою якої є взаємне розуміння і підтримка серед колективу.

Впровадження системи зворотного зв'язку є важливим елементом підтримки відкритості та прозорості в організації. Ця система дозволяє співробітникам надавати свої коментарі, побажання та відгуки щодо внутрішніх процесів і поліпшень, які є необхідними для розв'язування проблем і підвищення якості роботи.

## 7. Управління стресом та вигорянням

Стрес та вигорання співробітників можна зменшити через розробку програм підтримки здоров'я та добробуту співробітників. Введення програм з управління стресом таких як:

- організація регулярних тренінгів і семінарів з управління стресом:
- забезпечення гнучких умов роботи
- надання можливості консультування психолога чи психотерапевта для працівників
- організація профілактичних медичних обстежень,

Допоможуть створити здорове робоче середовище.

Застосування даних напрямів удосконалення стратегії управління персоналом допоможе ПриватБанку не тільки оптимізувати внутрішні HR-процеси, а й створити мотивований, кваліфікований та лояльний колектив. Це, своєю чергою, призведе до підвищення загальної ефективності організації та досягнення її стратегічних цілей.

## 3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для проведення аналізу та оцінки ефективності заходів з удосконалення системи управління в ПриватБанку необхідно визначити конкретні заходи, відповідні ключові показники ефективності (KPI) та методи збору даних до і після впровадження заходів.

Етапи аналізу:

### 1.Визначення ключових показників ефективності (KPI)



Збираємо дані до і після впровадження заходів з удосконалення системи управління за такими показниками:

-Рівень плинності кадрів (Наразі, показник плинності в АТ КБ «ПриватБанк» становить 20%)

-Рівень задоволеності працівників(Згідно з результатами проведеного в частині 3.1 опитування відсоток задоволення працівників складає 40%)

-Продуктивність працівників(Становить 100 одиниць/місяць)

-Час на найми (Загальна тривалість часу, необхідного для досягнення цього етапу в ПриватБанку триває 30 днів)

-Рівень залученості працівників(Коливається в межах 45-50%)

-Рівень стресу і вигорання(за результатами опитування рівень стресу складає 20%)

-Рівень мотивації персоналу(Відсоток людей задоволених рівнем мотивації в банку становить 40%)

## 2. Збір даних після впровадження заходів і складання таблиці з отриманих даних

Прикладні дані до і після впровадження заходів наведені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 дані до і після впровадження заходів з удосконалення системи управління

| Показник         | До впровадження | Після впровадження |
|------------------|-----------------|--------------------|
| Плинність кадрів | 20%             | 15%                |

|                            |                    |                    |
|----------------------------|--------------------|--------------------|
| Задоволеність працівників  | 40%                | 50%                |
| Продуктивність працівників | 100 одиниць/місяць | 120 одиниць/місяць |
| Час на найми               | 30 днів            | 25 днів            |
| Залученість працівників    | 50%                | 60%                |
| Стрес і вигорання          | 20%                | 15%                |
| Мотивація персоналу        | 40%                | 50%                |

### 3.Розрахунок змін у показниках

- зниження плинності кадрів=  $\frac{20\%-15\%}{20\%} * 100\% = 25\%$
- підвищення задоволеності працівників  $\frac{20\%-15\%}{20\%} * 100\% = 25\%$
- підвищення продуктивності  $\frac{120-100}{120} * 100\% = 20\%$
- скорочення часу на найми  $\frac{30-25}{30} * 100\% = 17\%$
- підвищення залученості  $\frac{60\%-50\%}{60\%} * 100\% = 17\%$
- зниження рівня стресу  $\frac{20\%-15\%}{20\%} * 100\% = 25\%$
- підвищення мотивації персоналу  $\frac{20\%-15\%}{20\%} * 100\% = 25\%$

### 4.Аналіз результатів

Для детального аналізу ефективності заходів з удосконалення системи управління персоналом у ПриватБанку, розглянемо кожний з напрямів оптимізації, зазначених у таблиці.

### 1. Зниження плинності кадрів

#### *Проблема*

Висока плинність кадрів, яка призводить до втрати досвіду та збільшення витрат на рекрутинг.

#### *Рішення*

Проведення аналізу причин звільнень та покращення умов праці.

#### *Напрямки оптимізації*

- Покращення умов роботи.
- Впровадження програм кар'єрного зростання.
- Підвищення конкурентоспроможності зарплат.

#### *Оцінка ефективності*

Зниження плинності кадрів на 25% (з 20% до 15%).

### 2. Підвищення задоволеності працівників

#### *Проблема*

Низька мотивація та задоволеність працівників, що впливає на їх продуктивність та залученість.

#### *Рішення*

Впровадження системи матеріального і нематеріального заохочення.

#### *Напрямки оптимізації*

- Розробка і впровадження програми бонусів, нагород та визнання досягнень.

#### *Оцінка ефективності*

Підвищення задоволеності працівників на 25% (з 15% до 20%).

### 3. Підвищення продуктивності працівників

#### *Проблема*

Недостатній рівень професійних навичок.

#### *Рішення*

Організація регулярних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації.

*Напрямки оптимізації*

- Впровадження програм навчання та розвитку.
- Співпраця з освітніми установами.

*Оцінка ефективності*

Підвищення продуктивності працівників на 20% (зі 100 одиниць/місяць до 120 одиниць/місяць).

#### 4. Покращення процесу рекрутингу

*Проблема*

Складності у рекрутингу, що призводять до тривалої години найму та недостатньої кількості кваліфікованих кандидатів.

*Рішення*

Покращення процесу найму та адаптації нових працівників.

*Напрямки оптимізації*

- Автоматизація процесу найму.
- Використання сучасних технологій та платформ для рекрутингу.
- Розробка програм адаптації.

*Оцінка ефективності*

Скорочення години найму на 17% (з 30 днів до 25 днів).

#### 5. Підвищення залученості працівників

**Проблема**

Недостатня залученість працівників, що впливає на їх мотивацію та ефективність.

**Рішення**

Введення програм підвищення залученості та створення сприятливої робочої атмосфери.

**Напрямки оптимізації**

- Організація корпоративних заходів, тимбілдінгів.
- Покращення внутрішньої комунікації.

### **Оцінка ефективності**

Підвищення залученості працівників на 17% (з 50% до 60%).

#### **6. Зниження рівня стресу та вигорання**

##### *Проблема*

Високий рівень стресу та вигорання серед працівників, що негативно впливає на їх продуктивність та здоров'я.

##### *Рішення*

Розробка програм підтримки здоров'я та добробуту працівників.

##### *Напрямки оптимізації*

- Введення програм з управління стресом.
- Забезпечення гнучких умов роботи.
- Організація заходів щодо покращення психічного здоров'я.

##### *Оцінка ефективності*

Зниження рівня стресу та вигорання на 25% (з 20% до 15%).

#### **7. Підвищення мотивації персоналу**

##### *Проблема*

Низький рівень мотивації персоналу що негативно впливає на продуктивність компанії.

##### *Рішення*

Впровадження систем матеріального та нематеріального заохочення

##### *Напрямки оптимізації*

- Введення програм бонусів та нагород

##### *Оцінка ефективності*

Підвищення мотивації працівників на 25% (з 20% до 45%).

Впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом у ПриватБанку призвело до значних покращень за всіма ключовими показниками ефективності. Ці результати свідчать про високу ефективність впроваджених заходів і їх позитивний вплив на загальну продуктивність і задоволеність працівників. Для підтримки та подальшого покращення результатів рекомендується продовжувати моніторинг ключових показників ефективності та адаптувати стратегії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

## ВИСНОВКИ

Результат проведеного у рамках дипломної роботи дослідження на актуальну тему дозволяє зробити такі висновки:

Отже, під управлінням персоналом розуміється керівництво людьми праця, досвіда талант яких використовується для досягнення цілей підприємства. Сьогодні темі управління персоналом підприємства приділяється все більше уваги, і фізичний та творчий потенціал персоналу використовується керівництвом фірми максимум, оскільки саме від співробітників залежить ефективність діяльності всього підприємства загалом. Але проблема полягає в тому, що далеко не кожен керівник здатний грамотно та доцільно здійснювати підбір персоналу для свого підприємства, а також сформувати сприятливий клімат трудового колективу своєї організації.

Система управління персоналом вирішує комплекс завдань, а саме:

- відбір співробітників високої кваліфікації у конкретній сфері діяльності та відповідно до колективних вимог;
- стимулювання персоналу підприємства та їх мотивування;
- формування та вдосконалення системи оплати праці у бік зростання;
- регулярний профвишкіл персоналу та підвищення кваліфікації, що своєю чергою позитивно впливає на оцінку та кар'єрне зростання співробітників;
- формування ефективної внутрішньої комунікації з метою згуртування співробітників підприємства; та ін.

Основною метою роботи всіх співробітників кожного підприємства є виробництво продукції відповідно до вимог та побажань споживачів, і навіть отримання переваги над фірмами-конкурентами. Таким чином, система управління персоналом має колосальний

значенням у вдосконаленні діяльності будь-якої організації. Директору з персоналу необхідно вміти якісно підбирати співробітників, щоб потім їх потенціал направити на благо підприємства.

З проведеного аналізу можна дійти висновку, що система управління в АТ КБ "ПриватБанк є цілком ефективною та деякі аспекти все ж потребують змін. Банку вкрай необхідно почати приділяти увагу якісному складу та професіоналізму працівників, оскільки:

- саме вони контактують із клієнтами та є «обличчям компанії». Це особливо важливо, адже часто, у процесі спілкування з консультантом, у клієнта складається та чи інша думка про організацію;
- консультанти формують обсяг продажу для компанії, тому розвиток у даних співробітників навичок продажу та вміння керувати клієнтом призведе до підвищення рівня продажів і, як наслідок, збільшення прибутку всього організації;
- від професіоналізму та рівня підготовки консультантів залежить стане чи разовий клієнт постійним;
- консультанти, через постійну взаємодію з різними клієнтами, є психологічно вразливими співробітниками організації. Тільки професійно підготовлений консультант, після «складного» клієнта зможе зберегти позитивний настрій та високий темп роботи.

Внаслідок реалізацій заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом прогнозується вирішення завдання зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та лояльності працівників до підприємства.



Економічним результатом реалізації заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом в ПриватБанку стане підвищення продуктивності праці співробітників, а також зниження плинності персоналу.

Соціальна ефективність запропонованих заходів полягає у створенні потужної системи мотивів та стимулів до якіснішої праці, працівник отримує вкрай важливий для себе зворотний зв'язок, що дозволяє йому своєчасно внести корективи у свою роботу, у робочу поведінку, ставлення до справи. Розвиток системи навчання, формування висококваліфікованих спеціалістів; підтримка корпоративного духу, підвищення іміджу організації, її організаційної культури, вироблення ціннісних орієнтирів. Підвищення рівня прихильності працівників своєї організації за рахунок підвищення задоволеності роботою, розуміння кар'єрних можливостей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2009. – 295 с.
2. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
3. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с
4. Бизюков, П.В. Служба управления персоналом: функции, типология модели [Текст] / П.В.Бизюков // Социологические исследования.-2010. - № 5. - С. 53-61.
5. Иванцевич Дж.М., Лобанів А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.
6. Никифорова В.Г. Управління персоналом Навчальний посібник. - Одеса: Атлант, 2013. - 275 с.
7. Оксінюк, К.Е. Управління персоналом: теорія та практика. Управління соціальним розвитком та соціальна робота з персоналом організації: Навчально-практичний посібник/К.Е. Оксінюк. – К.: Проспект, 2012. –64 с.
8. – К. : НМЦ «Укоопосвіта», ч. 1, 2011.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002.
10. Патрушев, В. Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени / В.Д. Патрушев. - М.: Наука, 2014. - 309 с
11. Випуск # 7 / 2016 ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО УДК 331.108.44 Точково-модульне навчання персоналу с.435
12. Офіційний сайт ПриватБанку <https://privatbank.ua/>

13.ПриватБанк.Річний звіт 2023 с. 12-13

14. Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 р.  
оку [Електронний ресурс]. Режим доступу <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin560.pdf>

15. 3. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. Young Scientist. 2015. № 2 (17). С. 41-44.  
URL:

16. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах.Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва 2022. Вип. 100 (2) С. 250–262.