

**Міністерство освіти і науки України**  
**Чернівецький національний університет**  
**імені Юрія Федьковича**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**Оцінка ефективності управління персоналом організації**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

*Рівень вищої освіти – другий (магістерський)*

Виконав: студент 6 курсу  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
денної форми навчання

**Прізвище І.Б.\_Глипка Б.**

Науковий керівник:

д.е.н., професор **Антохов А. А.** \_\_\_\_\_

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування №\_\_  
від «\_\_» грудня 2021 р.

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ проф. Галушка З.І.

**Чернівці - 2021 рік**

# **ЗМІСТ**

## **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

**1.1** Класичні та сучасні теорії управління людськими ресурсами в контексті інноваційних змін соціально-економічної системи

**1.2.** Управління персоналом та людським капіталом як важливий напрямок сучасної теорії менеджменту

**1.3.** Концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом та людським капіталом за умов модернізації економіки

### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ “ОЩАДБАНК”**

**2.1.** Фінансово-економічна характеристика АТ "Ощадбанк"

**2.2.** Характеристика системи управління персоналом АТ “Ощадбанк”

**2.3.** Система КРІ та аналіз проблем застосування даної системи в управлінні персоналом АТ “Ощадбанк”

### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КРІ АТ "ОЩАДБАНК" ЯК ЕЛЕМЕНТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**3.1.** Оптимізація системи КРІ АТ "Ощадбанк"

**3.2.** Перспективи трансформації системи КРІ АТ "Ощадбанк"

## **ВИСНОВКИ**

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

Персонал як виробничий ресурс організації є запорукою успішного бізнесу. Починаючи від працівників нижчої ланки до топ-менеджерів, кожен робить свій внесок у діяльність організації, тим самим утворюючи злагоджений механізм. Але, як і будь-яка система, вона має працювати в рамках певних правил та законів, які мають приносити максимальну користь для всієї організації загалом. Сучасні системи управління кадрами вибудовують свою політику, пов'язуючи всі ресурси кадрової політики і на чолі ставлячи оцінку персоналу.

Однією з найпоширеніших методик, які використовують у своїй практиці організації, є система оцінки персоналу за методикою КРІ. Дана методика є системою показників, що використовуються з метою оцінки ефективності роботи співробітників, у своїй всі ці показники прив'язуються до показників ефективності роботи всієї організації.

У сучасному менеджменті персоналу актуальність вивчення питань та проблем застосування систем КРІ має двоякий характер: з одного боку, дані системи є найбільш ефективними, оскільки включають прямі вимірювачі або індикатори результативності, ефективності та продуктивності бізнес-процесів, з іншого боку, все більша орієнтація компаній на розвиток людського потенціалу і все більша клієнтоорієнтованість бізнес-процесів вимагають оптимізації та перегляду діючих систем.

Мета дослідження – оцінка ефективності системи управління персоналом компанії та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Відповідно до метою дослідження були поставлені та вирішувалися такі завдання:

1. Розглянути сутність та сучасну концепцію управління персоналом організації.
2. Ознайомитися із системою управління персоналом організації;
3. Дослідити сутність систему КРІ у керуванні персоналом організації;

4. Дати характеристику ефективності системі управління персоналом об'єкта дослідження;
5. Провести аналіз чинної системи управління персоналом та КРІ в управлінні персоналом об'єкта дослідження;
6. Виявити проблеми в управлінні персоналом та застосуванні системи КРІ в управлінні персоналом об'єкта дослідження;
7. Запропонувати шляхи оптимізації системи КРІ об'єкта дослідження;
8. Оцінити перспективи ефективності системи КРІ управління персоналом у АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є АТ «Ощадбанк».

Предмет дослідження – система управління персоналом в АТ «Ощадбанк».

Наукова гіпотеза дослідження полягає в наявності потенційних можливостей оптимізації та трансформації системи управління персоналом компанії та безпосередньо КРІ як чинника підвищення ефективності управління персоналом.

Як інформаційну базу дослідження було використано: навчальна та методична література, наукові публікації у виданнях періодичного друку, фінансово-економічна звітність об'єкта дослідження, а також дані освітніх порталів мережі Інтернет.

Дослідження складається з вступу, основної частини, що складається з 3-х розділів, висновків і списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

### **1.1. Класичні та сучасні теорії управління людськими ресурсами в контексті інноваційних змін соціально-економічної системи**

Якщо наприкінці ХХ століття головним чинником розвитку підприємств був науково-технічний прогрес, який визначався рівнем концентрації виробничого та наукового потенціалу у світовому масштабі, то на початку ХХІ століття формується нова парадигма, спрямована на зміни форм та методів управління, удосконалення організаційних структур підприємств у бік стимулювання розвитку різних форм власності та використання принципів кластеризації та мережевізації [14].

Однією з найважливіших проблем у реалізації стратегічних цілей сучасних підприємств є слабка забезпеченість кадровими ресурсами, здатними нетрадиційно на високому рівні вирішувати складні економічні завдання із використанням чинника людських ресурсів [7]. Ключовим завданням при цьому стає визначення адекватної ситуації застосування методів управління, вироблення ефективної системи мотивації праці та вдосконалення кадрової політики з урахуванням адаптації змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища [3].

Нова парадигма висуває на перший план якість менеджерів, їх здатність визначати можливості та потреби підприємства, глибоко розуміти нові форми та методи сучасної кадрової політики, здійснювати облік особливостей та можливостей кожного працівника щодо вирішення цільових завдань у рамках реалізації стратегічних та операційних завдань. Від вибору оптимальних способів управління, трансформації виробничо-збутової діяльності з урахуванням змін довкілля також залежить якість управління людськими ресурсами.

Оскільки час перебування продукції ринку значно скорочується,

актуальною стає швидка реакція зміни кон'юнктурного характеру, у частині визначення тенденцій розвитку ринку. У зв'язку з цим освоєння нових напрямів та інструментальне забезпечення бізнес- процесів набуває додаткового імпульсу. У цих умовах менеджер не тільки керівник відділу з управління персоналом, а й фінансист, підприємець та адміністратор, який відповідає за успіх реалізації бізнес-проектів [8].

У нових умовах, оскільки працівникам надається можливість реалізувати свої навички щодо підвищення ефективності виробничо- збутової діяльності, організаційна структура підприємства має бути адекватною до цих змін, а не надмірно жорсткою, яка не дозволяє реалізувати ініціативні пропозиції працівників щодо підвищення ефективності бізнес-процесів.

Управління людськими ресурсами в контексті соціально- економічної категорії та важливого напрямку менеджменту розглядалося у працях дослідників наступних наукових шкіл:

1. Засновником класичної (традиційної) чи раціональної Школи вважається Ф. Тейлор, який розробив прогресивну систему оплати праці для працівників підприємств. Представниками класичної школи були відомі закордонні вчені Х. Еммерсон, Г. Форд, Г. Гант, Е. Брант, Дж. Муні, М. Вебер та інші. Тейлор запропонував оплату праці працівника, а чи не того місця, що він займає, що дозволило значно підвищити продуктивність праці та знизити вартість товару [13].

Основоположники класичної наукової школи управління розглядали працівників як найважливіший елемент до виконання конкретних операцій виробничого циклу. Зокрема, Ф. Тейлор проводив аналіз виробничих процесів, хронометраж, на основі якого розробляв виробничі завдання з графіком роботи та послідовним виконанням виробничих операцій [14].

2. Засновником адміністративно-функціональної школи вважається Г. Файоль, який понад 30 років керував великою гірничодобувною компанією та вивів її на передові рубежі світового рівня. Соратниками Файоля та прихильниками адміністративно-функціональної школи менеджменту вважають Ч. Бернарда,

Г. Кунтса, Л. Г'юліка, Р. Урвіка та ін., які розробляли процесний підхід до управління на підприємстві, запропонували основні функції управління та принципи менеджменту, а також розробили основні підходи до централізації та децентралізації управління підприємством. Основні їх дослідження стосувалися поділу праці та контролю за результатом, стабілізації кадрів підприємства, їхньої відповідальності за результати та справедливую оплату праці. Недостатню увагу основоположники адміністративно-функціональної наукової школи управління приділяли резервам використання людських ресурсів [11].

3. У процесі розвитку теорії менеджменту з'явилася школа "людських відносин", основоположниками якої були Е. Майо, Г. Мюнстерберг, А. Райс, М. Фоллетт [9]. Наступні періоди управління «людських відносин» продовжили досліджувати Р. Ансоф, А. Маслоу, Р. Саймон, Р. Майкерт та інші відомі вчені, які вважали, що за сприятливого психологічного клімату мотивами гарної організаційної поведінки працівників служить не лише заробітна плата. Працівники апріорі чуйні на турботу з боку керівництва підприємства, задоволеність своїм становищем впливає на показники їхньої трудової діяльності. У сприятливих виробничо-збутових умовах для підприємства вони автоматично намагатимуться працювати продуктивніше [30].

Ряд представників школи «людських відносин» виділилися в окремий напрямок – школу «поведінкових наук» (біхейвіористська школа), спрямовану на дослідження не міжособистісних відносин, а загалом самої людини. Деякі з представників цієї школи, наприклад, Д. Мак-Грегор та його послідовники, у своїх працях докладно аналізували значущість примусу до виконання трудових функцій, описували умови для самостійної ініціативи працівників, наголошували на необхідності створення умов для самостійної роботи персоналу для досягнення стратегічних та операційних цілей організації [15].

4. Представниками школи соціальних систем стали Р. Бартоларті, Т.Б. Патсан, Р. Мертон та інші дослідники, які під впливом результатів структурно-

функціонального аналізу розробили теорію систем управління людськими ресурсами [14].

5. Подальший розвиток теорії систем набуло у наукових працях Р. Дейваса, Л. Еплі, Е. Патерсена, П. Друкера та інших, які сформувавши та розвинули теорію емпіричної школи управління людськими ресурсами [14].

6. Засновниками нової школи управління є Є. Арноф, М.А. Барталіонфі, В. Леонтєв та інші, які спробували систематизувати всі напрямки досліджень теорії менеджменту з розбивкою на такі групи: перша група присвячена дослідженню окремих робіт та завдань конкретного виконавця та адміністрування; друга група складається з синтетичних навчань, які досліджують різноспрямовані багатопланові комплексні системи, такі як зовнішнє середовище та внутрішні фактори, класичним прикладом якого може бути теорія У. Оучі, яка є альтернативою Мак-Грегорівської теорії концепціям Х і У.

У теорії та практиці до теперішнього часу вироблено чотири наукові підходи до управління людськими ресурсами підприємницьких структур: традиційний, процесний, системний та ситуаційний [5]. Крім того, за ознакою об'єкта, що досліджується, на практиці розрізняють менеджмент загальний і функціональний. Генеральний (загальний) менеджмент розглядає управління по підприємству загалом чи його структурним підрозділам (профінт-центрам).

Функціональний (спеціальний) менеджмент характеризується в управлінні конкретними сферами діяльності підприємств або його окремих структурних ланок як управління інноваціями, маркетингом, персоналом, фінансами та іншими функціональними складовими [6].

У практичній діяльності змістовної складової виділяються стратегічний, нормативний та операційний менеджмент. Моделі управління мають бути адаптовані до економічних, культурних, політичних умов територій.

Керівник сучасної підприємницької структури забезпечує стратегічний розвиток підприємства за рахунок спільного використання інтелектуальних та



фізичних можливостей персоналу. Тому вибір методів взаємодії на персонал практично формує система менеджменту. Отримуючи, аналізуючи та опрацьовуючи велику кількість інформації, керівник підприємства обирає ефективні методи управління людськими ресурсами [18].

У сучасних умовах менеджмент постає як найважливіший виробничий ресурс та самостійний вид діяльності, який поєднує професіоналізм працівників із застосуванням високотехнологічного виробництва [2]. У умовах від рівня менеджменту багато в чому залежать результати виробничого процесу кінцеві економічні показники. Це, своєю чергою, визначає необхідність підготовки висококваліфікованих фахівців [3]. Менеджмент за умов високотехнологічного виробництва об'єднує багатьох фахівців, як-от інженери, економісти, психологи, юристи, бухгалтери тощо.

В умовах сформованого світового ринку головним завданням менеджменту стає розробка стратегії та визначення стратегічних цілей, на основі вивчення кон'юнктури ринку, прогнозування змін довілля та конкуренції, що забезпечує планування та цільове управління. При цьому цільове управління є процесом, що складається з чотирьох основних етапів: визначення головної мети з розбивкою на дерево цілей для забезпечення контролю, розробку деталізованих планів та їх реалізацію, контроль за зміною якості та кінцевих результатів, а також коригувальні заходи у разі відхилень від стратегічних цілей. Становлення трудової теорії та управління людськими ресурсами відбувалося під впливом різних наук, котрий іноді емпіричним шляхом, що знайшло свій відбиток у відповідних нормативно-правових документах ([1], [2]).

У процесі управління позитивні та негативні взаємодії на об'єкти та суб'єкти управління надають управлінські рішення, що приймаються вищим керівництвом підприємства.

Управлінські рішення щодо персоналу забезпечують такі процеси [5]:  
- формування інформаційної бази з персоналу та внесення змін за періодами та категоріями персоналу;

- оцінка діяльності та оптимізація складу персоналу підприємства;
- підвищення рівня внутрішньофірмової взаємодії та зниження бар'єрів щодо взаємодії між підрозділами;
- формування та вдосконалення системи мотивації персоналу з
- урахуванням всіх факторів впливу.

Ефективність взаємодії між функціональними службами та підрозділами багато в чому це реакція у відповідь об'єкта, яка залежить від повноти, якості та точності прийнятого управлінського рішення. Від ефективності управлінських рішень залежить і конкурентоспроможність продукції та підприємницької структури над ринком. Залежно від рівня розвитку менеджменту та ситуаційного аналізу на практиці виникає чотири рівні управлінських рішень [7]:

- що приймаються за відпрацьованим механізмом, так звані рутинні;
- селективні управлінські рішення, що приймаються за рахунок обмеженої свободи та ініціативи;
- адаптивні управлінські рішення, які розраховані на непередбачені проблеми;
- інноваційні управлінські рішення, пов'язані складними та непередбачуваними подіями та завданнями, пов'язаними із запровадженням нововведень технічного, технологічного, маркетингового та іншого характеру.

У ХХ століття країні виникли соціологічні служби, які розуміли, відчували власним досвідом втрати від низького рівня людського чинника. За аналізований період під впливом групи вітчизняних учених, таких як М. А. Бахрор, М. Богданов, М. Журавльов, З. Коган та інших великих підприємств стали впроваджувати принципи поділу праці, визначення повноважень і відповідальності працівників підприємств, і навіть єдиноначальність, підпорядкованість та трудову дисципліну. У цей період навчилися ставити громадські інтереси вище особистих, але в передових підприємствах країни виникла система винагороди персоналу. Послідовно на підприємствах стали більше обговорювати питання справедливості, розробляти заходи щодо стабілізації персоналу, стали розширювати та стимулювати ініціативу

робітників та службовців, почала впроваджуватися організаційна культура. Чим сильніший зв'язок і контроль за вертикаллю, тим краще фінансово-економічні результати підприємства [34].

Після переходу до ринкових відносин з 1991 року з'явилися дослідження щодо участі персоналу в управлінні виробництвом та за методами його стимулювання у досягненні кінцевих результатів виробничо-збутової діяльності. Найважливішим напрямом ризик-менеджменту став облік особливостей українського менталітету та специфічних умов ринку. Такі відомі вчені як Генкін Б. М., Михайлов Ф. Б., Віханський О. С., Румянцев А. А. та інші стали авторами формування української моделі менеджменту з адекватною реакцією на різні зміни зовнішнього середовища, ринку, з орієнтацією на прогнози та інші чинники, що впливають економічні результати підприємницьких структур.

У сучасних підприємницьких структурах на базі раніше існуючих відділів кадрів, відділів наукової організації праці, заробітної плати, охорони праці та техніки безпеки сформувалися служби управління персоналом, які розробляють кадрову політику з повною координацією діяльності з управління людськими ресурсами.

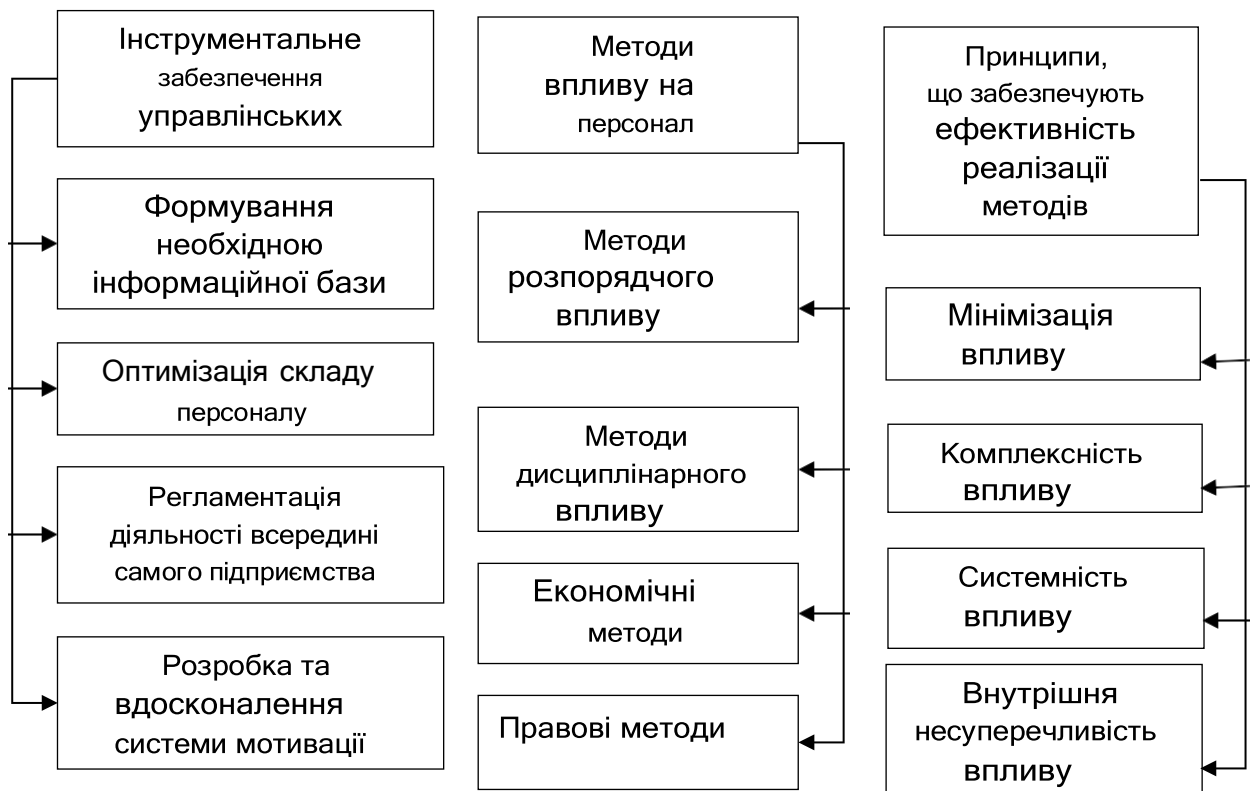
Служби управління персоналом підприємницьких структур орієнтовані виконання не тільки операційних програм, а й стратегічних завдань підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників, зростання професійної майстерності, продуктивності праці через формування мотиваційного механізму та формування організаційного із застосуванням психофізіологічних елементів, ергометричних параметрів та естетичних норм праці.

Механізм управління людськими ресурсами забезпечує підприємства ефективність виробничо-збутових процесів з допомогою впливу наступних складових (рис. 1.1). Досвід менеджерів розвинених країн показує, що делегування повноважень є найважливішою умовою ефективного функціонування підприємницьких структур дозволяє значно розширити зону

управління керівників через передачу повноважень, а самим зосередитися на вирішенні стратегічних завдань [11].

Практика показує, що з метою ефективного використання виробничого потенціалу делегування повноважень необхідне співробітникам підприємств, оскільки вони входять у процес реалізації суворого кола прийнятих управлінських рішень, що створює додаткову мотивацію персоналу. Особливістю зарубіжної управлінської практики є також широке поширення колективного прийняття управлінських рішень, що пов'язано зі складністю завдань процесами демократизації управлінських процесів.





**Рис. 1.1 Основні складові механізму управління людськими ресурсами підприємства (авторські розробки)**

Управління людськими ресурсами сучасного високотехнологічного підприємства є цілеспрямованим вплив на працівників підприємства у соціально-економічних системах з метою успішного вирішення операційних та стратегічних завдань підприємства. Найважливішою метою системи управління людськими ресурсами сучасних підприємств є максимізація використання особистісного потенціалу здібностей працівників як суб'єкта та найважливішого ресурсу підприємницьких структур[13].

Заходи, створені задля ефективного використання особистісного потенціалу працівників переважно зосереджено за такими напрямками: формування оптимальних умов розвитку особистісного потенціалу працівників; розробка заходів, які забезпечують мобілізацію особистісного потенціалу працівників виконання основних цілей і стратегічних завдань підприємства; розвиток професійних якостей відповідно до науково-технологічних нововведень, що забезпечують якість продукції та ведуть до зростання конкурентоспроможності підприємства.

Основні принципи ефективного управління в організаціях визначаються кваліфікацією працівників, якісним рівнем розвитку персоналу, їхньою майстерністю та вмінням долати опір та вирішувати поточні проблеми. Людські ресурси виступають як найважливіший стратегічний ресурс організації в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в умовах посилення конкуренції на світовому ринку [16].

Систему управління людськими ресурсами сучасного підприємства представлено на рис. 1.2. Зміни підприємницьких структур у процесі стратегічного розвитку, їхня частка, швидкість зростання ринку багатомовно визначаються обраною моделлю управління людськими ресурсами.

У сучасних умовах одним із найважливіших завдань керівника відділу управління людськими ресурсами стає участь у розробці та коригуванні стратегічних планів за рахунок забезпечення їх кваліфікованими кадрами, здатними вирішувати будь-які завдання, особливо на стадії реалізації та контролю за виконанням цільових показників стратегічного розвитку [12].

Можна говорити, що сучасний менеджмент нарівні з науково-технічними досягненнями і практичними навичками багато в чому представляє мистецтво управління людськими ресурсами [52].



**Рис. 1.2 Основні засади ефективного управління персоналом сучасних підприємницьких структур [49]**

Управлінська команда є добре керованим колективом висококваліфікованих працівників, готових швидко реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, ринку, конкурентів та інші критичні чи негативні фактори відповідно до реалізованих завдань підприємства. При цьому людський фактор залишається головною детермінантою для формування та апробації різних моделей управління у сучасних умовах модернізації економіки.

## **1.2. Управління персоналом та людським капіталом як важливий напрямок сучасної теорії менеджменту**

Підприємницькі структури в конкурентному середовищі багато в чому пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Початком формування теорії управління людськими ресурсами слід визнати появу в 1885 р. наукових праць дослідників у галузі наукового управління - Ф. Тейлора, Франкла та Вільямса Гілсбретов, наукові дослідження яких були присвячені ефективному використанню кадрових ресурсів та виконанню ними трудових функцій. У 1880-90-ті роки Е. Мейо проводив практичні дослідження, які виявили вплив певних працівників на результативність підприємств, що призвело до тестування працівників підприємницьких структур та їхнього консультування.

Після 1930 прийняття окремих законів про працю призвело до появи колективного договору між керівниками підприємств і профспілками, в той же час підвищилася відповідальність керівників виробничих підрозділів, цехів за ефективну роботу певних працівників і, в цілому, колективу.

Наступний період, у 1940-50-ті роки, із запровадженням наукових обґрунтувань рівня заробітної плати та пенсійних відрахувань з'явилися кадрові служби, які займалися також корпоративним відпочинком. З появою посади заступника керівника підприємства з управління людськими ресурсами стало можливим регулювання взаємовідносин між лінійними та функціональними підрозділами. З підвищенням законодавчих вимог до використання кадрових ресурсів у 1960-1970 роки персоналу також доводилося підвищити власний професіоналізм, а у зв'язку з механізацією та автоматизацією виробничих процесів підвищилися вимоги до посадових інструкцій у бік підвищення якості та продуктивності праці [15].

Структурна перебудова промислового та аграрного секторів світової економіки, переміщення працівників та їх перепідготовка наприкінці 1980-х років стали складовою кадрової служби. У зв'язку з комп'ютеризацією підприємницьких структур у 90-ті роки з'явилася можливість підвищення підвищення кваліфікації всіх працівників кадрової служби. Кадрові служби



почали займатися тестуванням на предмет вживання алкоголю та наркотиків, а також обмеженнями для працівників-курців.

На початку XXI століття у зв'язку зі світовою кризою змінилися вимоги до персоналу. Потрібна була велика гнучкість, пільги для особливо цінних працівників у т. ч. в умовах шкідливих для здоров'я персоналу. У структурі кадрової служби почали займатися стратегічним плануванням: підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації на перспективний період, а також загальною обов'язковою комп'ютерною грамотністю персоналу [16].

Стратегічне планування у сфері управління людськими ресурсами передбачає посилення функцій управління у бік формування середовища, що сприяє зростанню людських цінностей, що забезпечують ефективність використовуваних ресурсів та зростання цінності підприємства [39]. При стратегічному плануванні кадрова служба проводить аналіз та дає оцінку управління людськими ресурсами і на запланований період, і на стратегічну перспективу, розробляє заходи, що забезпечують підвищення якості управління людськими ресурсами.

Важливе значення для розробки заходів надається змінам основних цінностей підприємницьких структур. З'явилися ціннісні орієнтири управління процесами, які відповідають працівники служби управління людськими ресурсами. У ринковому середовищі у зв'язку з посиленням конкуренції виникла необхідність вирішення принципово нових завдань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами: стимулювання працівників та індексації заробітної плати в умовах інфляції, збереження на підприємствах висококваліфікованих фахівців, створення конкурентоспроможних пакетів компенсацій, також виникли проблеми скорочення чисельності працівників та підвищення якості та конкурентоспроможності продукції [10].

У нових умовах стало недостатньо займатися документообігом, прийомом та звільненням працівників, виникає потреба запропонувати керівникам підприємств ефективні вирішення проблем, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами.

Від можливості персоналу вирішувати складні економічні завдання великою мірою залежить кінцеві результати економічної діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємницьких структур. Тому найважливішим завданням підприємств стає інтегрування управління персоналом у стратегію управління людськими ресурсами, розробки якого необхідно брати участь людський чинник, здатності персоналу вирішувати будь-які проблеми; протистояти зовнішнім загрозам, долати слабкі сторони підприємства[31]. При цьому підприємством керує команда, що самонавчається саморозвивається, відрізняється більш високою ефективністю виробництва, здатної прогнозувати потреби споживачів. У процесі формування системи управління людськими ресурсами удосконалюється система мотивації, з'являються кар'єрні перспективи, знижується плинність кадрів, прогулів та нещасних випадків на виробництві.

При формуванні системи управління людськими ресурсами вище керівництво розробляє стратегію та організаційну управлінську структуру, і єдину політику в галузі управління персоналом за участю всіх лінійних керівників, яка потребує вирішення стратегічних завдань на всьому етапі управління з розбивкою на операційні завдання. З розвитком теорії управління людськими ресурсами подальший розвиток отримала і теорія управління персоналом: вивчення особистих якостей керівника та набір їх необхідних компетенцій, дослідження стилю керівництва та поведінки у різних ситуаціях.

Теоретично і практиці останніми роками почали розробляти моделі ситуаційного стилю керівництва з урахуванням наступних чинників [26]:

- 1) стратегічне управління людськими ресурсами проводиться у відповідно до стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства;
- 2) забезпечення на стратегічну перспективу логічно послідовного підходу щодо підвищення ефективності роботи персоналу з поєднанням зайнятості населення та територіального маркетингу;
- 3) забезпечення реалізації місії та цінностей підприємства;
- 4) забезпечення конкурентних переваг над ринком з допомогою ефективного

використання людських ресурсів;

5) розробка програм, що реалізують інтереси роботодавців, навіть у разі якщо вони не повністю відповідають власним інтересам працівників;

6) оцінка та розробка заходів, що задовольняють потреби підприємницьких структур у персоналі;

7) розвиток у співробітників здібностей ефективного використання потенціал підприємства, навчаючи їх постійно розвиватися;

8) розвиток системи преміальної оплати, що враховує найкращі результати кінцевої діяльності;

9) розробка програм зі стажування, навчання керівного складу підприємств.

Система управління людськими ресурсами покликана підвищувати мотиваційну складову таким чином, щоб працівники чітко розуміли, що їх цінують та винагороджують за результати їхньої діяльності, за кваліфікацію та компетентність. При цьому формуються та підтримуються комфортні та продуктивні відносини між керівниками та співробітниками на основі командного підходу, а самі працівники управління стають цінними та зацікавленими особами підприємства, що забезпечують розвиток клімату взаємної довіри та ефективної співпраці. При такому підході ([6], [8], [9] та ін.) Зовнішні загрози стають стимулом для розвитку, а сама система управління зміцнює свої слабкі сторони. При цьому необхідно, враховуючи індивідуальні та групові відмінності між індивідуальними та колективними групами, застосовуючи етичний підхід до управління,

Проблеми неефективності системи управління людськими ресурсами пов'язані з:

- орієнтацією територіального розвитку;
- вирішенням короткострокових завдань без прив'язки до стратегічного розвитку;
- недостатньою підтримкою з боку середньої ланки у системі управління;
- нерозвиненістю чи відставанням у розвитку інфраструктури;
- недоліком матеріальних, людських, інформаційних, фінансових та інших

ресурсів для виконання стратегічних завдань та операційних планів;

- опором до змін різних структур у системі управління;
- атмосферою, коли працівник не довіряє керівникам;
- змінами зовнішнього середовища у бік загроз з різних напрямів;
- проблемами зміни кон'юнктури та обсягу ринку в частині змін, прогнозів попиту, появи нових товарів – замінників.

До нашого часу на практиці не склалася єдина модель управління людськими ресурсами ([4], [8], [10], [11]).

Жорстка модель управління людськими ресурсами передбачає планування кількісно, що піддаються, до вимірювання стратегічних та операційних показників управління трудовими ресурсами. Жорстка модель управління людськими ресурсами орієнтована на розвиток організації та реалізацію стратегічних та операційних цілей, використовуючи при цьому людський капітал таким чином, щоб забезпечити конкурентні переваги підприємству. За такого підходу людський капітал за розумних інвестицій забезпечує вихід на заплановані стратегічні показники: прибуток, рентабельність, акціонерний капітал та інші [12].

М'яка модель управління людськими ресурсами будується на основі взаємовідносин і наголошує на лідерство та ефективне використання комунікації, які розглядаються як цінне джерело активів, що забезпечують конкурентні переваги. Підприємницькі структури з м'якою моделлю управління людськими ресурсами надають важливого значення організаційній культурі, коли намагаються залучити працівників у діяльність, розвиваючи високий рівень довіри та прихильності до організації. За м'якою моделлю передбачається, що це працівники повинні розділяти мети підприємства із застосуванням командного підходу. При цьому інтереси керівників та працівників, де акцент робиться на взаємності, збігаються повністю.

За будь-якої моделі управління людськими ресурсами можливе виконання наступних функцій:

- жорсткий відбір необхідних кадрів відповідно до робітників місцями та

штатами управлінського персоналу;

- управління показниками діяльності підприємства, проведення атестації робітників та управлінського персоналу;
- формування системи винагороди із застосуванням залежність від результативних показників підприємства;
- забезпечення постійного розвитку професійних та управлінських навички працівників.

При розробці та реалізації перспективних планів необхідно особливу увагу приділяти стратегічній перспективі управління людськими ресурсами, розглядати їх як потенційний актив, ніж як статтю поточних витрат. При формуванні системи управління людськими ресурсами за реалізацію стратегії конкурентоспроможної продукції більшою мірою відповідають керівники середньої ланки, а працівники формують правила, що забезпечують посилення конкурентоспроможності організації, пов'язаної з діяльністю персоналу. На зміну менеджерам з персоналу у підприємницьких структурах у системі управління людськими ресурсами з'являються нові структури – менеджери з людських ресурсів.

Менеджери вищого управління людськими ресурсами відрізняються своєю простотою, не думають надто багато про методи та зміст управління персоналом і виходять на будь-яке середовище, не нехтуючи ієрархією, вирішують проблеми, що виникають, і розробляють операційні та стратегічні заходи, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, мобілізують величезний потенціал для покращення показників.

Менеджери в системі управління людськими ресурсами мають високий рівень компетентності та рішучості до стратегічних змін, сильної та ефективної служби, орієнтованої на бізнес. У процесі управління та за безпосереднього впровадження систем управління людськими ресурсами часто виникають складнощі та конфлікти з цільовими установками, поведінкою керівників різних рівнів і навіть з корпоративною культурою. Насправді реалізація системи управління людськими ресурсами відбувається

дуже складно, де відсутні стратегічні плани, зокрема з розбивкою за роками з управління людськими ресурсами.

Відмінності між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами полягає у розміщенні акцентів на стратегічну складову та результативність. Система управління персоналом спрямовано працівників, які є управлінцями, а система управління людськими ресурсами, передусім, спрямовано керівних працівників [55]. При розробці системи управління людськими ресурсами важливе значення надається стратегічній інтеграції, сильній організаційній культурі з адаптацією до різних змін ринкового характеру та довкілля [18].

Управління людськими ресурсами повністю управління, оглинає розширюючи його стратегічної орієнтацією, управлінням організаційної та підприємницької культурою, забезпеченням конкурентоспроможності організації з допомогою якості товарів хороших і прихильності персоналу до підприємства з одночасним інвестуванням у людський капітал, що доповнює модель управління людськими ресурсами.

Успішна реалізація стратегії соціально-економічного розвитку підприємств великою мірою залежить людського капіталу. У зазначених дослідженнях враховано, що, якщо акцент у словосполученні «людський капітал» робити на слово «капітал», необхідно говорити про відносини, у яких підприємство та індивід отримують дохід. К. Маркс писав про те, що капітал – це не річ, а певне суспільне, що належить історичній формації, ставлення, яке представлене у речі та надає цій речі специфічний суспільний характер, отже, і стан «людського капіталу» залежить від формації та розвитку продуктивних сил [12].

Відповідно до сучасних підходів та концепції людського капіталу вчені та фахівці наводять такі визначення дефініції «людський капітал» (таблиця 1.1).

### **Таблиця 1.1**

Визначення дефініції «людський капітал» у працях вітчизняних та

зарубіжних дослідників (складено автором)

Автор	Зміст
Г. Беккер	Наявний у кожного запас знань, навичок та мотивацій [21]
Т. Шульц	Сума знань, особистісних особливостей, якими мають окремо взятую людину або колектив [15]
Т.Г. М'ясоїдова	Стартовий капітал: здоров'я, спадкові чинники, умови життя; придбаний капітал: запас знань, навичок та інших особистісних здібностей, які має людина або колектив, здатний приносити дохід у тій чи іншій формі
Вінс Р.	Сукупність природних здібностей, здоров'я, придбаних знань, професійних навичок, мотивацій до праці та постійного розвитку, моральних цінностей та культури, знання та дотримання норм, правил, законів людського спілкування [32]
С. А. Дятлов	Здібності, що приносять дохід [51]
Дейнтрі Д.	Знання, навички та здібності, що належать індивіду; колективні судження та висновки, мотивовані керівництвом підприємства міста і приносять дохід, як індивіду, і колективу [53]

У контексті сучасних наукових теорій і положень концептуальну дефініцію «людський капітал» слід розглядати як властивості властиві окремій особистості, що відображають та характеризують персонального індивіда або групу індивідів, об'єднаних певними цільовими установками, що, у свою чергу, відображає досягнутий рівень розвитку трудових ресурсів, коли її власник-працівник за допомогою виконання трудових функцій формує додаткову вартість, що перевищує загальну капіталізацію робочої сили та створює додаткові можливості для економічного зростання та забезпечення стабільного доходу підприємницького сектора.

Людський капітал може бути представлений як синтез двох рівнозначних частин – інтелектуального та соціального капіталів [29]. В основу можливої взаємодії запропонованих складових може бути покладена система мотиваційного впливу, яка пропонує цілеспрямований вплив як на трудові ресурси, так і пов'язані з ними інші контактні групи.

Крім того, необхідно враховувати, що розвиток людського капіталу визначає динаміку економічного зростання як у країні, так і на рівні окремого регіону. У низці джерел стверджується, що збільшення людського капіталу на один відсоток призводить до прискорення темпів зростання душевого ВВП на 1-3% [22].

Основними фондами людського капіталу є [47]:

- інтелектуальний капітал, що включає освітній фонд, фонд науки; інноваційний фонд;
- фонд підготовки з виробництва;
- фонд здоров'я;
- фонд міграції, що забезпечує мобільність працівників;
- фонд мотивації економічної діяльності;
- інші активи, що розглядаються у розширювальному трактуванні, яка передбачає системне включення до області дослідження особисті якості окремого індивіда, набуті у процесі суспільної взаємодії, і навіть ряд соціальних, психологічних, культурних чинників діяльності, формують певну систему «стабільності переваг».

Завдяки розвитку теорії людського капіталу науково обґрунтовано гіпотезу, яка передбачає, що витрати на соціальну сферу не слід відносити до категорії споживчих витрат. Інвестиції у людський капітал забезпечують значний довгостроковий соціально- економічний мультиплікаційний ефект всім учасників ринкових відносин. У зв'язку з цим людський капітал займає особливе місце у структурному перетворенні інноваційної економіки знань, оскільки визначає співвідношення інноваційних перетворень і відтворення трудових ресурсів у контексті переходу до наступного технологічного укладу.

Вплив людського капіталу на зростання соціально-економічних показників розвитку національної та регіональної економіки полягає в обґрунтуванні організаційно-методичного та нормативно-правового забезпечення взаємодії всіх учасників ринкових відносин у складі сукупного інтелектуального капіталу, сформованого на основі особистісних та професійних характеристик індивідів. В рамках людського капіталу враховуються: унікальність особистості, фактори культури, охорони здоров'я, організації умов праці, процес та особливості забезпечення програм навчання персоналу, удосконалення інфраструктури інформаційних систем забезпечення розвитку трудових ресурсів, інноваційні технології та ін.



Більшість українських ([5], [7], [9]) та зарубіжних ([13], [14]) авторів згодні з гіпотезою про те, що базовим фактором забезпечення зростання конкурентоспроможності людського капіталу є система освіти. Рівень освіти, відповідно до чисельності населення, стає головною детермінантою конкурентоспроможності економічних систем, і, як свідчить досвід розвинених країн, за інших рівних умов продуктивність праці та економічна дохідність одночасно зростають із збільшенням витрат за систему освіти.

На думку ряду інших вчених ([6], [7]), освіта робить значний внесок у боротьбу з бідністю, підвищуючи рівень можливостей для кожного конкретного індивіда в рамках економічної діяльності.

У структурі людського капіталу зі своїм індивідуальним людським ресурсом центральне місце посідає працівник, колектив працівників, команда однодумців з інноваційними ідеями, творчий підхід до використання ресурсного потенціалу підприємницьких структур. Інтелектуальний, творчий, особистісний потенціал кожного працівника за командної системи стає рушійною силою проривних дій щодо реалізації новацій. На регіональному рівні людський потенціал розглядається як система накопичених знань, творчих здібностей із людськими навичками та здібностями, насамперед у проривних напрямках.

При цьому фізичний, духовний потенціал постає як один із елементів людського капіталу. Взаємодіючи у системі управління людським капіталом всі елементи перебувають у розвитку і націлені досягнення результативних показників (рис. 1.3).



**Рис. 1.3 Базові елементи людського капіталу контексті використання системного підходу (авторські розробки)**

У системі підприємництва системний підхід розвитку людського капіталу характеризується дією його базових елементів. Людський капітал розглядається як набір можливостей, навичок, досвіду та ресурсів людини у процесі виробничо-збутової діяльності за рахунок прямого впливу та синергетичного ефекту за рахунок посилення інших виробничих факторів забезпечує зростання вихідних економічних показників. Інтелектуальний капітал як базовий елемент системи людського капіталу є набір людських навичок, які забезпечує пошук ефективних шляхів вирішення проблем у вирішенні важких розумових завдань.

### **1.3. Концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом та людським капіталом за умов модернізації економіки**

Стратегічне управління людським капіталом є розробкою стратегічної складової генеральної стратегії розвитку підприємницької структури, практичне застосування якого проводиться за такими напрямками:

- визначення проблеми та обґрунтування необхідності вирішення управління ресурсами;
- визначення цілей стратегічного управління людськими ресурсами;

- розробка стратегічних розділів загальної стратегії розвитку підприємницької структури;
- визначення ресурсів необхідні розвитку системи управління людським капіталом;
- розбиття стратегічного плану управління людським капіталом за операційними планами;
- реалізація стратегічної складової та операційних планів управління людським капіталом;
- контроль за реалізацією стратегічної складової та операційні стратегії управління людським капіталом.

У процесі стратегічного планування людський капітал розглядається як зовнішній капітал успіху та всі стратегічні заходи спрямовані на досягнення запланованих показників конкурентних переваг розвитку підприємницької структури у довгостроковій перспективі.

Цілі при формуванні системи управління людськими ресурсами мають бути пов'язані з використанням людського капіталу для досягнення запланованих результативних показників та забезпечення конкурентних переваг підприємства. При цьому особливе значення приділяється стратегічній складовій підсистеми трудового найму, пошуку та відбору співробітників та їхньому навчанню, розвитку та управлінню показниками діяльності, системі мотивації та трудовим відносинам.

Результативність стратегічного управління людськими ресурсами багато в чому визначається зацікавленістю всього персоналу у реалізації стратегії бізнесу, комплексністю та рівнем інтеграції заходів щодо вертикалі та щільністю взаємодії по горизонталі. При такому підході стратегія управління людським капіталом стає складовою загальної стратегії розвитку підприємницької структури, регулює відносини між управлінням людським капіталом та стратегічним управлінням підприємством, спрямована на ефективне використання людського капіталу для досягнення своїх цілей та конкурентної переваги на ринку.

Стратегічне управління людським капіталом, вирішуючи низку питань, пов'язаних з ефективністю роботи організації за рахунок змін організаційної структури та культури використання ресурсів, керуючи знаннями та змінами з урахуванням потенційного попиту на ринку, з виявленням та розвитком ключових факторів успіху, забезпечує виконання запланованих показників виробничо-збутової діяльності та стратегічний розвиток підприємства, розглядаючи всі головні питання, пов'язані з персоналом.

У процесі управління людським капіталом особливу увагу приділяють питанням виявлення відмінних рис підприємницької структури від конкурентів, плануючи довгострокові цілі та засоби їх досягнення, таким чином, довгострокове розміщення ресурсів відповідає можливостям зовнішнього середовища на стратегічну перспективу. Стратегія сприймається як сукупність основних напрямів розвитку підприємства перспективний період із досягненням запланованих показників з допомогою ключових чинників успіху та його посиленням на довгострокову перспективу, зокрема з допомогою людського капіталу.

Розробляючи стратегічну складову, необхідно врахувати, що стратегічний успіх управління людським капіталом багато в чому залежить від того, наскільки враховані інтереси всіх зацікавлених груп впливу: власників, акціонерів, менеджерів, робітників та інших груп. Застосовуючи «м'яку» модель управління людськими ресурсами, більше уваги приділяється людським відносинам, довірі, повазі, постійному розвитку, комунікацій, а також якості трудового життя. При розробці м'якої моделі увага також приділяється етичним питанням, наголошується на важливості стабільності трудового колективу. "Жорстка" форма управління людськими ресурсами націлена на результати: прибуток, вартість акцій, вартість підприємства, дохід на інвестований капітал в людські ресурси на користь організації.

«Раціональна» модель управління людськими ресурсами виходить із того, що всі організації планують досягнення стратегічних та операційних цілей з розбивкою за показниками за оперативними планами та стратегічними

прогнозами, забезпечивши їх усіма необхідними ресурсами. Ефективне використання ресурсів та стратегічних цілей при плануванні необхідно пов'язувати з людським фактором та командним стилем роботи, які застосовуються за м'якої моделі управління людськими ресурсами, беручи до уваги інтереси та потреби всіх працівників підприємства.

Стратегічне управління людським капіталом на плановий період забезпечує значні конкурентні переваги за рахунок узгодженої пошукової роботи, бази даних, нових підходів до управління людьми із застосуванням цифрових технологій та інноваційних підходів із прогнозною орієнтацією на майбутні зміни ринку та зовнішнього середовища. Конкурентні стратегії, що забезпечують конкурентну перевагу, дозволяють оперативно діяти, використовувати будь-які додаткові можливості ринкового характеру та пом'якшити чи протистояти небезпекам, що очікуються від зовнішнього середовища. При цьому лише високомотивований колектив може забезпечити високоефективне використання та економію всіх ресурсів, що є найважливішою складовою забезпечення конкурентної переваги.

За оптимальної моделі управління людськими ресурсами конкурентні переваги забезпечуються за рахунок розвитку людських ресурсів, які швидше навчаються, ефективніше використовують свої знання, унікальні таланти працівників, забезпечуючи переважаючі показники: продуктивність, якість, інновації, високий рівень обслуговування – за рахунок вищого рівня кадрів, ніж конкуренти, унікальний інтелектуальний капітал, а також культура, яка заохочує організаційне навчання.

Теорія інтелектуального капіталу, також орієнтована ефективно використання ресурсів, підкреслює, що капітальні вкладення кадри збільшують їх цінність підприємствам [55]. Управління людським капіталом доповнює теорію управління інтелектуальним капіталом стратегічної складової, залучаючи або готуючи гнучких талановитих працівників, які забезпечують конкурентні переваги, займається придбанням, розвитком та збереженням капіталу. Оскільки зовнішнє середовище перебуває у стані

постійної зміни, ефективне використання ресурсів може пом'якшити чи блокувати зовнішній вплив, забезпечити динамічну ефективність та стабільність.

Теорія управління людського капіталу визначає потреби інтелектуального капіталу у стратегічній перспективі, розглядає розвиток потенціалу ресурсів та забезпечує стратегічну відповідність між розвитком інтелектуального капіталу в перспективі та операційними стратегіями конкретизованих та деталізованих для реалізації до конкретних працівників, займається питаннями найкращої відповідності архітектур та конфігурації. У цьому кадрові ресурси підприємства розглядаються як основне джерело, що забезпечує конкурентні переваги підприємства з допомогою запасу інновацій на стратегічну перспективу.

При розробці стратегічних планів та операційних стратегій необхідно охопити основні сфери діяльності підприємства, у передплановий період слід систематично проводити дослідження довкілля за SWOT-аналізом, з метою розробки заходів щодо розвитку інтелектуального потенціалу.

Насправді сформувавши стратегію управління людськими ресурсами у початковому періоді дуже складно, стратегія виникає у відповідь розвиваючу ситуацію з часом.

У ході розробки стратегії управління людським капіталом виникає низка складнощів, пов'язаних із внутрішнім узгодженням управлінського процесу [17]:

- недостатня роз'яснювальна робота з нових стратегічних напрямків викликає опір та розбіжності між працівниками;
- вище керівництво бажає швидких, вищих результатів, створюються конфліктні ситуації;
- інноваційна політика підприємства проводиться без серйозної підготовки кадрів, про що свідчить технічна та технологічна невідповідність кадрів до вирішення нових завдань;
- через фінансові обмеження у розвитку людського капіталу відбувається

розрив між технологічним переоснащенням та рівнем підготовки кадрів;

- недостатня опрацьованість операційних дій та деталізації програм стратегічних напрямів та як результат погіршення позиції підприємства на ринку;

- недостатня зацікавленість та низький рівень підготовки менеджерів підрозділів, нездатних вирішувати складні стратегічні завдання.

Різні перешкоди, які можуть зустрітися при реалізації стратегії управління людським капіталом, пов'язані з непорозумінням стратегічних потреб підприємства та приватні ініціативи стикаються з опором, непорозумінням, часто здаються недоречним і навіть шкідливим, якщо організаційна культура відповідає, відстає у розвитку від намічених стратегічних цілей. Приватні ініціативи в галузі управління людським капіталом також повинні виходити з того, що їхня реалізація вплине на операційні дії та детальні плани підприємства, погоджені та затверджені на плановий рік.

Стримуючим чинником є також небажання управлінців середньої ланки сприймати нові ініціативи, недооцінка в частині фінансування та людських ресурсів.

Аналіз праць авторів з даної проблематики показує, що для подолання перерахованих вище проблем і стримують факторів розвитку підприємства, доцільно використовувати такі практичні заходи:

- провести детальний передплановий та SWOT PESTLE аналіз рівня стану розвитку організації; оцінити реальний стан людського капіталу;

- розробити стратегію та визначити дерево цілей, ресурси необхідні для реалізації та результативні показники;

- розробити операційні дії та деталізовані плани таким чином, щоб охопити всіх працівників підприємства;

- оцінити потенційні небезпеки та перешкоди, особливо в частині реалізації інновацій та приватних ініціатив. Особливого значення у своїй необхідно приділяти ресурсного забезпечення, зокрема фінансування людського

капіталу;

- провести організаційну роботу за етапами реалізації матричних програм, із призначенням конкретних виконавців та зазначенням конкретних термінів виконання;
- визначити інформаційно-консультаційний супровід щодо етапів реалізації стратегій;
- сформувані конкурентні показники КРІ та посилити контроль над реалізацією стратегій, операційних планів та конкретних програм.

Система управління людським капіталом на відміну від управління персоналом переорієнтовано з потреб працівників на потреби підприємства в робочій силі, а результати кадрового менеджменту визначаються не наявним потенціалом кадрів, а проектною потребою в персоналі. У системі управління людським капіталом кадрова політика стає активною, відходить від пасивної реактивної політики, відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на результати діяльності, на індивідуальну роботу з персоналом із прогностною орієнтацією на перспективу. Якщо система управління персоналом була націлена на економію на витратах від відтворення робочої сили, то технології управління людським капіталом спрямовані на підвищення ефективності інвестицій, на розвиток людського капіталу за рахунок професійного зростання працівників та покращення умов роботи. Якщо за старою системою займалися виключно рядовими працівниками, то нова система наголошує на компетентності, ефективність роботи стає ключовим елементом кадрового потенціалу підприємства. Значну роль при цьому приділяється формуванню сильної адаптивної організаційної культури та формування стимулюючої атмосфери взаємної відповідальності найманих працівників, а також роботодавців за рахунок впровадження нововведень організаційно-технічного характеру та відкритого обговорення різних проблем.

Підсумовуючи вищесказане, можна говорити про наявність двох концептуальних підходів до стратегічного управління персоналом, які



відповідають сучасним аспектам модернізації економічної системи:

1. Раціоналістичний підхід забезпечує високий рівень адаптації підприємства у конкурентному середовищі, гнучкість управління персоналом та інтенсифікацію праці, а також передбачає участь працівників у розподілі прибутку. У системі управління людським капіталом раціональний підхід передбачає взаємну відповідальність керівництва та найманих працівників за досягнення поставленої мети стратегічного розвитку. При такому підході кадрова служба входить у правління підприємства, а сама робота націлена на задоволення потреб організації лояльної робочої сили, яка забезпечує реалізацію конкурентоспроможної стратегії. Відмінною особливістю раціонального підходу від методів управління, що застосовувалися раніше, є те, що така політика будується не на підпорядкуванні працівників.

2. При гуманістичному підході за забезпечення конкурентних переваг відповідають самі працівники, вони займаються підвищенням ефективності комунікацій за рахунок гнучкого керівництва та мотивації персоналу, а взаємна відповідальність сторін забезпечує ефективність діяльності та конкурентні переваги підприємства. Позитивним є те, що при гуманістичному підході висока участь працівників при плануванні та проектуванні робочих місць, удосконалення якісних умов роботи, вироблених товарів, доступ до інформації, визнання законним різних інтересів, створює нову ситуацію відповідно до вимог ринку праці, що модернізується.

## РОЗІДЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ “ОЩАДБАНК”

### 2.2. Фінансово-економічна характеристика АТ "Ощадбанк"

АТ Ощадбанк - це найбільший фінансовий інститут в Україні. Банк обслуговує 31 млн. клієнтів. На Ощадбанк припадає 28,9% сукупних активів української банківської системи. На українському ринку Ощадбанк бренд міцно асоціюється у клієнтів з надійністю та соціальною орієнтованістю, а також все більше з інноваціями та технологічним лідерством.

Активними клієнтами Ощадбанку є 60% населення України. На Ощадбанк припадає 46,1% вкладів населення, 40,5% кредитів фізичним особам і 32,4% кредитів юридичним особам [49].

Динаміка основних фінансово-економічних показників АТ "Ощадбанк" за 2017-2020 рр. представлені в **таблиці 1 (Додаток А), розглянемо докладніше їхній поточний стан.**

З 2020 року активи Банку збільшилися на 6,9% — до 27,1 млрд.грн. Кредити та аванси клієнтам є найважливішою категорією активів: їхня питома вага на кінець 2020 року становила 68,2% величини активів.

Питома вага ліквідних активів, до складу яких входять кошти, гроші у банках, портфель цінних паперів, становила 25,6%.

Сукупний кредитний портфель Банку до вирахування резервів під знецінення зріс протягом року на 6,6% до 19,9 млрд.грн. Кредити юридичним особам зросли на 4,0% у 2020 році. Їхня частка в загальному кредитному портфелі в 2020 році порівняно з 2019 роком дещо знизилася і склала 71,2% (2019: 73,1%), головним чином за рахунок збільшення частки житлового кредитування в загальному кредитному портфелі (16,1% проти 14,8% Роком раніше).

Структура кредитного портфеля банку представлена таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Структура кредитного портфеля АТ "Ощадбанк"

	2019 рік		2020 рік	
	млрд грн.	Частка, %	млрд грн.	Частка, %
Комерційне кредитування юридичних осіб	9 91,0	53,2	10 4,1	52,6
Спеціалізоване кредитування юридичних осіб	3 71,0	19,9	3 70,5	18,6
Житлове кредитування фізичних осіб	2 75,9	14,8	3 19,6	16,1
Споживчі та інші позички фізичним особам	1 57,1	8,4	1 72,9	8,7
Кредитні картки та овердрафти	58,9	3,1	67,9	3,4
Автокредитування фізичних осіб	11,8	0,6	12,2	0,6
Разом кредитів та авансів клієнтам до відрахування резервів	18 6,7	100	19 8,2	100,0

Портфель роздрібних кредитів зріс протягом року на 13,6% і становить 5,7 млрд. грн. Основним фактором зростання роздрібного портфеля є житлове кредитування, зростання якого склало 16,0% у 2020 році. У 2020 році частка житлового кредитування дещо підвищилася та продовжила займати найбільшу частку у роздрібному портфелі – 55,8% проти 54,7% у 2019 році.

Частка Ощадбанку на іпотечному ринку України становила 55,6%. Зростання житлового кредитування підтримали й інші види роздрібного кредитування. Так, кредитні картки та овердрафти показали зростання на 15,7%, споживчі та інші позички фізичним особам показали зростання на 9,6% у 2020 році.

Рівень покриття резервами кредитного портфеля до вирахування резервів за підсумками 2020 року становив 7,1%, фактично залишившись на рівні кінця 2019 року (7,0%). За 2020 рік частка непрацюючих кредитів з простроченими платежами за відсотками та/або основним боргом більш ніж на 90 днів знизилася з 4,4% до 4,2%. При цьому покриття резервами непрацюючих кредитів у 2020 році збільшилося до 1,7 раза щодо 1,6 раза на кінець 2019 року.

У структурі зобов'язань Банку переважають кошти фізичних осіб та корпоративних клієнтів, загальна сума яких наприкінці 2020 року становила 19,8 млрд. грн., чи 83,7% зобов'язань. Загалом зобов'язання Банку зросли у 2020 році на 5,0% до 3,7 млрд.грн.

Обсяг коштів фізичних осіб та корпоративних клієнтів у 2020 році зріс на 6,0%. Кошти фізичних осіб зросли на 7,8% - до 13,4 млрд.грн., у своїй обсяг термінових депозитів підвищився на 4%. У 2020 році у загальній структурі зобов'язань Банку частка коштів фізичних осіб дещо зросла порівняно з 2019 роком та становила 56,7% (2019 рік: 55,2%). Отже, кошти фізичних осіб зазвичай є основним джерелом фінансування діяльності Банку. Обсяг коштів корпоративних клієнтів зріс на 2,5% - до 6,4 млрд.грн.

Процентні витрати скоротилися за 2020 рік на 1,7% щодо 2019 до 8,7 млрд. грн. Зазначене скорочення є переважно результатом динаміки вартості залучених коштів, що знижується. Зниження відсоткових витрат мало місце переважно за відсотковими витратами за коштами корпоративних клієнтів (на 24,4%), як за рахунок скорочення середніх залишків коштів корпоративних клієнтів у 2020 році, так і внаслідок зниження вартості даних ресурсів. Також зниження відсоткових витрат зафіксовано за власними цінними паперами (на 26,4%) головним чином через погашення у 2020 році кількох випусків, залучених у рамках MTN програми Ощадбанку. Основним елементом процентних витрат традиційно є процентні витрати за коштами фізичних осіб, як за основним джерелом фінансування діяльності.

При цьому процентні витрати за коштами фізичних осіб показали зниження у 2020 році на 8,3%, головним чином, за рахунок зниження вартості термінових депозитів. Частково це зниження було компенсовано збільшенням відсоткових витрат за рахунок збільшення обсягів залучення коштів фізичних осіб у депозити.

Чиста процентна маржа за 2020 рік становила 6,0%, що на 0,3 в.п. перевищує значення чистої процентної маржі за 2019 рік. Зростання чистої процентної маржі супроводжувалося протягом року суттєвим зниженням вартості позикових коштів, яке помітно перевищило зниження доходності активів, що приносять процентний дохід. Так, доходність активів, що приносять відсотковий дохід, знизилася у 2020 році на 0,3 п.п. з 10,0% у 2019 році до 9,7% у 2020 році, вартість позикових коштів – на 0,6 в.п. з 34,7% у 2019

році до 4,1% у 2020 році.

У 2020 році комісійні доходи Банку зросли на 5,8% до 5,1 млрд. грн. Чистий комісійний прибуток Банку зріс на 12,9% - до 4,2 млрд. грн. Основною статтею зростання комісійних доходів стали комісійні доходи, отримані за операціями з банківськими картками. За рік вони зросли на 24,3%, або на 6,0 млрд.грн. Частка даних доходів у комісійних доходах Банку становила 46,5%. Істотну частку у комісійних доходах становлять також комісійні доходи з розрахунково-касового обслуговування юридичних та фізичних осіб – 36,2%. Їхнє зростання у 2020 році склало 8,0%.

У 2020 році витрати формування резервів під знецінення кредитного портфеля знизилися на 16,1% з 2,4 млрд.грн. 2019 року до 2,2 млрд. грн. 2020 року. Зниження відбулося, головним чином, внаслідок стабілізації якості кредитного портфеля банку за рахунок поступового відновлення української економіки після рецесії.

Інші чисті операційні доходи, які включають чисті доходи / (витрати) від операцій з цінними паперами, похідними фінансовими інструментами, іноземною валютою, а також чисті доходи / витрати від страхової діяльності, діяльності пенсійного фонду, склали в 2020 році 5,0 млрд грн. У 2019 році було зафіксовано інші чисті операційні витрати, які становили 4,4 млрд. грн. На зростання інших операційних доходів у 2020 році вплинуло суттєве збільшення доходів від операцій із іноземною валютою, валютними похідними фінансовими інструментами та від переоцінки іноземної валюти.

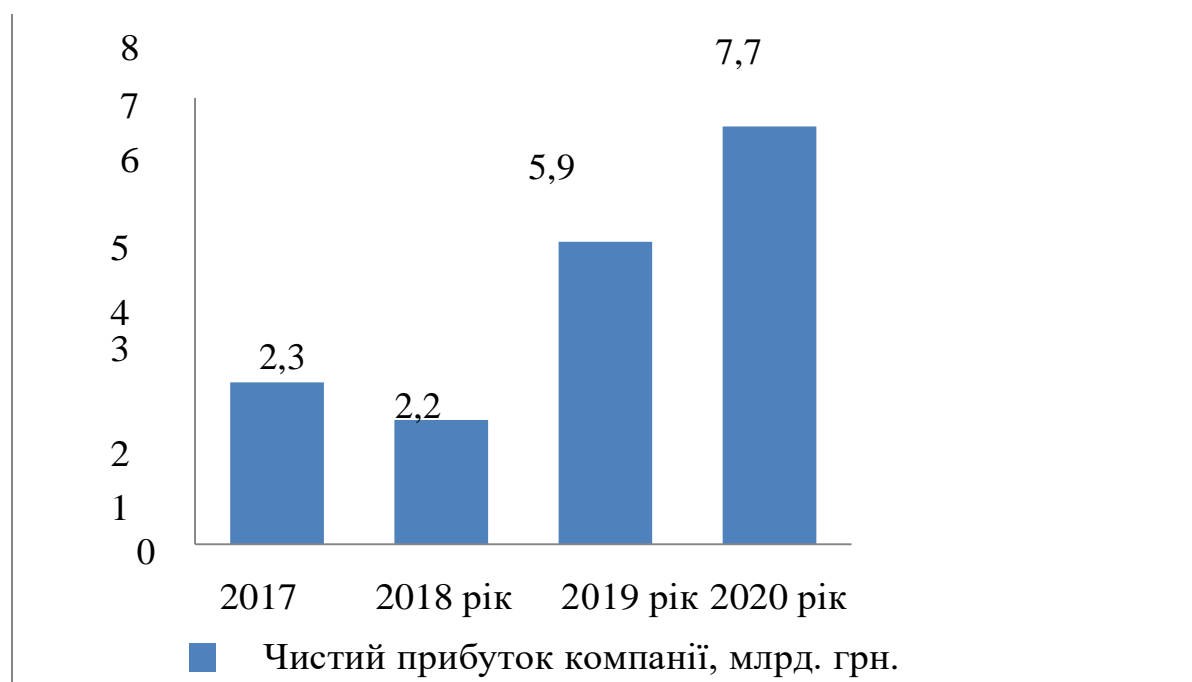
У 2020 році зниження операційних витрат Банку становило 0,7%.

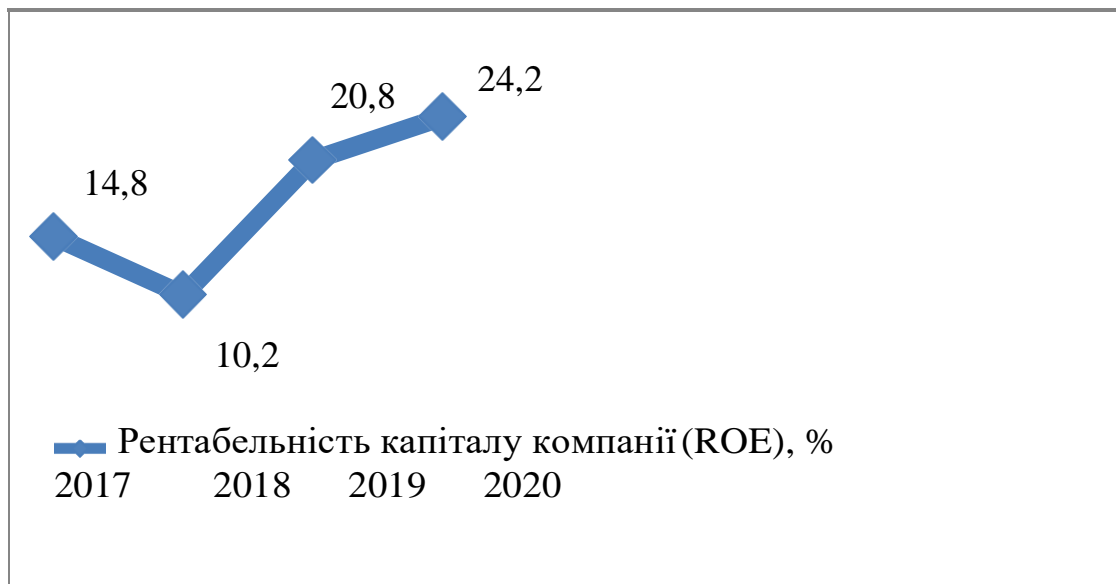
Найбільше зниження продемонстрували витрати на амортизацію основних засобів (-31,5%), спричинене зміною оцінки терміну корисного використання основних засобів. Також суттєве зниження зазначається щодо витрат на інформаційні послуги (-13,9%) у зв'язку зі зміною класифікації витрат на смс-повідомлення.

Зниженню операційних витрат сприяло зниження витрат іноземних дочірніх компаній, викликане ефектом валютної переоцінки. Без урахування

методологічних змін з обліку амортизаційних відрахувань та витрат на інформаційні послуги сума операційних витрат становила б 4,1 мільярда гривень, зростання операційних витрат за рік склало б 2,4%, що відповідає темпу зростання на рівні інфляції. Витрати на утримання персоналу – основний компонент операційних витрат – збільшились на 4,8% у 2020 році порівняно з 2019 роком за рахунок індексації заробітної плати. Ставлення операційних витрат до операційних доходів до відрахування резервів під знецінення продовжило тенденцію до зниження та становило 35,2% за підсумками 2020 року порівняно з 39,7% за підсумками 2019 року (зниження на 4.5 п.п.). Зниження цього показника викликане, переважно, зростанням операційних доходів.

На рис. 2.1 представлено динаміку чистого прибутку банку та рентабельності капіталу.





**Рис. 2.1 Чистий прибуток АТ "Ощадбанк" та рівень рентабельності капіталу**

Чистий прибуток АТ "Ощадбанк" за міжнародними стандартами фінансової звітності за 2020 рік збільшився до 7,7 млрд. грн., що на 38,2% перевищує значення показника у 2019 році.

Операційний дохід Банку до вирахування резервів під знецінення у 2020 році збільшився на 12,1% - до 1,3 млрд. гривень - унаслідок підвищення рівня чистого процентного доходу, так і чистого комісійного доходу. 2020 року витрати на формування резервів під знецінення боргових фінансових активів скоротилися на 16,1% до 2,3 млрд. гривень проти 3,4 млрд. гривень у 2019 році. Операційні витрати в 2020 році демонстрували зниження на 0,7% до 6,8 млрд. гривень, викликане в основному зміною методології розрахунку амортизаційних відрахувань за основними засобами та витрат на інформаційні послуги. Без урахування даних змін сума операційних витрат становила б 6,1 млрд. гривень, зростання протягом року становило б 2,4%.

## 2.2. Характеристика системи управління персоналом АТ “Ощадбанк”

Банківська установа активно розвиває свої напрямки взаємодії з клієнтом через унікальну фізичну та цифрову інфраструктури, створює ІТ-кластер на базі сучасних інноваційних технологій таких, як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, робототехніка та інше. Ощадбанк також трансформується та вдосконалюється, переходячи до нової моделі глобальної екосистеми, щоб надати своїм клієнтам та партнерам найкращі фінансові та нефінансові умови для задоволення їхніх щоденних потреб.

На кінець 2020 року фактична чисельність працівників Банку становила 310,3 тис. осіб (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2**

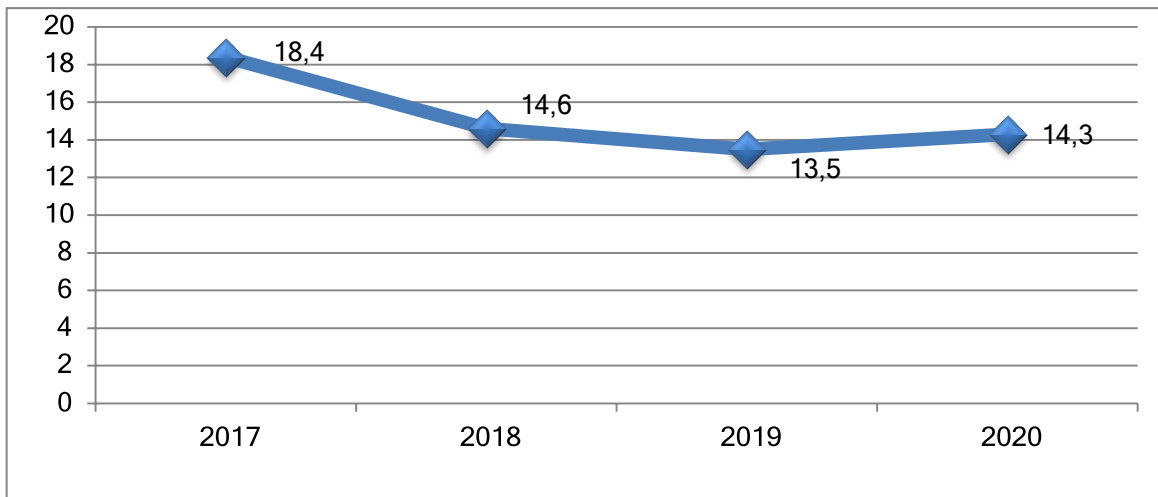
Динаміка чисельності персоналу АТ "Ощадбанк", чол.

	2017	2018 рік	2019 рік	2020 рік
АТ "Ощадбанк"	27572	27123	25999	25170

96,8% від загальної чисельності співробітників працюють на умовах повної зайнятості, 98,6% мають постійний трудовий договір. У АТ Ощадбанк 100% працівників охоплено колективними договорами.

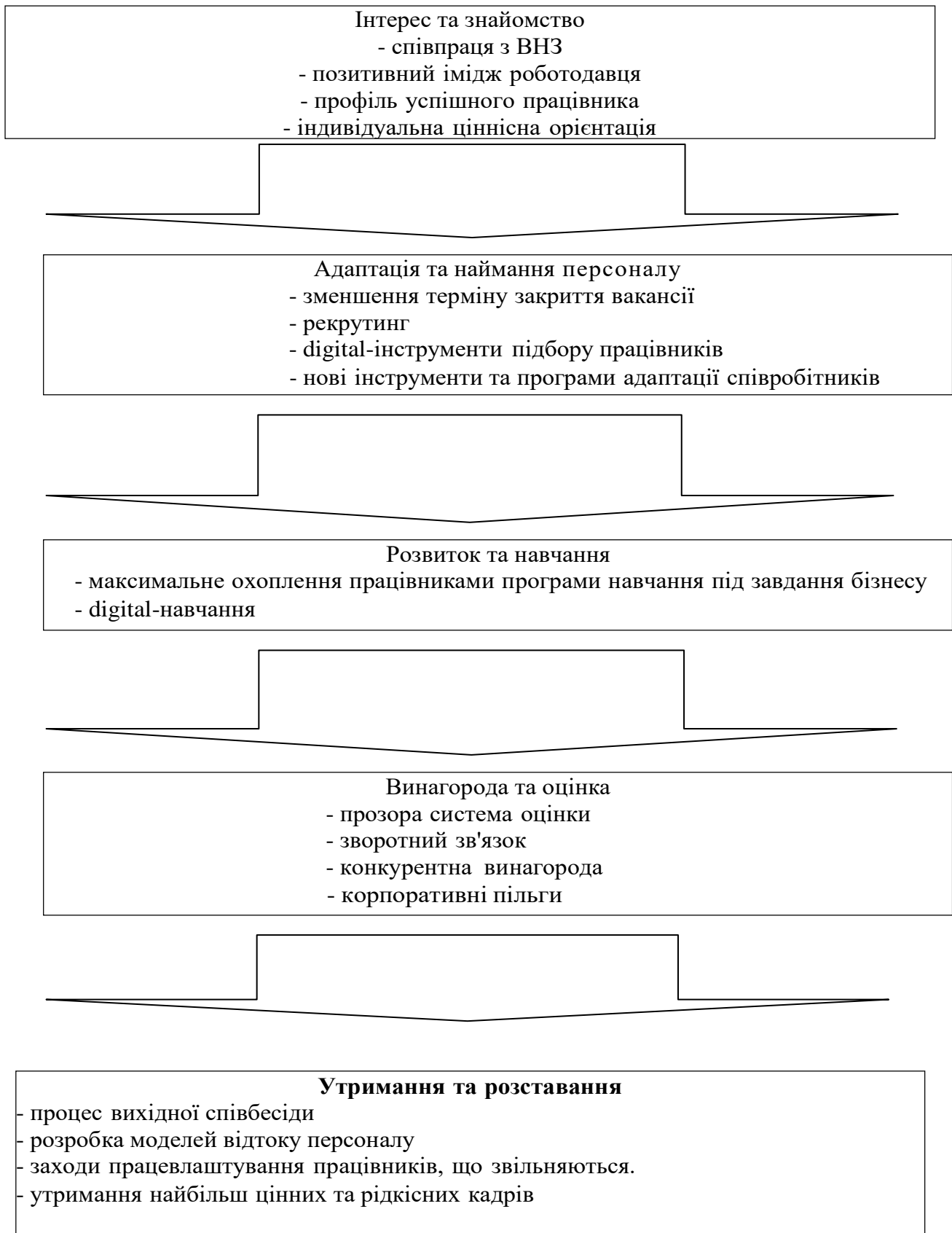
Загалом у 2020 році АТ "Ощадбанк" працевлаштувало 6 тис. нових співробітників. На тлі спаду української економіки показник плинності кадрів у 2020 році зріс на 0,8 п. п. та становив 14,3% (рис. 2.2). Зазначимо, що показник плинності персоналу зберігається лише на рівні середнього фінансовому сектору України.





**Рис. 2.2. Динаміка показника плинності кадрів АТ "Ощадбанк", %**

Розглядаючи особливості управління персоналом ПАТ «Ощадбанку», можна відзначити, що в рамках реалізації нової Стратегії 2021 року банк розпочав роботу з формування нового підходу до управління персоналом, заснованого на вибудовуванні зручного, зрозумілого та персоналізованого Шляху співробітника в Групі (Employee journey). Він починається з моменту знайомства з Ощадбанком, продовжується при його наймі, подальшому розвитку, просуванні та не закінчується навіть після його виходу з банку (рис. 2.3).



**Рис. 2.3 Шлях співробітника АТ "Ощадбанк" відповідно до Стратегії 2021**

Багаторічний досвід роботи дозволив керівництву банку сформувати

підхід, при якому ефективна взаємодія з персоналом та шанобливе ставлення до кожного співробітника сприяють підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами.

Далі розглянемо основні заходи, реалізовані АТ "Ощадбанк" як роботодавцем, кожному з представлених етапів шлях співробітника у створенні.

Знайомство з компанією є важливим кроком, який впливає на ефективність процесу залучення співробітників. По-перше, даний етап допомагає потенційним кандидатам дізнатися про можливості та характер роботи в Ощадбанку. По-друге, дозволяє банку зацікавити, а згодом і залучити співробітників, які відповідають необхідним якостям та вимогам. У зв'язку з вищепереліченим особливу увагу приділяють аналізу того, які співробітники потрібні для реалізації цілей банку (щодо чисельності, структури, компетенцій), і вже далі проводиться активна робота з обраними цільовими аудиторіями.

Основними напрямками роботи, в рамках яких різним фахівцям надається можливість познайомитись з діяльністю банку, є:

- Взаємодія з ВНЗ;
- Організація стажувань;
- участь у міжнародних заходах та проектах. Істотну увагу приділяють залученню молоді, зокрема, на початкові позиції.

Можливість розпочати своє знайомство з компанією надається у рамках практик та стажувань, які щороку проходять понад 12 тис. студентів. Під грамотним керівництвом наставників стажери та практиканти працюють над реальними проектами у різних підрозділах Ощадбанк.

В рамках реалізації стратегії 2021 року Ощадбанк бере активну участь у процесі підготовки мультипрофільних фахівців. Зокрема, підтримуються базові кафедри у ВНЗ, надаються стипендії талановитим студентам

У рамках набору технічних фахівців у 2020 році було проведено літнє стажування для студентів. Близько 70% учасників стажування було прийнято

на роботу. Після чого було запущено програму SberSeasons, участь у якій можна поєднувати з навчанням.

У 2020 році дочірня компанія банку «Ощад Технології» реалізувала проект створення свого технологічного центру на базі Технопарку м. Львів. Це проект, який, по суті, дозволив вдихнути життя в нове місто майже без мешканців, дати імпульс до його розвитку та ІТ-індустрії в цілому, створити стратегічно важливий об'єкт для ІТ-галузі України (аналог Кремнієвої долини в США). Зусилля із залучення цінних як банку, так індустрії загалом фахівців були відзначені перемогами у двох номінаціях національної Премії «HR–бренд».

Наймання та адаптація. Що стосується процесу найму персоналу в АТ "Ощадбанк", то зараз проводиться активна робота над оптимізацією інструментів відбору та оцінки потенційних працівників. Підбір персоналу здійснюється за двома ключовими сегментами посад: масові та немасові. Для кожного сегмента використовуються свої інструменти підбору, тести здібностей, особисті опитувальники, інтерв'ю, професійні кейси.

Масовий сегмент. У цьому сегменті посилюється диджиталізація процесу відбору та оцінки кандидатів, що дозволяє підвищити ефективність та скоротити терміни підбору співробітників. У 2017 році Ощадбанк реалізував пілотний проект з автоматизації інструментів підбору персоналу. Були використані автопошук резюме, автообзвон роботом, використання чат-рекрутера. Таким чином, очна зустріч проводилася з кандидатом лише на заключному етапі відбору. Пілот, проведений у 28 відділеннях банку, показав високу ефективність та якість підбору.

Немасові сегменти. При виборі фахівців та керівників застосовуються більш персоніфіковані інструменти оцінки. Використовуються крос-функціональні інтерв'ю, що забезпечує колегіальне та об'єктивніше ухвалення рішення про вибір нових членів команди. Також для цього сегмента банк розвиває додаткові канали пошуку персоналу. Зокрема, під час підбору ІТ-фахівців активно використовується реферальний рекрутинг - підбір персоналу

за рекомендаціями внутрішніх співробітників.

Показником, що характеризує ефективність підбору працівників, є термін закриття вакансії. За результатами 2020 року цей показник становив 24 дні: для масового сегмента — 7,5 днів, для немасового - 33 дні. У планах банку подальша робота для максимально швидкого підбору кандидатів на відкриті позиції.

Після завершення процедури найму для нових співробітників Ощадбанк проводить адаптаційні заходи. Ведеться моніторинг ефективності процесу адаптації загалом. Крім того, створено інститут buddy для допомоги новачкам, а також мобільний додаток нового співробітника. Для фахівців та керівників у 2020 році створено програму адаптації, учасниками якої стали понад 2 тис. новачків по всій країні.

Проводяться семінари та бізнес-сніданки за участю топ-менеджерів.

Навчання та розвиток. Безперервне навчання та розвиток співробітників є важливим фактором підвищення їх ефективності, що впливає також на їх професійне зростання, задоволеність та кар'єрне просування. Тому пильну увагу приділяється плануванню та організації навчання для різних груп персоналу. Під час розробки програм навчання враховуються сучасні тренди та вимоги бізнесу, Стратегія та нова модель компетенцій Ощадбанку.

Банк активно формує середовище, в якому кожен співробітник несе відповідальність за свій розвиток та кар'єру. А банк, у свою чергу, надає співробітникам широкі можливості для навчання та розвитку. За результатами опитування залучення співробітників — 2020 банк як роботодавець на 8 п. п. перевищує очікування співробітників щодо можливостей професійного розвитку та навчання [46, с. 121].

Ощадбанк розвиває інструменти навчання та розвитку як для фахівців, так і для керівників банку. Фахівці навчаються на очних та дистанційних програмах у регіональних навчальних центрах та в центральному апараті. Для керівників діють Корпоративний університет Ощадбанку та Віртуальна школа. У 2020 році понад 2 тис. керівників пройшли навчання у

Корпоративному університеті Ощадбанку та понад 2.2 тис. фахівців – у навчальних центрах.

Для підвищення ефективності навчання у 2020 році ми розробили комплексні освітні програми, які охоплюють одразу кілька важливих напрямів розвитку спеціалістів. Навчання за цими програмами було пройдено різними групами співробітників:

- 5 тис. спеціалістів блоку «Роздрібний бізнес»;
- 2,5 тис. клієнтських менеджерів каналу «Ощад Прем'єр» та 0,5 тис. клієнтських менеджерів каналу "Ощад Перший" блоку "Роздрібний бізнес";
- 3,5 тис. клієнтських менеджерів каналу «Малий та мікробізнес» блоку "Корпоративний бізнес";
- 4 тис. Співробітників інкасаторської служби.

Банк розробляє та впроваджує додаткові програми навчання у зв'язку з розширенням ролі ІТ-технологій у діяльності компанії. Так, у 2020 році для розвитку цифрових навичок керівників та спеціалістів розпочала роботу Академія технологій та даних Корпоративного університету. У Віртуальній школі запущено сегмент Академії, що містить різні дистанційні курси.

Доступ до сегменту має понад 35 тис. співробітників. Побудувати зрозумілий та ясний Шлях співробітника допомагає також система наставництва та менторингу. Це допомагає краще визначити пріоритети та скласти індивідуальні плани розвитку.

Оцінка та винагорода. Банк багато сил прикладає поліпшення умов праці співробітників, задля забезпечення конкурентоспроможного розміру оплати праці та складу пакету пільг. За результатами опитування залучення – 2020 співробітники високо оцінюють систему винагороди в банку (на 25 п.п. вище, ніж у успішних світових компаніях).

Заробітна плата співробітників складається з базового окладу та змінної частини. У 2020 році було затверджено нову редакцію Положення про виплату працівникам ПАТ Ощадбанк винагороди за підсумками роботи за рік. Банк

щорічно проводить дослідження заробітних плат підприємств і за підсумками дослідження підвищує заробітну плату в тих підрозділах, де вона виявилася нижчою від ринкового рівня. У 2020 році було переглянуто рівні заробітних плат працівників на основі регіональної специфіки та особистої ефективності кожного працівника. За результатами цього перегляду зростання заробітних плат склало не менше 6%, а в низці регіонів — не менше 10%. Загалом у 2020 році витрати на оплату праці в Ощадбанку збільшились на 4,8% порівняно з 2019 роком.

Крім гідної винагороди, Ощадбанк забезпечує своїх співробітників конкурентоспроможним соціальним пакетом. Ключовими складовими соціального пакету є добровільне медичне страхування та корпоративна пенсійна програма. За програмою ДМС персонал Ощадбанку отримує комплексне медичне обслуговування, а також низку програм для профілактики захворювань. ДМС охоплює всіх співробітників, які пройшли випробувальний термін. У 2020 році кількість учасників Програми ДМС збільшилась на 8%.

Важливе місце у стратегії Ощадбанку займає розвиток корпоративної культури. За останні два роки підвищилася якість корпоративної культури та її значущість під час прийняття рішень щодо співробітників. Як показало опитування залучення, у 2020 році кількість співробітників, згодних з тим, що культура банку позитивно впливає на поведінку співробітників, зросла більш ніж на 20%. Більш ніж на 10% збільшилась кількість працівників, які вважають, що корпоративна культура та робоче середовище є привабливою рисою банку як роботодавця.

Дані результати показують, що обраний вектор зміни корпоративної культури є правильним. Реалізація нової Стратегії, запровадження принципів «бірюзової» організації у точках обслуговування клієнтів потребують зміни корпоративної культури у бік більшої відкритості та створення атмосфери психологічної безпеки у командах, заохочення командної роботи та одночасно підвищення особистої відповідальності за результат. Це вимагає від

співробітників і, перш за все, керівників значних зусиль щодо саморозвитку та вдосконалення навичок управління собою. Керівництво банку прагне до того, щоб безперервний зворотний зв'язок як джерело інформації для саморозвитку на всіх рівнях взаємодії стала нормою корпоративної культури.

Ще з 2010 року у компанії проводиться загально банківське опитування залучення всіх співробітників. Результати даного опитування дозволяють:

- дізнатися думку співробітників про умови роботи у банку;
- визначити пріоритети та розробити заходи щодо розвитку робочого середовища та корпоративної культури;
- регулярно вимірювати та відстежувати зміни рівня задоволеності співробітників.

Подальший розвиток корпоративної культури у стратегії 2020 продовжуватиметься через удосконалення системи комунікацій, навчання навичкам емоційного інтелекту та емпатії, вбудовування культури у HR-процеси, залучення співробітників до реалізації соціальної місії банку та інше.

Ощадбанк проводить окрему роботу з аналізу факторів та причин догляду співробітників. Результати використовуються для вдосконалення взаємодії зі співробітниками та підвищення привабливості Ощадбанку як роботодавця. Крім того, у 2020 році було розроблено процес вихідного інтерв'ю для більш системного аналізу причин догляду співробітників.

У 2020 році було розроблено та впроваджено в операційну діяльність модель з відтоку менеджерів з продажу та консультантів блоку «Роздрібний бізнес». Зокрема, моделі відтоку допомагають спланувати майбутню плінність персоналу (хто і коли може піти) і, відповідно, спрогнозувати майбутню потребу в нових співробітниках. Моделі відтоку за іншими спеціальностями знаходяться у розробці та плануються до пілотування.

Особлива увага у Стратегії 2020 року приділяється процедурі «розставання» зі співробітником, якщо його шлях до Ощадбанку з тих чи інших причин завершується. Банк реалізує спеціальну Програму Outplacement, в рамках якої активно сприяє подальшому розвитку та працевлаштуванню



працівників. У цій програмі використовуються:

- майданчик обміну вакансіями (пропозиція всіх вакансій у АТ Ощадбанк);
- Лінія психологічної підтримки;
- перенавчання співробітників, що скорочуються (стажування в підрозділах);
- Кар'єрне консультування;
- Збереження соціальних пільг;
- Матеріальна допомога при переході в інші регіони.

### **2.3. Система КРІ та аналіз проблем застосування даної системи в управлінні персоналом АТ “Ощадбанк”**

Одним із найважливіших аспектів розвитку персоналу АТ “Ощадбанк” є наявність прозорої системи оцінки результатів діяльності. Усі працівники банку регулярно проводять оцінку ефективності роботи, результати якої впливають на кар'єрне просування працівника та змінну частину його заробітної плати.

Результативність різних категорій банківських працівників оцінюється за спеціальними критеріями:

- 1) оцінка керівного складу включає два основні параметри: виконання встановлених КРІ (ключових показників ефективності) та ППР (пріоритетних проектів керівництва);
- 2) результативність фахівців визначається за допомогою оцінки виконання цілей безпосереднім керівником фахівця;
- 3) співробітники фронт-офісів формують оцінки результативності на основі виконання показників продажу послуг та рівня задоволеності клієнтів та інших індикаторів.

Всі цілі розробляються на основі стратегічних пріоритетів та бізнес-плану Ощадбанку та встановлюються по вертикалі від членів правління до керівного складу та спеціалістів. Банк продовжує впроваджувати

автоматизовані системи, що підвищують об'єктивність планування та прозорість оцінки кількісних результатів роботи.

Для визначення оцінки ефективності діяльності співробітників у АТ «Ощадбанк» використовується методика, що ґрунтується на оцінці показників компетенцій - «5+». Саме за цією системою оцінки особистої ефективності працівника проводиться аналіз наступних 5-ти компетенцій:

- результативність;
- професіоналізм та дисципліна;
- інноваційність;
- командна праця;
- клієнтоорієнтованість.

Зазначені компетенції аналізуються як на підставі об'єктивних якісних та кількісних параметрів результатів праці, так і на підставі суб'єктивної оцінки керівника.

У межах аналізованої системи кожна компетенція оцінюється за п'ятибальною буквеною шкалою [47, з. 25]:

1. «А» – значно перевищує очікувані результати;
2. «В» – перевершує очікувані результати;
3. "С" - відповідає очікуваним результатам;
4. "D" - вимагає покращення діяльності;
5. "Е" – незадовільна діяльність.

Показник оцінки значущості для кожної окремої компетенції в загальній оцінці преміювання працівника може бути визначений вищим керівником на особистий розсуд, а також мати суттєві відмінності при оцінці співробітників, які обіймають одну і ту ж посаду.

Компетенція «результативність діяльності» характеризує рівень реалізації поставлених перед працівником цілей та бізнес-завдань у даному періоді.

Компетенція «професіоналізм і дисципліна» характеризує основні підсумкові результати діяльності, а також якість відповідно до

регламентованих нормативів і з урахуванням помилок.

Компетенція «інноваційність діяльності» дозволяє оцінити ініціативність співробітника щодо оптимізації трудового процесу, його прагнення та готовність використовувати інноваційні методи у своїй роботі.

Компетенція «робота в команді» характеризує прагнення працівника реалізовувати колективну діяльність з іншими колегами у разі необхідності та брати на себе роль наставника для молоді та ін.

Проводячи оцінку ролі системи КРІ в управлінні персоналом АТ «Ощадбанк» хочемо відзначити, що ключові показники ефективності роботи співробітників банківської установи відіграють важливу роль у формуванні преміальної частини опалти праці працівників та в частині кар'єрного просування.

Загальний коефіцієнт преміювання співробітника є інтегрованим показником, що включає регламентований нормативний коефіцієнт преміювання (відповідно до категорії співробітника, його посади, ставці і т.д.), який визначається відповідно до посадового окладом; коефіцієнт прибутку підприємства, який має залежність від підсумкових за даний період фінансових результатів діяльності; коефіцієнт виконання КРІ, що встановлений для конкретного структурного підрозділу чи філії компанії.

Виходячи з даних показників та розміру фонду оплати праці буде формуватися преміальний фонд. Персоніфікований обсяг преміювання визначається через оцінку особистої ефективності співробітника.

Формула, що формує розмір індивідуальної премії співробітника АТ "Ощадбанк", має такий вигляд:

$$P_{\text{сот}} = O * \text{Донорм} * \text{Допр} * \text{Докпе} * \text{Дол.еф} * \text{Дов.в.} + \text{Пдо/од}, (1)$$

де  $P_{\text{сот}}$  - Індивідуальна премія співробітника за квартал;

$O$  - посадовий оклад співробітника;

Донорм - нормативний коефіцієнт преміювання;

Допр - Коефіцієнт прибутку підприємства;

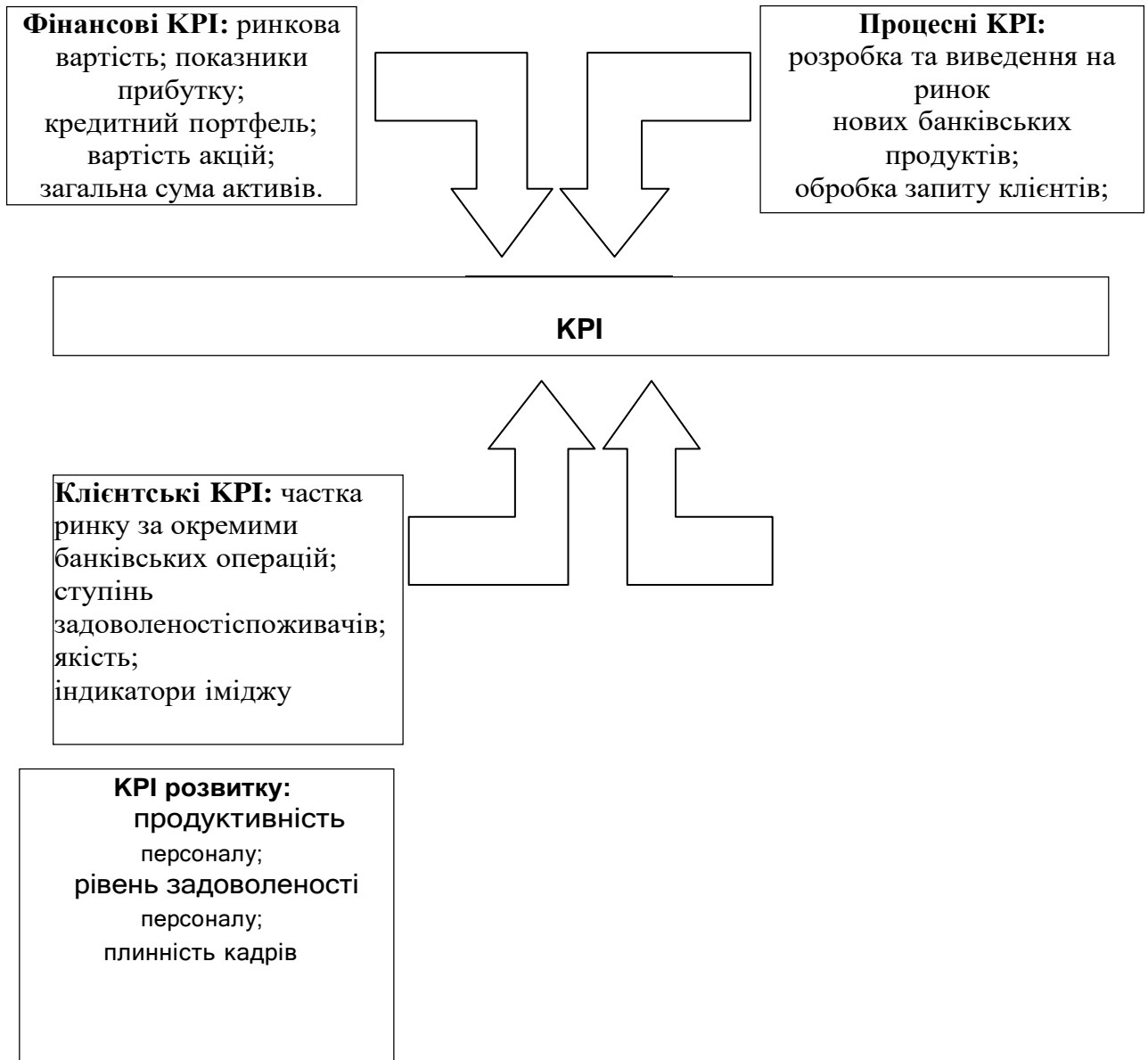
ДоКРІ- Коефіцієнт виконання КРІ по структурному підрозділу;

Дол.еф - Коефіцієнт особистої ефективності співробітника;

Дов.в. - Коефіцієнт відпрацьованого часу;

Пдо/од - одноразова чи конкурсна премія.

Очевидно, що види та особливості КРІ суттєво відрізняються у розрізі підрозділів банку та ступенів організаційної ієрархії банку. На рис. 2.4 представлені основні види КРІ, що застосовуються у АТ "Ощадбанк".



**Рис. 2.4 Основні КРІ, що застосовуються в АТ "Ощадбанк"**

Фінансові ключові індикатори ефективності — показники, що характеризують економічний стан організації. Клієнтські індикатори ефективності виконують мотивуючу функцію співробітників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами.

Процесні індикатори ефективності характеризують темпи і стан реалізації бізнес-процесів. Основні індикатори розвитку характеризують щабель розвитку власне компанії та її ресурсного потенціалу.

У табл. 2.3 представлена інформація щодо використання основних видів КРІ щодо окремих структурних підрозділів та посадових осіб.

**Таблиця 2.3**

**Застосування основних видів КРІ в АТ "Ощадбанк"**

КРІ	Сфера використання
Фінансові КРІ	Основні показники результативності фінансово-економічної діяльності при розрахунку мотиваційних виплат всім співробітникам банку та визначають їх розмір. Великі фінансові показники, такі як обсяг та якість кредитного портфелю, обсяг залучення фінансових ресурсів у розрізі клієнтів, що впливають на підсумкову оцінку ефективності діяльності працівників відповідних підрозділів
Процесні КРІ	Використовуються для проведення оцінки ефективності діяльності керівників та співробітників Центрального апарату банку, у розрізі процесів, що перебувають у зоні відповідальності характерних посадових осіб
Клієнтські КРІ	Використовуються для проведення оцінки ефективності рядових співробітників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами банку, а також керівників, у зоні відповідальності яких знаходиться розвиток конкретного напрямку банківської діяльності.
КРІ розвитку	Використовуються для проведення оцінки ефективності діяльності відділу кадрів, а також керівників основних структурних підрозділів, які відповідальні за розвиток та підвищення особистих та професійних якостей підлеглих працівників

Нині система ключових індикаторів ефективності діє у Ощадбанку співробітникам всіх рівнів ієрархічної структури. Для топ-менеджерів банку ключовими показниками ефективності їхньої діяльності є характеризуючі ефективність постановки та реалізації цілей стратегії розвитку банку. Для оцінки ефективності працівників банку використовуються такі КРІ як власна результативність, вдосконалення професійних знань, оптимізація трудової діяльності, клієнтоорієнтованість.

У компанії в даний час реалізуються принципи та правила використання системи КРІ:

1. Правило 10/80/10», визначене з урахуванням практичного досвіду провідних фахівців у сфері КРІ-технології та передбачає, що установі потрібно використовувати 10 основних критеріїв результативності, до 80 параметрів, що характеризують робочі процеси, та 10 ключових індикаторів ефективності. Для окремих структурних підрозділів доцільне використання не більше ніж 10–15 КРІ, що може негативно позначатися на загальній результативності.
2. Принцип керованості та контрольованості, передбачає виділення структурному підрозділу, відповідальному окремі показники повного обсягу необхідних ресурсів управління і контроль.
3. Принцип партнерства потрібно реалізовувати у процесі взаємодії всіх учасників бізнес-процесів.
4. Принцип концентрації зусиль на основні напрямки роботи, передбачає розширення повноважень співробітників, що беруть участь у ключових бізнес-процесах, сприяння у вдосконаленні професійних навичок та підвищенні кваліфікації, стимулювання самостійної розробки КРІ та вдосконалення взаємозв'язку в рамках ієрархічної структури.
5. Принцип інтеграції процесів оцінки основних індикаторів ефективності та підвищення продуктивності праці. Узгоджене стимулювання та ухвалення найважливіших рішень.

Слід зазначити, що використання розглянутої системи ключових індикаторів ефективності АТ "Ощадбанк" характеризується двоякою ефективністю: економічної та соціальної. Економічна ефективність цієї системи виявляється у підвищенні фінансових результатів підприємства міста і зростанні обсягу оплати праці працівників тобто. двох основних сторін, що взаємодіють у рамках КРІ системи. Соціальна ефективність виявляється у підвищенні лояльності працівників, підвищенні рівня мотивації праці, підвищенні кваліфікації та розширенні можливостей особистого розвитку.

Незважаючи на досвід використання системи основних індикаторів

ефективності в управлінні персоналом АТ "Ощадбанк", не можна точно стверджувати, що застосовувана система є ідеальною. Спробуємо виокремити основні проблеми, характерні для досліджуваної системи [50].

Найбільш некоректним і сумнівним щодо об'єктивності є коефіцієнт особистої ефективності. Він найбільш актуальний для працівників, які працюють у відділах, які передбачають взаємодію Космосу з фізичними особами. Найбільш ваговою є проблема оцінки «результативності індивідуальної праці», яка полягає у відсутності збалансованої системи основних показників і, як наслідок, виникають проблеми у визначенні безпосередньо ключових індикаторів ефективності працівників.

У АТ "Ощадбанк", як і в будь-якій іншій фінансовій організації на найвищих рівнях управління, ключові індикатори ефективності формуються з найбільших фінансових параметрів, до яких належать:

- показники прибутку;
- обсяг продажу банківських продуктів;
- обсяг операційних витрат;
- розмір резервів по кредитному портфелю та параметри простроченої заборгованості тощо.

При цьому, просуваючись від центрального апарату управління до структурних підрозділів, кількість показників значно зростає, і вони набувають особливого характеру, що ускладнює їхню оцінку.

Навіть у найбільш гарній ситуації, коли до керівництва підрозділів КРІ доносяться у конкретних кількісних значеннях, подальший розподіл за співробітниками може бути скрутним унаслідок розмиття зон відповідальності кожного учасника бізнес- процесу.

Перед керівництвом даного структурного підрозділу виникає певна дилема: розробити персоніфіковану систему КРІ кожному за співробітника чи застосовувати універсальну.

Розробка та подальше застосування універсальної системи утруднюється внаслідок тієї обставини, що співробітники, які працюють в одному відділі на

одній посаді, найчастіше реалізують різні функції.

Наприклад, у відділі кредитування юридичних співробітники можуть виконувати такі функції: аналізувати параметри угоди та фінансового стану кредитованої особи, реалізовувати супровід кредитної документації, займатися залученням нових клієнтів банку. Виходячи з цього, в даному прикладі внесок кожного працівника колективу в тій чи іншій мірі відобразатиметься в одній із чотирьох груп показників:

- Фінансова;
- Клієнтська - взаємини зі споживачем;
- Внутрішня організація бізнес-процесів;
- Перспектива розвитку та навчання.

Ця обставина ускладнює сумісність отриманих результатів кожним співробітником і, відповідно, оцінку їхньої роботи.

Розробка особистісної системи індикаторів ефективності є ще більш тривалим та складним процесом, у рамках якого реалізується таке:

1. Доведення до працівників інформації про загальну концепцію КРІ даного підрозділу.
2. Регламентування та визначення функціоналу кожного працівника.
3. Розробка самих індикаторів ефективності реалізованих бізнес-процесів:
  - назва бізнес-процесу;
  - визначення термінів реалізації бізнес-процесу;
4. Формування «базових нормативів» – чисельних значень ключових показників ефективності.
5. Доведення інформації про результати до вищого керівництва.
6. Коригування розроблених раніше показників з урахуванням виявлених у процесі реалізації бізнес-проекту проблем та динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Виходячи з наведеного, можна зробити висновок про існування проблеми оцінки індивідуальної ефективності за допомогою КРІ через недовивчення та недоопрацювання таких параметрів системи, як адресність та



сумісність.

Також, однією з проблем застосування системи KPI в управлінні персоналом АТ "Ощадбанк" є порушення параметра досяжності мінімальних значень. Наприклад, у підрозділах, що займаються кредитуванням приватних та юридичних осіб, встановлюються мінімальні кількості угод у звітному періоді для одного співробітника штату. При цьому керівники підрозділів у гонитві за параметрами своєї особистої ефективності можуть ігнорувати рівень ємності ринку та клієнтський потенціал. В результаті існуючі показники KPI сприймаються колективом як дуже завищені, що є суттєвим фактором, що демотивує.

Також проблемою бачиться розмитість та мала регламентованість компетенції «професіоналізм та дисципліна». Для оцінки ефективності персоналу за цією компетенцією аналізуються отримані за звітний період результати та допущені помилки. Однак ці параметри вже враховуються в блоці особистої ефективності. Тому, спостерігається дублювання певних блоків оцінки, що викликає питання щодо доцільності даного підходу.

Певні проблеми в частині оцінки має і компетенція "інноваційність". Розвиток інноваційних методів роботи та нових технологій, що відповідають сучасним вимогам банківського ринку, - одне із основних завдань організації. Однак не можна не відзначити, що в АТ "Ощадбанк" має місце доволі жорстка регламентація трудової діяльності внаслідок високого рівня як матеріальної, так і нематеріальної відповідальності. Відхилення від регламентів і нормативних документів може бути істотним аргументом на користь позбавлення працівника преміальної винагороди, навіть якщо дія не спричинила негативних наслідків.

В даний час в банківській установі для членів штату відкрито "Банк ідей і інновацій", в який можна направляти свої пропозиції щодо вдосконалення організації бізнес-процесів в організації. Проте процес оцінки даних пропозицій у разі їхнього впровадження залишається нерегламентованим. Діяльність співробітників з формування нових підходів є досить рідкісною та

обмеженою, що найчастіше оцінку компетенції «інноваційність» робить фіктивною.

Оцінка компетенції «робота у команді» характеризується найбільшою мірою суб'єктивності і виходить з думки керівника.

Оцінка компетенції «клієнтоорієнтованість» є доцільною виключно для співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами у фронт-офісах. Для співробітників мідл- та бек-офісів оцінка даної компетенції малоефективна.

Тому, виходячи з виявлених основних проблем, робимо висновок, що система оцінки ефективності діяльності працівників за допомогою застосування системи КРІ у АТ "Ощадбанк" певною мірою залишається неопрацьованою.

На закінчення зазначимо, що виявлення та опрацювання наявних у системі проблем та оптимізація системи КРІ в управлінні персоналом банку дозволить підвищити ефективність діяльності окремих працівників, структурних підрозділів та компанії в цілому.

## **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КРІ АТ "ОЩАДБАНК"ЯК ЕЛЕМЕНТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **3.1. Оптимізація системи КРІ АТ "Ощадбанк"**

Оптимізація системи КРІ Ощадбанку насамперед має бути спрямовано нівелювання негативного ефекту використання даних систем. У цьому контексті можна відзначити наступне.

1. Нині мотивацію персоналу включають результуючі показники, у своїй не враховують проміжні результати, досягнення яких веде у себе досягнення цільового показника. У рамках даної оптимізації необхідно регламентувати та визначити проміжні стадії бізнес–процесу, всередині якого буде здійснюється досягнення цільового показника та закріпити мінімально достатні або бажані значення показників для цих стадій. Ці проміжні показники потрібно включити до системи мотивації персоналу.

2. У системі КРІ банківської установи необхідно враховувати взаємозв'язки окремих ключових показників та їх взаємний вплив. Подальше регламентування та визначення зв'язків впливу показників дозволить підібрати відповідні індикатори, що компенсують або доповнюють один одного залежно від характеру їхнього взаємовпливу.

3. Для формування максимальної ефективності від використання системи КРІ бажано не допускати виходу за межі зон впливу. Тобто, оцінка діяльності окремих працівників має прямо чи опосередковано здійснюватися показниками, що сформовані поза зоною їх професійних завдань. Інакше, результатом таких помилок може стати демотивація працівників, оскільки їхня винагорода частково чи повністю перестає залежати від них самих. Тому, потрібно регламентувати та виділяти реальні зони відповідальності кожної посади, структурного підрозділу та встановлювати ключові індикатори ефективності лише в рамках цих зон.

4. В рамках оптимізації системи КРІ Ощадбанку, на наш погляд, необхідно поступово скорочувати кількість ключових індикаторів окремих працівників.

Оптимально, якщо в системі мотивації працівника будуть 2-3 КРІ, що відповідають поставленим основним цілям організації та бізнес-процесам. Для поступового зменшення кількості ключових індикаторів потрібно раціонально дотримуватись та розставляти пріоритети стратегії розвитку банківської установи.

Напрями оптимізації системи КРІ АТ "Ощадбанк" графічно відображені рис. 3.1.



**Рис. 3.1 Напрями оптимізації системи КРІ АТ "Ощадбанк"**

Очевидно, що запропоновані заходи оптимізації по-різному застосовні до окремих структурних підрозділів банку і, відповідно, співробітникам, які обіймають певні посади. У табл. 3.1 представлені очікувані результати та варіанти використання зазначених заходів.

Таблиця 3.1

## Варіанти реалізації заходів щодо оптимізації системи КРІ

Основні заходи оптимізації	Варіанти їх застосування	Очікуваний ефект
Увімкнення в мотивацію проміжних результатів	до фахівцям по розроблення та просування банківських продуктів	1) активізація діяльності з різних напрямів; 2) нейтралізація невизначеності до закінчення завдання; 3) збільшення можливостей для коригування дій працівників
Встановлення взаємозв'язків між показниками	до спеціалістів з підбору працівників	1) підвищення рівня справедливості оцінки роботи та, відповідно, рівня мотивації; 2) підвищення можливостей оцінки якості бізнес-процесів
Утримання основних індикаторів ефективності у межах зон відповідальності	до фахівців відділів кредитування фізичних та юридичних осіб	1) відсутність впливу на КРІ результатів праці «пов'язаних» працівників
Зменшення кількості ключових індикаторів ефективності	до спеціалістів кредитного аналізу	1) більш повна прив'язка мотивації праці до якості виконання завдань; 2) виключення свідомих помилок; 3) прив'язка до кінцевого результату

Розглянемо докладніше інформацію, подану в таблиці 3.1.

Отже, одним із варіантів реалізації заходу щодо включення в мотивацію проміжних результатів роботи є впровадження її в оцінку діяльності фахівців з просування та розробки нових банківських продуктів. До переліку КРІ щодо введення нових продуктів входять такі показники, як: частка ринку за продуктом; індекс задоволеності клієнтів; обсяг продажу нового продукту постійним клієнтам; приріст клієнтської бази внаслідок реалізації проекту; середній обсяг обслуговування одного клієнта. Показники, що характеризують кінцеву ефективність проекту, його результати, але при цьому, як правило, проекти з просування та розробки нових продуктів мають суттєву протяжність у часі, внаслідок чого, на наш погляд, доцільно оцінювати діяльність співробітників та на його проміжних етапах, а саме: формування певної ідеї на базі ринкових досліджень та аналіз основних можливостей банку, затвердження проекту та бюджету, розробка маркетингового забезпечення,

розробка процесно-методичного та системного забезпечення, формування організаційного забезпечення та запуск проекту. Оцінка проміжних результатів значно підвищить загальний рівень мотивації працівників на всьому протязі проекту, сприятиме активізації діяльності одночасно за декількома напрямками, усуне демотивуючий ефект невизначеності до часу закінчення проекту, а також розширить можливості співробітників щодо коригування своєї діяльності.

Встановлення основних взаємозв'язків між показниками можна застосувати до фахівців з підбору персоналу. Нині їх КРІ включає у собі: продуктивність підбору персоналу, тобто. рівень виконання плану із заміщення вакансій; якість ведення бази E-staff; якість добору, тобто. відсоток кандидатів, що успішно пройшли випробувальний термін. Але тоді не враховуються такі параметри, як діяльність банку з просування установи на ринку праці та фактори догляду за кандидатом протягом випробувального терміну; кількість кандидатів, які, безперечно, значно впливають на кінцеву результативність діяльності працівника. Коригування на дані параметри, на наш погляд, сприятиме підвищенню рівня справедливості щодо оцінки діяльності та, відповідно, рівня мотивації, а також розширять можливості оцінки якості бізнес-процесів в банківській установі.

Утримання основних індикаторів ефективності в рамках зон відповідальності застосовується до фахівців відділів кредитування фізичних та юридичних осіб. Цей відділ характеризується досить високим рівнем зонування процесу: залучення нових клієнтів, перевірка та прийом документів, кредитний аналіз, інформування клієнтів про результати, видача коштів. При цьому на фінальний обсяг мотиваційних виплат співробітника впливають параметри підрозділу, що знаходяться в зоні відповідальності, але не співробітника, зокрема фахівці, які займаються обробкою документів не в змозі впливати на результативність просування кредитних продуктів і результати кредитного аналізу і, відповідно, кількість схвалених заявок, аналогічно фахівці, які займаються кредитним аналізом, не в змозі вплинути

на кількість заявок, що надійшли для обробки.

Скорочення кількості ключових індикаторів ефективності застосовується до працівників кредитного аналізу. В даний час в КРІ даних працівників серед інших параметрів визначаються такі, як обсяг укладених договорів, середня вартість договору, конверсія потенційних клієнтів у діючих клієнтів, що характеризуються не тільки певними можливостями впливу на них, але несуть деякий негативний ефект, через можливості підвищення обсягу мотиваційних виплат за допомогою ігнорування певних негативних чинників платоспроможності клієнта. На наш погляд, правильним є включення в систему КРІ даних працівників лише тих показників, які взаємопов'язані з якісними параметрами кредитного портфелю банку, це забезпечить повнішу прив'язку мотивації до якості роботи, виключить можливості свідомих помилок, що забезпечить прив'язку матеріальних винагород до кінцевого результату праці.

Тому, природнім, є те, що заходи щодо оптимізації системи КРІ банківської установи можуть бути застосовані і до інших відділів. При цьому приклади, розглянуті в табл. 3.1, дозволяють виділити три основні параметри бізнес-процесів, які є орієнтирами для вибору конкретних заходів (рис 3.2).

В загальному, для досягнення системою КРІ банківської установи оптимального та найефективнішого стану потрібно, щоб: а) ключові індикатори були взаємопов'язані між собою; б) показники повинні бути легко обчислювані, а система їх розрахунку зрозуміла та прозора; в) працівники повинні бути матеріально зацікавлені у досягненні цільових значень основних індикаторів, що лежать у зоні їх професійних компетенцій.



**Рис. 3.2 Основні параметри бізнес-процесів, які визначають застосування окремих заходів оптимізації системи КРІ**

Окрім базових напрямів оптимізації системи КРІ Ощадбанку, ми пропонуємо розглянути можливість використання системи «5+» для керування кар'єрою співробітників. Як зазначалося вище, ця система передбачає оцінку співробітників за п'ятибальною шкалою залежно від рівня досягнення ним ключових індикаторів ефективності (КРІ), виходячи з основних результатів оцінки, визначається певний розмір преміювання працівника, а також застосування до нього різноманітних методів нематеріальної мотивації. На наш погляд, цю методику можна використовувати також як основу для просування працівника по кар'єрних сходах:

- працівник з присвоєною йому оцінкою «А» призначається або визначається резерв на більш високу посаду;
- співробітник з присвоєною йому оцінкою «В» призначається на роль наставника;
- працівник із присвоєною йому оцінкою «С» отримує додаткові можливості для розвитку та навчання за спеціальними програмами для підтримки та розвитку навичок та знань;



- співробітник із присвоєною йому оцінкою «D» або «E» проходить базове навчання у очно-дистанційній формі.

Також, хочемо відзначити, що система КРІ як елемент системи управління персоналом АТ "Ощадбанк" в першу чергу спрямовано на підвищення рівня мотивації праці співробітників. Саме тому, запорукою її успішного використання та застосування є поєднання інтересів банку, структурних його підрозділів та окремих працівників. Її основна мета - це стимулювання досягнення високих фінансових результатів фінансової організації за рахунок ефективного поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації, що будуть застосовуються в рамках прозорості та зрозумілої кожному працівнику системи оцінки.

### **1.1. Перспективи трансформації системи КРІ АТ "Ощадбанк"**

Безумовно, АТ "Ощадбанк" одна із провідних інноваторів в Україні у сфері корпоративного управління, внаслідок цього не дивно, що ця компанія одна з перших у країні почала проводити роботу з поступової трансформації систем управління персоналом.

Глава Ощадбанку в останні роки почав висловлювати сумніви щодо застосування систем КРІ у сучасних умовах. На його думку, вони здатні негативно впливати на досягнення результатів з позиції клієнтоорієнтованості, а також не дозволяють повною мірою розкрити потенціал співробітників.

З 2019 року Ощадбанк почав реалізовувати в тестовому режимі проект «бірюзової організації». Проект ґрунтується на реалізації наступних пріоритетів:

Пріоритет 1 - самоврядування. Тестована модель розвитку виключає ієрархічні зв'язки у створенні. Співробітники рівноправно вирішують бізнес-завдання всіх рівнів складності. На початкових стадіях впровадження принципів «бірюзи» у штаті ще є керівники, проте їхнє завдання полягає не в контролі, а в налагодженні ефективної взаємодії у колективі. Широко

поширена вада мотивації, що має місце в багатьох сучасних компаніях, — це негативний побічний ефект нерівного розподілу влади. Перше ключове відкриття Бірюзових організацій – можливість подолати традиційну проблему зазначеного розподілу.

Пріоритет 2 – цілісність розвитку компетенції персоналу.

Традиційно керівництво компаній завжди заохочувало персонал виявляти у праці лише вузькопрофесійні якості, а інші особисті якості не демонструвати. У Бірюзових організаціях розроблено і використовується комплекс узгоджених практик, які спонукають прагнення набуття внутрішньої цілісності, тобто. прагнення бути на роботі тим, хто ми є насправді.

Пріоритет 3 – довіра замінює контроль. Ця теза є найбільш незбагненою для багатьох, оскільки передбачає відсутність начальства. При цьому важливо відзначити, що в умовах відсутності менеджменту середньої ланки та з мінімальним рівнем адміністративного керівництва Бірюзові компанії обходяться і без традиційних механізмів контролю. Ці компанії базуються на фундаменті взаємної довіри. Мотиви прозорі. Команда самостійно формує цілі свого розвитку та реалізує процес їх досягнення.

Пріоритет 4 – оперативний обмін інформацією.

Пріоритет 5 – відсутність дискримінації при розподілі доходу – розподіляється порівну між усіма членами колективу.

Основною метою впровадження бірюзового підходу в Ощадбанку є підвищення залучення співробітників у трудовий процес, що дозволяє їм почуватися частиною організації. В результаті підвищується клієнтоорієнтованість та відповідальність за свої рішення. Ці зміни благотворно відбиваються на сервісі обслуговування клієнтів. Плани залишаються позаду, основне завдання – встановлення партнерських відносин.

Відмінною особливістю бірюзової моделі розвитку організації є відсутність керівників. Натомість призначаються коучи — помічники у досягненні бізнес-цілей та підвищення компетенцій у співробітників. На

відміну від управлінського персоналу, основна їх мета зводиться до того, щоб допомогти працівникам прийняти правильне рішення.

Моніторинг якості обслуговування проводиться регулярно.

Клієнти, які взяли участь в опитуваннях, заявляють, що Ощадбанк із закритої організації, орієнтованої на бізнес-мету, поступово стає фінансовим помічником та консультантом.

Серед інших позитивних моментів відвідувачі банку зазначають:

- доброзичливий настрій співробітників, прагнення вирішити проблеми клієнта;
- підбір товарів з урахуванням реальних потреб;
- швидкість проведення операцій.

Серед додаткових бонусів відзначається щоденний розіграш призів.

Щасливий номер електронного талону вивіщується на табло для відвідувачів, його володар отримує цінний приз.

На думку голови правління, перехід на принципи «бірюзи» — це складний процес, що спричинено менталітетом народу та системою освіти, яка спонукає до підпорядкування. Молоді, яка виросла на командно-виховній моделі навчання, складно перебудуватися від виконання команд до самостійного прийняття рішень та, відповідно, всієї відповідальності.

На наш погляд, реалізації основних пріоритетів «бірюзової організації» Ощадбанку може сприяти технологія Agile, яка активно застосовується на Заході у сфері ІТ-технологій. При цьому Agile підходи застосовуються не тільки у розробці програмного забезпечення, а й у виробництві фізичних речей і навіть у держуправлінні. Agile є гнучкою методологією розробки та управління проектами.

Розглянемо основні тези, куди спирається даний підхід: Теза № 1. Agile потрібен, щоб у стислі терміни показати клієнту результат.

Для цього великий проект розбивається на відрізки (ітерації) завдовжки від 1 до 4 тижнів, наприкінці кожного з яких клієнт має отримати продукт, що працює. Після отримання зворотного зв'язку від клієнта продукт із кожною

новою ітерацією стає кращим і ціннішим для клієнта.

Теза №2. Agile дозволяє швидко запускати продукт, обігнавши конкурентів. Забудьте про багаторічну підготовку продукту — так би мовити, краще часу, ніж зараз, ніколи не буде. Набагато вигідніше додатково інвестувати в команду та оперативно зайняти ніким не освоєний сегмент ринку, випередивши всіх своїх конкурентів.

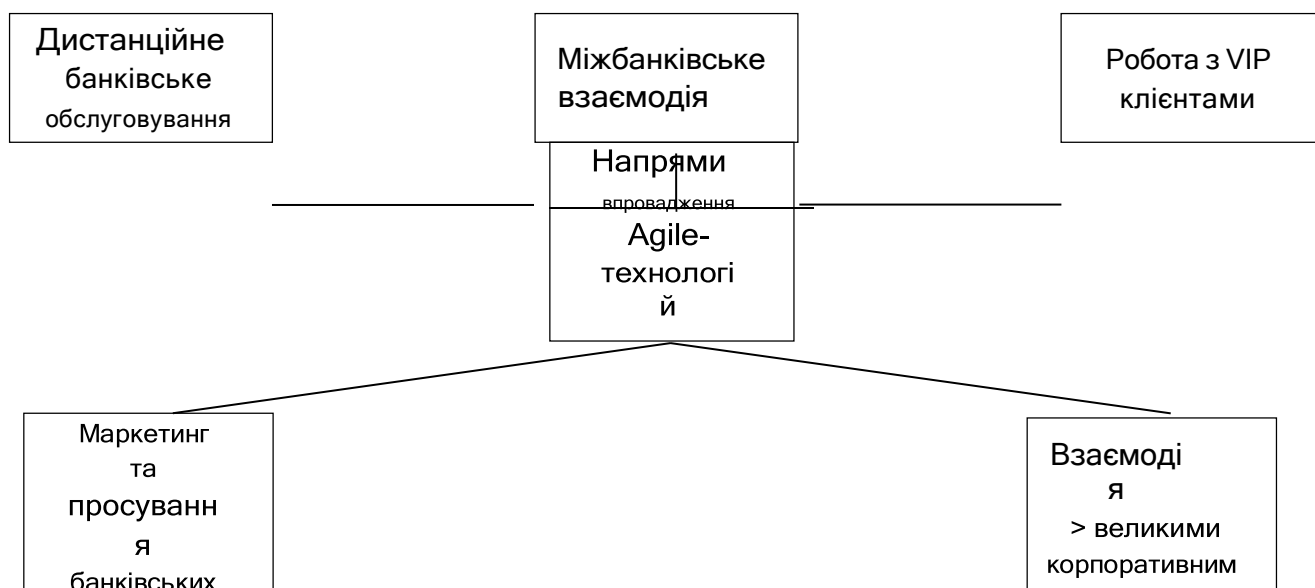
Теза № 3. Agile потрібен для гнучкого управління бізнесом у світі, що постійно змінюється.

Теза № 4. Agile мотивує команду, не вдаючись до матеріальних стимулів. За підсумками кожного відрізка замовник оцінює результат та дає зворотний зв'язок. "Забіги на короткі дистанції" дають відчуття швидкої перемоги, а завдяки регулярному спілкуванню та тісному зв'язку з бізнесом команда відчуває значущість своєї роботи для спільної справи. Не дивно, що 98% компаній, які впровадили Agile, відзначають зростання мотивації своїх співробітників.

Теза № 5. Agile та мікроконтроль несумісні. Згідно з методикою Agile керівник не контролює команду, а задає рамки, вказує цілі та дає достатньо свободи у прийнятті рішень. Після чого підтримує, фокусує, спрямовує та усуває перешкоди на шляху команди. Для ефективної роботи команда має бути самоорганізованою одиницею. Контроль як інструмент управління в Agile-підходах замінюється на повну прозорість процесу, яка в трьох простих речах: кожен у команді знає, що роблять решту. Кожна команда знає, навіщо вона робить те, що робить (іншими словами, орієнтована на бізнес-мету). І, нарешті, проблеми, промахи та помилки не замовчуються, а обговорюються та вирішуються.

Теза № 6. Використання може призвести до короткострокового зниження витрат. Хороші професіонали коштують дорого, тому поки що формується команда, витрати виявляються високими. Однак сумарні витрати на проект будуть низькими за рахунок швидкої реалізації. На рисунку 3.3. представлені найперспективніші з погляду застосування Agile-технологій

напрями діяльності банку



**Рис. 3.3 Перспективні з точки зору впровадження Agile-технологій напрями діяльності банку**

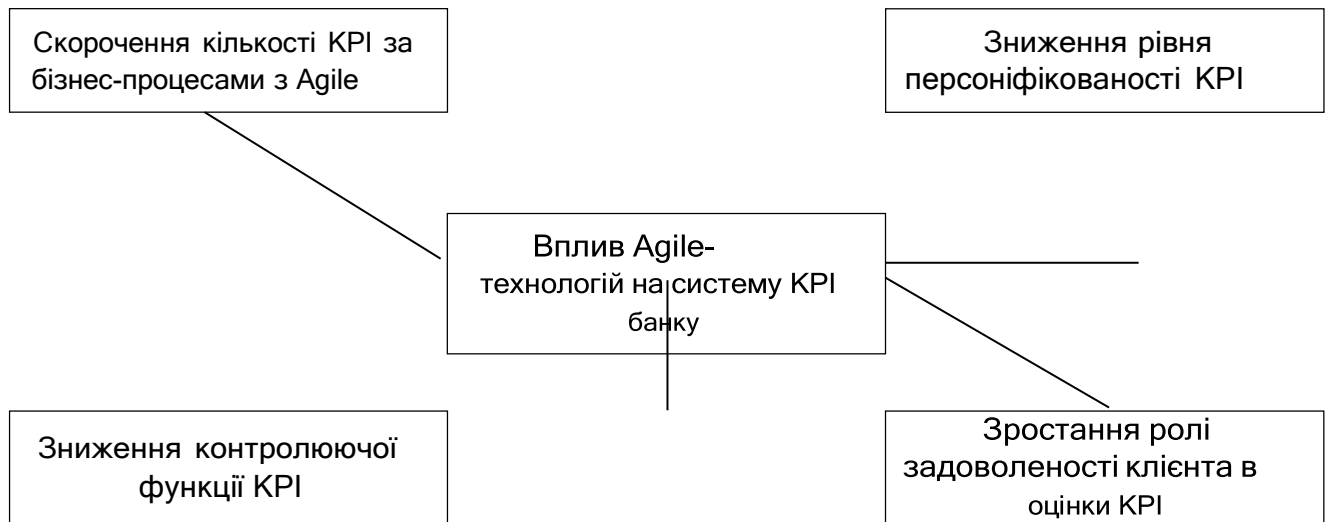
Отже, можна дійти невтішного висновку, що найперспективніші з погляду впровадження Agile-технологій напрями діяльності банку характеризуються такими відмінними рисами, як:

- Високий рівень необхідної інноваційності;
- Високий рівень орієнтації на ринкову експансію;
- Високий рівень специфічності вимог клієнта.

Справді, вдосконалення систем дистанційного банківського обслуговування в сучасних умовах потребує значної технічної та організаційної інноваційності; маркетинг та просування банківських продуктів та послуг мають на меті ринкову експансію, а в умовах конкуренції та інноваційні підходи як до продуктів (послуг), такі до методів просування; великі корпоративні клієнти та кредитні організації в рамках взаємодії висувають найбільш специфічні вимоги до продуктів та послуг банку щодо масових споживачів. Саме в цих сферах можуть бути найповніше реалізовані розглянуті вище тези, що лежать в основі Agile-технологій.

На малюнку 3.4 представлені найбільш суттєві, з погляду, результати

впливу Agile-технологій на систему КРІ банку.



**Рисунок 3.4 - Вплив Agile-технологій на систему KPI банку**

На наш погляд, «бірюзові організації» та Agile-технології в майбутньому отримають все більшого поширення, що спричинить зміну ставлення до ключових індикаторів ефективності (KPI), які характеризуватимуть рівень досягнення цілей команд та колективів. Найімовірніше, аналізовані показники втратять свою персоніфікованість, почнуть більшою мірою відображати ступінь задоволеності клієнтів і, що цілком природно, їх кількість в організаціях зводиться до мінімуму для відображення тільки найбільш істотних результатів діяльності.

## ВИСНОВКИ

Отже, підведемо підсумки проведеного дослідження, сформулювавши основні висновки відповідно до завдань дослідження.

1. Характерною особливістю господарської діяльності в сучасних умовах є його пряма залежність від якісних параметрів робочої сили, ефективності реалізації творчого потенціалу працівника, рівня залученості до роботи всіх членів колективу. Саме це положення відображає зміст сучасної концепції управління персоналом організації.

2. Система управління персоналом - це комплекс прийомів, методів, засобів та технологій організації роботи із персоналом. Вивчення досвіду українських та зарубіжних компаній дозволяє сформулювати ключову мету системи менеджменту персоналу: забезпечення підприємства кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Можна виділити три основні макрофункції управління персоналом: формування персоналу; використання персоналу; розвиток персоналу.

Структура системи управління персоналу значною мірою залежить від масштабу компанії, характеру її виробничої діяльності та специфіки виробленої продукції.

3. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) - система показників діяльності, які допомагають підприємству у досягненні головних стратегічних та тактичних цілей.

В управлінні персоналом банку система KPI використовується як основний інструмент визначення результатів та створення механізмів визначення грошової винагороди працівників, тобто, KPI є системою мотивації працівників.

Однією з ключових ідей застосування систем KPI є досягнення балансу інтересів власників та працівників – основи стабільної компанії. Вкрай важливим є те, щоб усі члени колективу організації усвідомлювали, що



виключно при досягненні цілей організації буде досягнуто мету самого працівника.

5. АТ Ощадбанк - це один з найбільших фінансових інститутів України. Вивчення особливостей управління персоналом АТ «Ощадбанку», дозволило констатувати, що в рамках реалізації нової Стратегії 2021 року банк розпочав роботу з формування нового підходу до управління персоналом, заснованого на вибудовуванні зручного, зрозумілого та персоналізованого шляху співробітника в АТ (Employee journey). Він починається з моменту знайомства з Ощадбанком, продовжується за його найму, подальшому розвитку, просуванні і не закінчується навіть після його виходу з банку.

6. Одним із найважливіших аспектів розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» є наявність прозорої системи оцінки результатів діяльності. Усі працівники банківської установи регулярно проходять оцінку ефективності результатів їх роботи, висновки якої впливають на кар'єрне просування працівника та змінну частину заробітної плати. Результативність різних категорій працівників оцінюється за спеціальними критеріями. Для цілей оцінки ефективності діяльності співробітників у АТ «Ощадбанк» використовується методика, що ґрунтується на оцінці компетенцій — «5+». В цій системі оцінки особистої ефективності працівника проводиться аналіз з наступних 5-ти компетенцій: результативність; професіоналізм та дисципліна; інноваційність; командна праця; клієнтоорієнтованість.

Зазначені компетенції аналізуються як на підставі кількісних та якісних параметрів результатів діяльності працівників, так і на підставі суб'єктивної оцінки керівника. У межах аналізованої системи кожна компетенція оцінюється за п'ятибальною шкалою, заснованою на досягненні цільових КРІ.

7. У ході дослідження було виявлено низку проблем у системі КРІ банку. Найбільш суттєвою є проблема оцінки «результативності індивідуальної роботи», що полягає у відсутності збалансованої системи показників. Ще однією проблемою застосування системи КРІ є порушення

параметра досяжності мінімальних значень. Також спостерігається розмитість та мала регламентованість компетенції «професіоналізм та дисципліна», оцінка якої багато в чому дублює блок оцінки «результативності індивідуальної діяльності», що викликає питання про доцільність такого підходу. Було відзначено високий рівень суб'єктивності компетенції «робота у команді». За підсумками було зроблено висновок,

8. Оптимізація системи КРІ Ощадбанку насамперед має бути спрямовано нівелювання негативного ефекту використання даних систем. Нами було запропоновано направити зусилля за такими напрямками:

- включати в КРІ проміжні результати, досягнення яких веде у себе досягнення цільового показника;

- у системі КРІ банку необхідно враховувати взаємозв'язки та окремих ключових показників та їх взаємний вплив один на одного.

- в рамках оптимізації системи КРІ Ощадбанку необхідно поступово скорочувати кількість ключових індикаторів окремих співробітників.

Крім того, у контексті вдосконалення системи КРІ як елемента системи управління персоналом банку було запропоновано розглянути можливість використання системи 5+ для управління кар'єрою співробітників.

9. У 2019 році Ощадбанк почав реалізовувати у тестовому режимі проект "бірюзової організації". В рамках цього проекту нами було запропоновано використання технології Agile. В результаті поступового переходу до принципів «бірюзової організації» система КРІ банку буде суттєво трансформована: показники позбавлятимуться своєї персоніфікованості, почнуть більшою мірою відображати ступінь задоволеності клієнтів і, що цілком природно, їх кількість в організаціях зводиться до мінімуму для відображення тільки найбільш суттєвих результатів діяльності, що бачиться нами як один із шляхів оптимізації систем КРІ та приведення їх у відповідність до вимог часу.

