

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

**УПРАВЛІННЯ НАЙМАННЯМ І АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

*Магістр - другий рівень вищої освіти*

*073 Менеджмент*

*(ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»)*

Виконав: студент VI курсу, групи 673  
заочної форми навчання

Балинський В. \_\_\_\_\_

Науковий керівник: кандидат економічних  
наук, д.е.н., доц. Поченчук Г.М. \_\_\_\_\_

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №  
від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.  
зав. кафедри проф. Галушка З.І.

Чернівці - 2021

## ВСТУП

*Актуальність роботи.* Для ефективного управління персоналом організація потребує цілісної системи роботи з кадрами, що дозволяє управляти ними від моменту прийому на роботу до завершення кар'єри.

Необхідність якісного підбору персоналу сьогодні абсолютно очевидна. Помилка, здійснена при підборі, може негативно відобразитися на прибутку організації, тому більшість з них знижують похибку за допомогою добре побудованих процедур оцінки, таких, як структуровані інтерв'ю, тести, ділові ігри, центри оцінки та ін.

На сучасному високо конкурентному ринку основні переваги отримують компанії, в яких працюють найталановитіші, результативні та ініціативні співробітники. Саме тому якісне комплектування кадрів є надзвичайно важливим напрямом діяльності для керівництва. При цьому вирішальну роль в сучасній високо конкурентному економічному середовищі відіграє те, який професійний рівень персоналу і чи на своєму місці опинився кожен із співробітників. Отримати хорошого працівника - означає для організації отримати значну перевагу перед конкурентами, а, значить, можливість нарощувати прибуток, залучати більше клієнтів, завойовувати великі ринкові частки і мати можливість швидше розвиватися. Тому функція відбору вважається однією з найбільш важливих в сучасних умовах. Більшість керівників усвідомлюють важливу роль кадрового потенціалу в процесі досягнення цілей компанії.

Проблемою підбору та відбору персоналу займалися такі вчені, як Башук Т.О., Безусий В.В., Бизюкова І.В., Давиденко В.В., Дорохова Д.А., Дронь С.В., Егоршин А.П., Каспрук О. В., Кібанов А. Я., Левашова Л. В ., Ложачевська О.М., Магалецький К.А., Назарова Г. В., Самигін С. І., Смірнова Я. І., Ткаченко А.О., Шипуліна В. О., Школа І. М., а також інші вчені.

Багато організацій визначаючи ефективність впровадження різних технологій у процес виробництва не враховують ефективність такого показника як ефективність управління персоналом, зокрема його підбору. Тому актуальною проблемою є вивчення існуючої системи підбору та відбору персоналу, обґрунтування її недоліків та визначення ефективності підбору персоналу на підприємстві заходів по удосконаленню системи підбору та відбору персоналу.

Серед використовуваних методів дослідження виділимо наступні: формалізація, порівняльний аналіз, економіко-статистичний аналіз, вивчення монографій та наукових статей, аналітичний метод, системний підхід і прогнозування.

*Мета дослідження* – вивчити процеси відбору персоналу в АТ «КРЕДОБАНК», визначити їх недоліки та запропонувати найбільш доцільні методи відбору персоналу.

Відповідно до мети в роботі були поставлені та вирішені такі основні завдання:

- дослідити сучасні технології відбору персоналу;
- визначити сутність та показники ефективності добору персоналу в банківській сфері;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «КРЕДОБАНК»;
- провести аналіз процесу відбору персоналу АТ «КРЕДОБАНК»;
- запропонувати основні напрямки формування hr-бренду АТ «КРЕДОБАНК»;
- розробити заходи по удосконаленню процесу відбору персоналу АТ «КРЕДОБАНК».

*Об'єктом дослідження* є загальна система управління АТ «КРЕДОБАНК».

*Предмет дослідження* – процес підбору та відбору персоналу АТ «КРЕДОБАНК».

*Інформаційна база дослідження.* При роботі над дипломною роботою були використані законодавчі акти України, що регламентують розглянуті в темі питання, методологічна література, офіційні статистичні дані України, відомості звітності АТ «КРЕДОБАНК», а також матеріали досліджень, проведених на сайтах рекрутингових агентств.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛГІЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

### **1.1. Сучасні технології підбору персоналу: значення та можливості використання.**

У сучасній літературі під управлінням персоналом можна зустріти різну кількість заходів, що включаються в технологію відбору персоналу. Загалом у процес відбору включають: первинне знайомство з кандидатами; збір та обробку інформації про претендентів на вакантні посади; оцінка якості та характеристика кандидатів; співставлення їх якостей з вимогами вакансій; порівняння кандидатів на вакантну посаду між собою та вибір найбільш відповідного; наймання кандидатів, укладення трудових договорів [1, С.33].

Дещо іншу послідовність пропонує А.П. Єгоршин: формування кадрової комісії; розроблення вимог до кандидатів на основі специфіки вакантної позиції; публікація оголошення в ЗМІ; медичне обстеження; оцінка психологічної стійкості, інтересів, хобі, звичок претендентів на вакантні посади, ранжирування кандидатів, формування кінцевого списку; затвердження кандидата на посаду; укладання трудового договору [2, С.15].

С.К. Мордовин вважає, що при відборі персоналу необхідно проходження наступних етапів:

- отримання і аналіз анкетних даних кандидата; вивчення рекомендацій;
- проведення співбесіди;
- перевірка професійної придатності;
- медичне обстеження;
- остаточне рішення і підготовка матеріалів для найму [3, С.41].

Відбір персоналу – це двосторонній процес. Не тільки роботодавець вибирає працівника, а й навпаки. С. Ряковський пропонує процес відбору розділити на дві частини: первинний (ним займається в основному кадрова служба) і остаточний (проходить в тісному контакті з безпосереднім керівником), що проілюстровано на рис 1.1.

Вибір технології відбору допомагає визначити ступінь відповідності кандидатів пред'явленим вимогам, а також може допомогти здійснити всебічну оцінку кандидатів на вакантну посаду.

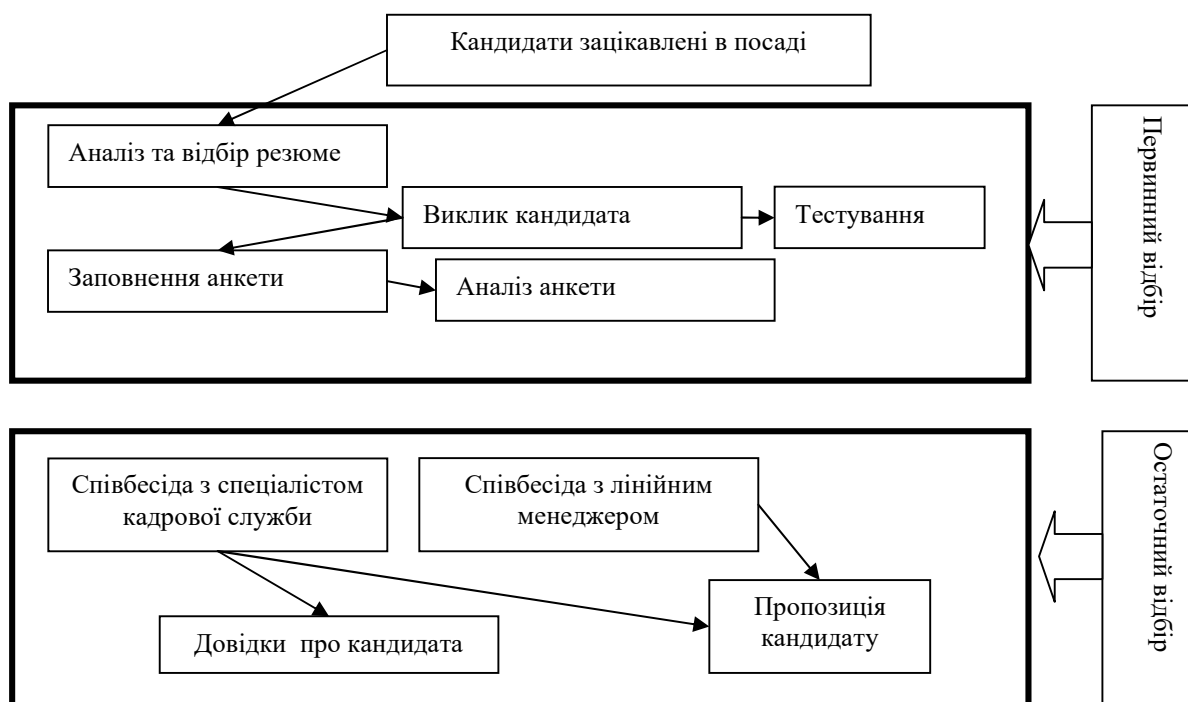


Рис. 1.1. Типова технологія відбору персоналу

Заповнення анкети – кандидати пройшли попередню співбесіду на вакантну посаду, заповнюють бланк анкети. Як правило, кількість пунктів анкети мінімальна, анкета призначена для розкриття загальної інформації: ім'я, дата і місце народження, адреса, номер телефону, освіти, досвід роботи, сімейний стан та інше. Кількість питань в опитувальнику має бути мінімальним, і вони повинні запитувати інформацію, яка найбільше прояснює те, як буде виконувати свої функції і як проявить себе на майбутній

роботі заявник. [4, С.96].

Тестування – є ще одним етапом відбору персоналу. Професійне тестування кандидатів і співробітників компанії в останні роки набуває все більшої популярності. Фактори популярності цього етапу можна виділити наступним чином: здатність оцінювати професійні компетенції кандидата без залучення внутрішніх експертів, тим самим, не витрачаючи свій робочий час на оцінку кандидатів; створення можливості отримання валідної інформації по тим професійним компетенціям кандидата, які пов'язані з межами компетентності менеджера з підбору персоналу; професійне тестування створює можливість скоротити час співбесіди, оскільки кандидат заповнює тест в письмовому вигляді або на комп'ютері, і в цей час наступний кандидат вже може пройти співбесіду. Тестування зазвичай проводиться в письмовому вигляді, потім його результати оцінюються і інтерпретуються. Останнім часом все більшої популярності набувають автоматизовані тести, що значно полегшує обробку результатів.

Співбесіда – це не просто форма спілкування між роботодавцем і заявником, а й здатність ідентифікувати будь-які характеристики особистості кандидата за допомогою навідних запитань, визначити його професійну компетентність, наявність і ступінь розвитку таких якостей, як: грамотність, комунікабельність, прагнення до зростання, наполегливість у вирішенні проблем і т.д. При проведенні співбесіди має враховуватися наступне: не можна оцінювати кандидата по першому враженню і порівнювати попереднього здобувача, який залишив хороше враження, з тим який в даний момент перед вами; при розмові постаратися привабити інтерв'ююваного до себе – встановити взаєморозуміння з кандидатом; особливу увагу акцентувати на вимогах, які повинні виконуватися на майбутній посаді. За результатами співбесіди складається висновок, в якому відображаються всі переваги і недоліки заявника, виявлені в ході інтерв'ю, далі інтерв'юер робить висновок про те, чи представляє даний здобувач інтерес для організації чи ні, і чи слід направляти його на психологічне тестування, якщо даний етап

передбачений [5, С.81].

Також ще одним етапом відбору, що використовується багатьма організаціями, є огляд рекомендацій та послужного списку. Рекомендації часто використовуються в якості додаткового методу відбору при виборі з двох-трьох кандидатів. Метою рекомендацій є отримання інформації про професійні і особистісні якості заявника. При аналізі рекомендацій і послужного списку основний акцент роблять на вивчення хронологічного порядку роботи, зміни робочих місць, проблем у трудовій діяльності, враховують частоту звільнень, відстежують зовнішню організаційну кар'єру.

Медичний огляд для деяких посад є необхідним етапом відбору персоналу. Деякі компанії вимагають, щоб кандидати на вакантні посади проходили медичне обстеження або заповнювали медичні анкети. Особисті медичні книжки видаються працівникам певних професій, галузей і організацій, чия діяльність пов'язана з контактом з харчовими продуктами і питною водою, з вихованням і навчанням дітей, з комунальними послугами. Основною метою медичних оглядів є виявлення фізичного стану кандидата під час прийому на роботу, для оцінки можливих вимог про компенсацію в наслідок погіршення стану здоров'я, визначення відповідності фізичного здоров'я людини для майбутньої роботи.

Завершальним етапом відбору є рішення про прийом кандидата на роботу. Це рішення повинно бути максимально об'єктивним і розумним. Правильне рішення може бути прийнято за добре налагодженою схемою оцінки кандидатів на всіх етапах відбору.

Розглядаючи сучасні методи підбору персоналу, то можна виділити наступні: підбір кандидатів в соціальних мережах, в мережі Інтернет (форуми, спеціалізовані спільноти); розміщення оголошень про вакансії в Інтернеті за допомогою відео.

Активне застосування цих методів пов'язане з цифровізацією HR-процесів. Нові технології дозволяють легко і швидко формувати компаніям свою базу резюме. Наприклад, LinkedIn Recruiter, там в рядку пошуку можна



ввести ім'я кандидата чи фахівця, який вже працює в компанії і натиснути кнопку «Знайти схожі контакти». Пошук видасть список профілів, серед яких, напевно, будуть відповідні претенденти. Завдання таких професійних систем – спростити завдання рекрутера, прискорити сам процес і навіть поліпшити стратегію пошуку та підбору персоналу.

Останнім часом також набули широкого поширення такі методи, як: лізинг персоналу – використання тимчасового трудового ресурсу, що надається кадровими агентствами на тривалий термін для вирішення виробничих завдань організації; аутсорсинг – передача сторонній організації деяких бізнес-процесів, які є для організації непрофільними; тимчасовий персонал - на відміну від лізингу використовується в тих випадках, коли організація потребує додаткових співробітників на короткий період (від одного дня до декількох місяців); аутстафінг – оформлення в штат спеціалізованого агентства співробітників, що працюють в компанії, яка з тих чи інших причин не хоче більше утримувати їх у себе.

Так само стали популярні Боти-рекрутери і їх кейси. Сучасні роботи прекрасно справляються з рутинними завданнями і полегшують роботу фахівцям сфери HR: вони проводять співбесіди, ведуть облік персоналу і навіть прогнозують поведінку співробітників. Приклад HR-ботів з описом, представлений в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

### Порівняльна характеристика HR-ботів

Зв'язковий бот	Бот задає кандидатам питання і проводить первинний відбір, оцінюючи їх базові знання і компетенції в певній галузі. На сьогоднішній день пройти співбесіду з ботом можна на дві позиції - програміст і менеджер з продажу. Особливість в тому, що він не просто ставить запитання, підготовлені за участю майбутніх керівників кандидата, але і реагує на відповіді здобувача, створюючи при цьому позитивний емоційний настрій.
Beesenser HR-bot	Білоруська ІТ-компанія «Альтарас» розробила програму «Beesender HR Bot», що допомагає використовувати чатбот для навчання, тестування та опитувань співробітників та кандидатів. Перевага технології Beesender в тому, що чатбот може налаштовуватися без залучення програмістів-розробників. Після закінчення курсу програма роздруковує протокол про проходження курсу (інструктажу) з

	детальними результатами тестування.
Robot Vera	Вона телефонує кандидатам, які розмістили вакансії на сайтах з пошуку роботи і приймає дзвінки від претендентів. Робот вміє проводити співбесіду з потенційним кандидатом на будь-яку посаду, зчитувати всі емоції, аналізувати розмову і визначати, чи підходить претендент для заявленої вакансії чи ні. На відміну від звичайного рекрутера, робот за годину може обдзвонити і провести співбесіду з 10 тисячами осіб, прийняти на роботу понад 400 осіб
Асистент по підбору персоналу «XOR»	XOR - це унікальний проект мас-найму на вакансії X5 Retail. Бот вміє підбирати вакансії поруч з будинком (використовуючи геолокацію кандидата або адресу) і записувати кандидатів на інтерв'ю. XOR дозволяє прямо з Slack, Telegram або Facebook Messenger шукати роботу або фахівців в IT-сфері по всьому світу. База даних вакансій і позицій поповнюється за рахунок окремих користувачів, а також професійних співтовариств, де підключений XOR.
grc.ua бот	Робот шукає вакансії за запитом - залежно від міста, розміру зарплати, за посадою або ключовими словами. Чат-бот підтримує роботу з Viber, Telegram, Facebook Messenger і Slack, також компанії можуть використовувати власний інтерфейс. Отримані відповіді бот вносить в заявки, щоб рекрутер відразу міг відібрати придатних під основні вимоги здобувачів. З ними бот може домовитися про час співбесіди, іншим повідомить про відмову або ж запропонує інші вакансії, якщо вони є у роботодавця.

На сьогоднішній день люди, які займаються підбором фахівців в мережі під офлайн-рекрутінгом або інтернет-рекрутінгом розуміють дуже широкий спектр інструментів і методів. Використовуючи ці інструменти, рекрутери знаходять співробітників абсолютно різного рівня компетенції та галузевої спрямованості, а також застосовують способи комунікацій роботодавця і кандидата. Щоб знайти фахівців швидко сучасний рекрутер, а також будь-який менеджер з підбору персоналу компанії, що розвивається зобов'язаний користуватися методами інтернет-рекрутингу в процесі своєї діяльності.

Найбільш поширені види онлайн-рекрутингу: Job-сайти - спеціалізовані та профільні інтернет-ресурси, які призначені для пошуку вакансій і підбору співробітників; Social media - це соціальні мережі, які зараз дуже поширені: facebook.com (Фейсбук), LinkedIn.com. а також: рекрутингові блоги і форуми; техніки і метрики онлайн оцінки претендентів: онлайн тестування і інтерв'ювання по Skype і відео CV; спеціалізовані профільні сайти компаній, які призначені для залучення кандидатів на вакансії:

Work.ua, jobs.ua і т.д., також сюди можна віднести сторінки з офіційною інформацією про відкриті і гарячих вакансії на офіційних сайтах компаній; онлайн блоги і щоденники, в яких розповідається про корпоративну культуру компаній, організаційну структуру, проблеми та цілі компаній. Останнє в основному відноситься до створення, формування та розвитку, так би мовити, HR- бренду компанії і зростання лояльності здобувачів до компаній і роботодавцям.

Таким чином, відбір і набір персоналу один з важливих етапів в системі управління персоналом будь-якої організації, необхідний для залучення кваліфікованих фахівців і для успішної підтримки конкурентоспроможності. Раніше перевагою організацій були новітні технології, обладнання, якість сервісу. Зараз перевагою організації став персонал, з високим рівнем знань, аналітичним мисленням, достатнім рівнем компетентності, а також професійними і особистісними можливостями. Подальший розвиток діяльності організації багато в чому залежить від якісного набору персоналу, який повинен відповідати вимогам цифровізації HR бізнес-процесів.

## **1.2. Особливості джерел наймання та відбору персоналу**

На сьогоднішній день більшість організацій відчують труднощі в процесі відбору кадрів, тим самим виникає необхідність у збільшенні уваги у вивченні методик за технологією підбору та відбору персоналу. Поява спеціалізованих організацій, на ринку послуг, які розробляють різні програми по підбору і відбору персоналу, дає можливість підприємствам полегшити даного роду процедуру.

Відбір персоналу визначається як черговість заходів, а також сукупність дій, виконуваних організацією для необхідності виявити зі списку заявників осіб, найкращим чином підходять на вакантне місце і з подальшим наймом. Запорука ефективного формування команди підприємства має на

увазі використання необхідних кроків і дій, які спрямовані на залучення кваліфікованих кадрів. На цьому етапі виникають два питання:

- де шукати потенційних працівників (джерела)?
- як сповістити заявників про наявні вакансії (методи)?

У процесі підбору персоналу виникає необхідність в налагодженні контактів з потенційними кандидатами, в свою чергу у потенційних кандидатів виникає бажання звернутися із заявою про прийом на роботу. Організації можуть вдаватися до використання двох джерел підбору кандидатів: внутрішній і зовнішній. До зовнішніх джерел добору кандидата відносяться:

- державні та комерційні агентства з трудовому влаштуванню;
- навчальні заклади вищої або середньої спеціалізації;
- клієнти і постачальники;
- організації-конкуренти;
- люди, які випадково зайшли в організацію в пошуках вакансії;
- радіо-теле канали;
- інформування через засоби масової інформації: газети, журнали, дошки оголошень, поштові ящики, флаерний метод на вулиці і т. Д.

Основна маса організацій віддає перевагу проводити набір кандидатів в основному з внутрішніх резервів (особистого персоналу). Просування по службових сходах внутрішніх кандидатів обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує соціально-психологічний клімат в колективі та зміцнює відносини працівників до своєї організації. Головним недоліком внутрішнього резерву кандидатів є те, що в організацію немає вливання нових кадрів-поглядів і ідей, що неодмінно може привести до застою організації.

У табл. 1.2. представлені переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел відбору.

Таблиця 1.2

## Переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел відбору персоналу

Джерела залучення персоналу	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява шансів в службовому зростанні.</li> <li>2. Невеликі витрати на залучення кадрів.</li> <li>3. Кандидатів на посаду добре розуміються на організації.</li> <li>4. Знання кандидатом даної організації.</li> <li>5. Швидке заповнення вивільнилися посади в штаті.</li> <li>6. Дозволяється питання зайнятості внутрішніх співробітників.</li> <li>7. Відбувається збільшення мотивів, в задоволенні працею.</li> <li>8. Підвищення продуктивності праці (при перекладі на нову посаду з схожістю побажання кандидата).</li> <li>9. Зменшення плинності кадрів, в організації.</li> <li>10. Величезна ступінь керованості вийшла в ситуації з кандидатами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня кількість шляхів у відборі кандидата.</li> <li>2. Поява в колективі напруги при двох і більше кандидатів на одну вакантну посаду.</li> <li>3. Невпевненість кандидата.</li> <li>4. Розлад в своєму оточенні при виборі не його.</li> <li>5. Відсутність бажання співпраці в будь-якій справі співробітнику, з мають більш тривалий стаж.</li> <li>6. При переміщенні кандидата на іншу вакансію, організацію не влаштовує даний факт, якщо кандидат не виправдовує очікування.</li> <li>7. Необхідні додаткові витрати на перепідготовку та поліпшення кваліфікованих здібностей кандидата, який посів місце.</li> </ol>
Зовнішні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Більш розширений вибір кандидатів.</li> <li>2. Поява нових рухів в зростанні підприємства.</li> <li>3. Прибуття на вакантне місце закриває показові і кваліфіковані необхідності в кандидатах організації.</li> <li>4. Нового і свіжому кандидату, як показує практика, простіше отримати визнання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великі витрати на залучення кандидатів.</li> <li>2. Мале пізнання підприємства кандидатом.</li> <li>3. Довгий звання кандидата.</li> <li>4. Переважна поганий стан психологічної поведінки колективу в організації.</li> <li>5. Обмеження персоналу організації в службовому зростанні.</li> <li>6. Велика кількість кандидатів взятих із зовні, супроводжується великою плинністю персоналу.</li> </ol>

Підприємства можуть використовувати в процесі підбору як зовнішні, так і внутрішні джерела. Важливо розуміти, що в результаті набір кадрів із

запропонованих джерел безпосередньо залежить від економіко-соціальної ефективності організації.

Вибрані джерела повинні привести до того, що:

- з претендентів було обрано в організацію самі компетентні фахівці;
- витрати пов'язані з пошуком і набором кандидатів були обґрунтованими і економічно доцільні;
- особистісні інтереси співробітників підприємства були б не зачеплені;
- кадрова структура організації залишалася без змін, навіть при припливі нових ідей;
- психологічний клімат на підприємстві залишився на належному рівні.

Сьогодні організації користуються трьома основними механічними методами відбору кандидатів:

1. Конкурс - підставою є принцип змагань при виборі кандидатури. Перевага даного методу в тому, що дається можливість взяти участь величезному колу кандидатів.

2. Вільний набір - ґрунтується на роботі кадрових служб даної організації з підбору персоналу на певні посади. Недоліками даного методу є мала кількість кандидатур приймають участь в даному методі.

3. Задоволення формальними критеріями - працює в основному з останніми (посадовий номенклатурою директорів і спеціалізованих кандидатів, кваліфікованими кадрами і ін.). Недоліком цього методу є неможливість відобразити ємність вимог до кандидата.

Ці методи представляються у вигляді кадрових моделей [1, с.16]:

- модель еталона - спосіб відбору кандидатів в основі передбачуваного якогось еталона (набір професійних компетенцій, а також пропонованого кращого кандидата з усіх наявних);

- модель прополки - спосіб відбору, застосовуваний в обмеженому колі кандидатів, в одній організації. Ця модель являє собою заміну низькокваліфікованого кандидата на висококваліфікованого фахівця;

- модель делегування - спосіб відбору з великим колом кандидатів на

конкурсній основі (побудова кандидатів великих компаній, органів влади та ін.)

На наступному етапі при відборі кандидатів стандартно прийнято використовувати різні діагностичні методики кваліфікованої підготовки кандидатів:

- пасивні - в них входить дослідження особової справи, можливо з використанням анкетування (потрібні для придбання різних відомостей).

- активні - представляють собою застосування тестів, спостереження та ін.

Найбільш загальноприйнятими методами в відборі кандидатів, вважається ділові ігри, аналітичне анкетування, тести з використанням психологічного підходу, розгляду відгуків, співбесіду, складання професіограми. Використання даних методів безпосередньо залежить від якісної оцінки кандидата.

Там, де необхідно прийняти на підприємство нових фахівців, нав'язується кілька питань: де знайти нових людей і як дати знати новим працівникам про наявні вакансії? Є два джерела найму: внутрішній (з уже наявних працівників підприємства) і зовнішній (з тих людей, які ніяк не пов'язані з підприємством).

Розглянемо ці джерела набору більш докладно.

Внутрішні джерела набору персоналу включають в себе:

1. Внутренній конкурс. Керівництво управління персоналом може сповістити всі підрозділи про що звільнилися вакансії, сповістити весь працюючий персонал, попросити їх і порекомендувати на вільні вакансії своїх друзів, знайомих і близьких.

2. Совмещеніє спеціальностей і їх функцій. Ґрунтується на сформованому і широко охопленому виробничому профілі працівника і допомагає згладити всі ту монотонність праці. Крім своєї безпосередньо виконуваної роботи на своєму робочому місці по своїй спеціальності, працівник виконує інші функції і професійні обов'язки. За сумісництвом

професії обсяг виконаних робіт не повинен перевищувати обсягу робіт своєю основною професією. Від поєднання спеціальностей і обов'язків потрібно відрізнити сумісництво. Поєднання професійних зобов'язань і функцій, це та робота, яка виконується працівником в свій робочий день. А що стосується сумісництва - це робота в позаурочний час, т.е. за межами свого робочого часу. [1, 178 с.]

3.Ротація кадрів. Дуже ефективний метод для підприємств, які знаходяться в стадії розвивається інтенсивного зростання, за рахунок використання внутрішніх робочих джерел укомплектовуються кадри у вигляді їх переміщення. Цей метод найбільш ефективний для підбору кадрів на керівні посади.

Можливі такі варіанти переміщення: підвищення або зниження на керівній посаді зі збільшенням або зменшенням посадових обов'язків, підвищенням рівня діяльності або (зниженням), збільшенням і зменшенням прав; підвищення кваліфікаційного рівня, у вигляді доручення більш складних завдань керівника, не супроводжуваним за ним підвищенням на посаді, але що дає підвищення в заробітній платі; зміна обов'язків і завдань, що не дає підвищення робітничої кваліфікації, без підвищення заробітної плати і не тягне підвищення на посаді.

Типи такої ротації призводять, як правило, до розширеного кругозору, підвищеної кваліфікації управлінської діяльності, і в підсумку до посадового росту працівників підприємства. До джерел зовнішнього набору робочих відноситься кілька людей, готових за своїми здібностями працювати на підприємстві, але зараз не працюють.

До зовнішніх джерел набору персоналу відносять:

1.Поиск професіоналів за допомогою ділових і особистих контактів (колеги, друзі, знайомі, родичі). Цей метод з пошуку і набору робочих в організацію є найпоширенішим в Росії і містить в собі як переваги, так і недоліки. До переваг належать: мінімальні витрати на пошук; швидкість підбору - управлінська комунікабельність, короткий термін підбору



потрібного персоналу; зменшується ризик помилкового вибору при найманні на роботу, в деяких випадках лягли перевірити відгуки при наймі за рекомендацією про цікавить вас працівника. До недоліків слід віднести: деякі зобов'язання перед рекомендувача - при виникненні ситуації, коли працівника прийнятого таким чином на роботу необхідно звільнити або покарати, то моральні зобов'язання заважають прийняти рішення; при нестійкості бізнесу - в разі звільнення з роботи з різних причин, рекормендатель може забрати з собою рекомендованих їм же працівників; «гіпноз рекомендації» - набагато складніше оцінити об'єктивно рекомендованого працівника; відсутня альтернатива - прийнявши людини за рекомендацією, організація намагається вже не застосовувати альтернативні спроби пошуку кандидатур.

2.Поиск кандидатів в ЗМІ: друк рекламних оголошеннях в газетах про вільні вакансії на вашому підприємстві, по рухомому рядку на ТБ, інтернет. Існує негативна сторона зі ЗМІ - це скорочена, мабуть, сіра інформація, що знаходиться в оголошенні. В оголошеннях виділяються дві функції: рекламна та фільтрує. Оголошення складено ідеально, повинно зацікавити якомога більше претендентів, які можуть привернути увагу роботодавця, але після ознайомлення з оголошенням і роздумів, повинні звернутися до роботодавця лише кілька кандидатів. Слід визначити своєрідну рівновагу серед функцій оголошення. Але як відбувається на практиці, найбільшу кількість опублікованих оголошень не є збалансованими. Причин для цього багато, але найбільш поширені - це якомога більше затягти людей на співбесіду (зазивають оголошення), пов'язане з бажанням вибрати кращого працівника, і який буде згоден на не дуже високу заробітну плату (фільтруючі оголошення) і, нарешті, некоректний підхід до змісту оголошення.

3.Розшук в Інтернеті: Розміщення вакансій на сайтах з пошуку роботи, ознайомлення резюме кандидатів на тих же сайтах. Позитивні сторони користування інтернетом можна відзначити високу оперативність, великий вибір кандидатів, мінімальні витрати, анонімність, цілеспрямованість, а до

існуючих недоліків потрібно віднести неправдиві резюме, безвідповідальність кандидатів.

4.Обращеніє в пошуку кандидатів до районної біржу праці, центри зайнятості і в рекрутингові агентства. Звернення до цих організацій також є не менш поширеним джерелом з пошуку кандидатур. Тут існують свої переваги, які варто відзначити:

економія часу на пошук кандидата на посаду, займатися справами підприємства, не відволікаючись на його пошук;

-гарантія підбору професіонала своєї посади, відповідність іміджу організації;

- адаптація кандидата на підприємстві під час випробувального терміну за рахунок агентства;

-так само є гарантія заміни робочого під час випробувального терміну;

-немає необхідності введення фахівця на посаду, тому що ви отримали фахівця з досвідом даної роботи;

-Є можливість вибрати з представлених фахівців найкращих. Однак даний метод також не позбавлений недоліків, в числі яких:

- витрата коштів на оплату послуг з підбору персоналу;

- сумніви в тому, що агентство надасть того працівника, якого хотілося б бачити на цьому місці;

- сумніви в тому, що агентство виконає свої гарантійні зобов'язання;

- якщо ви вперше співпрацюєте з агентством, то потрібен час не тільки для пояснення вимог до співробітника, але і прояснення бажаного результату.

5.Поиск кандидатур у відповідних навчальних закладах. Підприємство відправляє до навчального закладу свого співробітника, у вигляді «вербувальника», який спілкується з кандидатами на робочі місця, і в цей час описує їм, їх майбутнє життя на своєму підприємстві. Вербувальник після попередньої бесіди, пропонує відвідати свою організацію відповідним для роботи кандидатам. Після чого з кандидатами проходить аналогічна робота,

як і зі звичайними робітниками.

6. Пошук кандидатів на роботу в організаційній базі даних, надісланих раніше претендентами на роботу свої анкети і резюме.

7. Проведення на своєму підприємстві так званих «Ярмарок вакансій», «Днів відкритих дверей» або інших подібних заходів.

8. Співпраця з іншими підприємствами.

9. Поширення на вулицях запрошень на роботу.

10. З метою залучення фахівців влаштовуються конкурсні проекти. Таким чином, в даний час необхідність питання грамотного і компетентного управління персоналом взагалі і підбору, і професійного зростання персоналу зокрема на підприємстві ні у кого не викликає сумнівів. Кадрова служба підприємства є основним функціональним підрозділом по управлінню персоналом.

Зростання ролі кадрових служб і кардинальна перебудова їх діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, в яких нині діють підприємства в рамках загального становлення ринкових відносин в країні в цілому.

Таким чином, результат відбору персоналу залежить від чітко продуманої програми дій, з використанням ефективних методів відбору і вибору джерел залучення кандидатів. При цьому необхідно пам'ятати, що постійне оновлення кандидатів в організації, може призвести до плинності кадрів, що спричинить за собою негативний вплив на діяльність всієї організації. Головним завданням організації при відборі персоналу для отримання ефективного результату є застосування методів відповідають цілям організації.

1/3/

Інтенсивний розвиток сфери економіки визначає потреба сучасних організацій у грамотному підході до управління персоналом. Кадри стають

визначальним фактором конкурентоспроможності організації, тому все більше компаній прагнуть розвивати своїх співробітників, створювати комфортні для роботи умови, впроваджувати ефективні мотиваційні програми, формувати сильний привабливий HR-бренд.

Особливе місце у роботі з персоналом займає трудова адаптація співробітників. Примітно, що професійний інтерес фахівців та керівників до цієї проблеми з роками не знижується. Сьогодні керівникам необхідна інформація про характер адаптації нових співробітників та особливості перебігу адаптаційного процесу, насамперед, для того, щоб розуміти рівень розвитку підлеглого колективу, оцінити його згуртованість і колективну працездатність.

В даний час існує безліч технологій трудової адаптації нових співробітників в організації, методів та процедур, що реалізуються в рамках цих технологій. Кожна технологія має свої переваги та обмеження стосовно конкретної посади та організаційної ситуації.

Актуальність дослідження проблеми управління трудової адаптації персоналу можна пояснити увагою до вирішення питань підвищення загальної ефективності роботи з персоналом, яка останнім часом стає визначальною умовою організаційної конкурентоспроможності.

Основу вивчення трудової адаптації персоналу було покладено ще наприкінці XIX — на початку XX століть основоположниками ідеї управління людськими ресурсами Ф. Тейлором [7], Ф. Гілбертом, Е. Мейо, Ф. Герцбергом, Д. Макгрегором, М. Фоллетом, А. Маслоу [2], які розглядали людину насамперед як учасника виробничого процесу.

Фундаментальні дослідження в галузі трудової адаптації співробітників в організації були проведені в період 1960–1990-х років вітчизняними вченими-психологами Б. Афанасьєвим, С. Ареф'євим, Ф. Березіним, І. Гічаном, І. Дмитрієвим, Є. Клімовим, А. Русаліною, М. Яницьким. Ця група вчених пов'язувала адаптаційний процес з особистістю кожного окремого працівника, при цьому сам процес адаптації та технології

управління нею були розглянуті обмежено, з точки зору психологічних основ, так само не було встановлено взаємозв'язку між трудовою адаптацією та ефективністю функціонування організації.

Пізніше вже сучасні вчені, такі як В. Співак [6], С. Шекшня [9], С. Манаєв, Ж. Гаврилова, Л. Бершова, Г. Никифоров, А. Свеницький, А. Кібанов [3] вивчали процес адаптації у контексті управління організацією, як один із напрямів управління людськими ресурсами. Внесок саме цієї групи сьогодні переважно аналізується при дослідженні проблем трудової адаптації персоналу та технологій управління нею у межах організаційного розвитку.

У процесі трудової адаптації нові співробітники та організація пристосовуються один до одного, звикають до особливостей взаємодії. Визначальною умовою такого звикання стає поступова вроблюваність нових співробітників у робочий процес, інтеграція у професійне та соціально-економічне середовище.

Адаптація - це взаємне пристосування працівника та організації, що ґрунтується на поступовій вроблюваності співробітника в нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умовах праці [3].

«Особливо важливим етапом для нового співробітника є його адаптація, яка поступово інтегрує особистість у професійне середовище компанії. При цьому цей процес має враховувати потреби та очікування двох сторін — молодого спеціаліста та самої організації – які постійно змінюються» [8, с. 433].

Стереотипно адаптацію сприймають як пристосування працівника до організаційного середовища, умов, у яких протікає трудова діяльність, різним організаційним аспектам. Але й організація, у свою чергу, пристосовується до працівника, до його потреб та інтересів, особливостей здійснення професійних завдань, специфіки міжособистісної комунікації, індивідуальних мотиваційних установок.

Таким чином, адаптація, що виступає двостороннім процесом пристосування, усвідомлення чого, дозволяє підготувати та реалізувати

оптимальні адаптаційні заходи.

Серед основних завдань трудової адаптації можна назвати:

- зниження базових витрат, пов'язаних з розтягнутим періодом освоєння працівником своїх професійних функцій, і, як наслідок, більш тривалим часом отримання від нього повноцінних робочих результатів;
- профілактика та зниження почуття занепокоєння у нових співробітників, відчуття невизначеності та страху;
- зменшення плинності кадрів серед новачків зі стажем до 1 року;
- закріплення прийнятого на роботу персоналу в організації та формування лояльності співробітників;
- створення стабільного організаційного штату співробітників, що розділяють корпоративну культуру;
- формування позитивного робочого настрою та задоволеності працею.

У дослідженнях проблеми трудової адаптації можна зустріти різні підходи до класифікації адаптації. Найбільш популярні підходи – це поділ видів адаптації характером прояви і спрямованості.

З погляду характеру прояви, виділяють первинну та вторинну трудову адаптацію. Первинна трудова адаптація має місце, коли людина вперше починає трудову діяльність у будь-якій організації, потрапляючи до організаційного середовища. Як правило, первинну трудову адаптацію проходять випускники навчальних закладів, які розпочинають свій професійний шлях, або люди, які змінили місце роботи. Під вторинною адаптацією розуміється звикання працівника до організаційним умовам у межах переміщення однієї організації, наприклад, при зміні посади чи робочої ротації з одного структурного підрозділу до іншого.

В останні роки фахівці все частіше говорять про проблеми первинної адаптації молодих співробітників, рівень звільнення яких зазвичай є досить високим.

Сьогодні є певна тенденція серед молодого персоналу щодо післядипломної профорієнтації. Здобувши професію, колишні випускники

навчальних закладів не прагнуть закріпитися в організації на конкретній посаді. Переміщаючись з однієї організації в іншу, як правило, в рамках однієї посадової позиції, молоді спеціалісти набираються професійного досвіду, вивчають організаційні можливості та визначають компанію, яка максимально відповідає їх запитам. З одного боку, це відкриває широкі можливості професійного вибору молодих співробітників, з іншого – не дозволяє компаніям сформувати стабільний кадровий склад. Проте питання високої плинності молодих кадрів з часом перестає бути організаційною проблемою, а стає природним процесом пошуку персоналом компанії з метою подальшого закріплення в ній.

Ще однією популярною проблемою в галузі трудової адаптації є її обмежене розуміння, як тільки залучення нового співробітника до трудової діяльності або соціального оточення. Проте, трудова адаптація персоналу - це багатогранний процес, що передбачає пристосування до організаційних норм поведінки, умов супроводжуваних і які забезпечують трудову діяльність, мотиваційним програмам, формам і розміру оплати праці персоналу.

У зв'язку з цим адаптацію прийнято класифікувати за шістьма напрямками:

1. Професійна адаптація. Цей вид передбачає звикання до змісту роботи, виконуваним професійним завданням. Успішна професійна адаптація потребує наявності необхідних для вирішення професійних завдань професійних якостей та навичок роботи, набору особистісних характеристик. Нерідко в рамках професійної адаптації новому співробітнику пропонується пройти професійне навчання, орієнтоване формування у нього необхідних професійних умінь і навичок роботи. Підсумком професійної адаптації стає повноцінна трудова діяльність співробітника та отримання певних робочих результатів.

2. Соціально-психологічна адаптація. У рамках цього виду трудової адаптації відбувається інтеграція працівника у соціальне середовище організації. Нові співробітники знайомляться з особливостями

міжособистісної комунікації, освоюють специфіку формальних та неформальних взаємин, отримують інформацію про прийняті норми поведінки, цінності трудового колективу, рольові позиції членів колективу та керівництва, усвідомлюють свою роль і статус у новому колективі. У процесі прийняття соціальних аспектів та правил трудової групи відбувається соціально-психологічна адаптація.

3. Психофізіологічна адаптація. Психофізіологічна адаптація має на увазі звикання до фізіологічних умов трудової діяльності:

- санітарно-гігієнічні умови; - трудові навантаження;
- температурний режим; рівень освітленості;
- ступінь провітрюваності робочого приміщення;
- естетичні умови.

Завдання керівництва не тільки дотримуватись норм психофізіологічного середовища, а й сприяти створенню найбільш сприятливих умов.

Крім цього, психофізіологічна адаптація передбачає звикання до режимів праці та відпочинку, встановлених в організації, змінному графіку роботи та інших режимних особливостей, що вимагають від людського організму певних зусиль.

4. Ергономічна адаптація. «Ергономіка – область, що вивчає функціональні можливості індивіда в конкретних умовах діяльності, пов'язаної з використанням технічних засобів, з метою оптимізації предметного змісту та умов діяльності» [5, с. 426]. Ергономічна адаптація зводиться до пристосування нового співробітника до здійснення професійних функцій за допомогою інструментів, засобів, технологій та обладнання, що є в компанії; це звикання до просторового розміщення предметів праці та розташування самого співробітника у трудовому процесі. Ключове завдання тут – створити максимально комфортне матеріально-технічне забезпечення трудової діяльності, безпечне та зручне оснащення робочого місця.

5. Організаційно-управлінська адаптація. У процесі цього виду



адаптації новий співробітник знайомиться із загальним механізмом управління компанією, структурою організації, стилями керівництва, організаційними цілями та філософією, освоює організаційну культуру. Результатом успішного протікання організаційно-управлінської адаптації стає прийняття організаційних норм, дотримання працівником правил та регламентів, прийняття корпоративної культури.

6. Економічна адаптація. Економічна адаптація спрямована на знайомство співробітника з мотиваційними системами та економічними інструментами управління поведінкою персоналу. Нові співробітники адаптуються до розміру, форм та періодичності оплати праці на новому робочому місці.

Трудова адаптація не буде успішною, якщо увага приділяється лише одному напрямку. Важливим є комплексний підхід, який передбачає адаптаційні заходи для всіх шести видів, які перебувають у певній взаємозалежності. Процес управління трудовою адаптацією вимагає наявності єдиної системи інструментів впливу, що забезпечують швидкість та успішність адаптації.

Сьогодні дедалі частіше трудова адаптація працівників розглядається через призму управління. Для сучасних компаній не просто доцільно керувати процесом трудової адаптації працівників, а економічно вигідно. Очевидно, що неадаптований за різними напрямками новий співробітник не здатний демонструвати високі показники праці, тобто такий співробітник працює не на повну силу. Компанії зацікавлені у максимальній трудовій результативності свого персоналу. Отже, на користь організації, якнайшвидше пристосувати нового працівника, скоротивши період його інтеграцію в трудовий процес і прискоривши звикання до організаційних умов, які супроводжують трудову діяльність.

Практичні дослідження, спрямовані на вивчення проблем управління трудовою адаптацією, свідчать, що термін природної, «некерованої» трудової адаптації дорівнює 1 року, тоді як управління процесом трудової адаптації

суттєво скорочує адаптаційний період нових співробітників, який вимірюється від трьох до шести місяців.

Відсутність у компанії ефективної системи адаптації може мати низку негативних наслідків, серед яких:

- х Підвищення показників плинності кадрів.

- х Довгий період «вроблюваності» нових співробітників у робочий процес.

Складності розкриття професійного потенціалу співробітників.

- х Відсутність можливостей отримання співробітниками зворотного зв'язку.

- х Зниження рівня лояльності персоналу, задоволеності працею, залучення співробітників до вирішення організаційних питань.

- х Погіршення HR-бренду компанії [1, с. 64].

Управління трудової адаптацією передбачає реалізацію основних управлінських функцій: планування, організації та реалізації, мотивації та контролю. Таким чином, процес управління трудової адаптації співробітників у найзагальнішому вигляді може виглядати так:

1. Планування адаптаційних заходів для новоприйнятих співробітників на основі попередньої інформації про них та результати ділової оцінки на етапі відбору.

2. Розробка та організація адаптаційних заходів, що включають різні методи, процедури та засоби адаптації.

3. Реалізація розробленої програми адаптаційних заходів у встановлений термін.

4. Оцінка ефективності адаптаційних заходів у різних напрямках.

Процес управління трудовою адаптацією включає три основні елементи: функціональне закріплення завдань трудової адаптації за конкретним підрозділом, організацію технології управління трудовою адаптацією, інформаційний супровід процесу управління адаптацією персоналу [4, с. 77].

Слід зазначити, що з вітчизняних компаній досі характерний невідпрацьований механізм управління трудовою адаптацією персоналу. Багато в чому це може бути пов'язане з нерозумінням керівництва та спеціалістів місця цього напрямку роботи у загальній структурі управління персоналом організації.

Трудова адаптація персоналу перестав бути ізольованою функцією, що становить самостійну значимість. Робота з адаптації співробітників має бути тісно взаємопов'язана з іншими напрямками роботи в галузі управління персоналом, для того, щоб не перетворитися на самоціль, досягнення якої відбувається на шкоду іншим напрямкам роботи та забирає час та професійні сили кваліфікованих фахівців та керівників.

Трудова адаптація персоналу, будучи одним із ключових елементів кадрової політики, дає цінну інформацію для планування та реалізації інших функцій в управлінні персоналом, серед яких найм персоналу, формування корпоративної культури та сильного HR-бренду, професійне навчання, атестація співробітників, робота з резервом кадрів та планування кар'єри, оплата праці та мотивація.

Ділова оцінка кандидатів при вступі на роботу, що проводиться в рамках етапу найму, дозволяє намітити план подальших адаптаційних заходів для прийнятого кандидата. Результати ділової оцінки безпосередньо впливають на характер обираються механізмів адаптації, методів та інструментів, напрямів адаптації.

Уважний зацікавлений підхід керівництва до проблем трудової адаптації нових співробітників сприяє формуванню сильного HR-бренду компанії. А зміст адаптаційних заходів, зокрема, якщо йдеться про соціально-психологічний, організаційно-управлінський та економічний вид адаптації, сприятливо позначається на формуванні корпоративної культури компанії.

Нерідко, у рамках адаптаційних заходів проводиться професійне навчання новачків, покликане передати їм необхідні знання зміст професійної діяльності, виробити затребувані у роботі трудові навички і

кращі моделі професійного поведінки.

р align="justify"> Період трудової адаптації в ряді компаній завершується процедурами ділової оцінки та атестації, орієнтованими на аналіз ефективності проведеної щодо конкретного співробітника професійної адаптації і що дозволяють оцінити готовність працівника до повноцінної трудової діяльності.

Результати трудової адаптації персоналу можуть стати приводом зарахування до резерву кадрів в організації або виступити визначальним фактором у питаннях планування кар'єри та службового просування.

У процесі трудової адаптації працівників нерідко вдається визначити професійні потреби та орієнтири кандидатів, а також особливості їхньої мотивації. Ця інформація може бути надалі використана керівниками при управлінні трудовою мотивацією, стимулювання та оплати праці персоналу.

Отже, очевидна, тісний взаємозв'язок процесу трудової адаптації співробітників із наступними напрямками роботи з ними. Враховуючи двосторонній характер трудової адаптації персоналу, слід визнати, що адаптаційний процес виконує важливу інформаційну функцію, дозволяючи не тільки отримати суттєві відомості про нових працівників, а й спланувати подальшу роботу з ними на основі професійних потреб, мотиваційних особливостей, специфіки комунікації.

На ефективність процесу трудової адаптації впливають різні чинники, зокрема:

- якісна ділова оцінка та професійна орієнтація кандидатів на етапі відбору;

- ? усталений механізм управління трудовою адаптацією персоналу в компанії;

- рівень престижу та статусу професійної діяльності, виконуваної професійної ролі;

- особливості здійснення трудового процесу, що дозволяє реалізувати мотиваційні установки працівника;

наявність дієвої системи впровадження організаційних інновацій;  
гнучка внутрішньофірмова система професійного навчання та розвитку співробітників;

відкритий або закритий характер соціально-психологічного клімату у трудовому колективі;

- персональні параметри новачка: особистісні особливості, мотиваційні установки, досвід професійної діяльності, трудовий стаж, вікова категорія, сімейний стан, професійні характеристики.

Ефективність адаптаційних заходів, спрямованих на включення нових співробітників до організаційного життя багато в чому залежить від урахування даних факторів, оцінка яких є початковим елементом у побудові внутрішньофірмової системи адаптації персоналу.

Традиційні закони виживання в природі свідчать про те, що організму гарантовано майбутнє, якщо швидкість його розвитку відповідає або перевищує швидкість змін навколишнього середовища. Саме на цьому принципі базується процес трудової адаптації. Цей закон справедливий й у сфері управління персоналом.

Сучасні механізми адаптації співробітників орієнтовані на полегшення процесу входження нового співробітника до організації та закріплення нових співробітників у ній.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ АТ «КРЕДОБАНК»

#### 2.1. Результати фінансово-господарської діяльності АТ «КРЕДОБАНК»

Банк зареєстрований в Україні та є резидентом України. Банк є акціонерним товариством з відповідальністю акціонерів, обмеженою часткою акцій, що їм належать, і був утворений відповідно до законодавства України. Банк був заснований у формі акціонерного товариства у 1990 році. Банк був спочатку зареєстрований Державним банком СРСР і перереєстрований Національним банком України (НБУ) 14 жовтня 1991 року під назвою «Західно-Український Комерційний Банк». У 2002 році назву Банку було змінено на АТ «Кредит Банк (Україна)». У листопаді 2005 року акціонери Банку прийняли рішення про зміну назви Банку на «Кредобанк». За рішенням позачергових загальних зборів акціонерів від 26 листопада 2009 року, у зв'язку із приведенням своєї діяльності у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства», Банк змінив назву на Публічне Акціонерне Товариство «КРЕДОБАНК». Станом на 31 грудня 2020 року та 31 грудня 2019 року безпосередньою материнською компанією Банку є РКО Bank Polski S.A. (Польща). Банк входить до складу Групи РКО Bank Polski (далі – «Група РКО ВР»). Найбільшим акціонером Групи РКО ВР є Міністерство державних активів республіки Польща, що здійснює контроль над РКО ВР S.A., оскільки володіє 29,43% часткою в статутному капіталі РКО ВР S.A. Частка інших акціонерів РКО ВР S.A. не перевищує 10% голосуючих акцій. Банк не проводить спільних транзакцій з Міністерством

державних активів республіки Польща. Станом на 31 грудня 2020 року та 31 грудня 2019 року РКО Bank Polski S.A. є власником всіх акцій Банку.

Діяльність АТ «КРЕДОБАНК» протягом 2020 року відбувалась в умовах раптового та непрогнозованого погіршення зовнішніх умов діяльності та економічного спаду в Україні. Ключовим новим ризиком, який реалізувався у 1-му кварталі та суттєво посилювався у наступних кварталах 2020 року, стало поширення коронавірусу COV/Ю-19 в світі. Разом з іншими факторами, це призвело до різкого зниження ціни на нафту та фондових індексів Турбулентність на світових фінансових і товарних ринках призвела до посилення девальваційного тиску на гривню і погіршення девальваційних та інфляційних очікувань. Як наслідок, курс української гривні знизився з 23,69 ПАН / ПЗБ на початок 2020 року до 28,28 1)АН / ПЗБ на кінець року або на 19,4%.

Відповідаючи на потенційно серйозну загрозу коронавірусу для охорони здоров'я, українські урядові органи вжили заходів щодо стримування епідемії в Україні, вводячи обмеження на переміщення людей всередині України та між містами, призупинення транспортних зв'язків з Україною та обмеження в'їзду до України. Уряд запровадив карантин до 24 квітня 2020 року, який був пізніше неодноразово продовжувався і востаннє продовжений до 30 квітня 2021 року

Обмежувальні заходи, запроваджені через пандемію COV/Ю-19 більшістю країн світу та Урядом України, мали і продовжують здійснювати негативний вплив на економічну діяльність Поширення коронавірусу вже призвело до рецесії світової економіки та значного сповільнення економічної активності в Україні. За підсумками 1-го кварталу ВВП України скоротився на -1,3% р/р, у 11-му кварталі падіння пришвидшилося до -11,4% р/р, за підсумками III-го кварталу ВВП України скоротився на -3,5% р/р. У 111-му кварталі 2020 р. (остання оприлюднена статистика) відзначено зниження інвестицій на - 24%, тоді як приватне споживання відновило зростання до +1%, як і державне споживання на +8% р/р За оперативними даними темпи

падіння ВВП у IV-му кварталі істотно уповільнились до -0,7 р/р завдяки швидкому відновленню споживчого попиту та сприятливій кон'юктурі для українського експорту. Таким чином, за попередніми оцінками спад економіки України у 2020 році в цілому склав близько -4,2% р/р, що краще за попередні прогнози МВФ та НБУ

Темпи зростання середньої заробітної плати дещо уповільнилися під впливом карантинних обмежень на початку 2020 року, але залишаються високими (10% р/р у 2020 р порівняно з 18% у 2019 р.) та підтримуються підвищенням мінімальної заробітної плати, швидким відновленням економіки та відновленням ситуації дефіциту персоналу через трудову міграцію

Обсяг міжнародних резервів за підсумками 2020 р зріс на 3,8 млрд.ПЗО або на 15% до 29,1 млрд.ПЗР з огляду на значний профіцит поточного рахунку платіжного балансу та значний обсяг державних запозичень у іноземній валюті

У першому півріччі 2020 року НБУ продовжував цикл пом'якшення монетарної політики - облікова ставка була понижена НБУ чотири рази, сукупно на 7.5 п.п. до історично низького рівня у 6% річних. Проте з огляду на зростання інфляційних ризиків у другому півріччі НБУ утримувався від подальшого зниження облікової ставки. Інфляція за підсумками 2020 року очікувано прискорилася з 4,1% до 5,0% р/р та продовжує зростати під впливом ряду факторів, у т.ч. зниження курсу ПАН/ПЗР у попередніх періодах.

Кредитна активність банків у 2020 році залишалась низькою - сукупний кредитний портфель сектору скоротився на -7% на тлі рекордного зростання депозитів на +26%. Негативна динаміка загального кредитного портфелю значною мірою була зумовлена списанням окремими банками (найбільше - державними) з балансів непрацюючих кредитів. При цьому активи банківського сектору зросли на 22% р/р, а найбільший внесок у їх зростання зробив приріст державних цінних паперів в портфелях банків. Реагуючи на



значне зниження облікової ставки, упродовж року і ставки за депозитами населення, і вартість гривневих кредитів юридичним особам знизилася більш як на 6 п.п і увійшли в однознаковий діапазон

Прибуток банківського сектору за 2020 рік був майже на третину меншим, ніж у 2019 році, і становив 41,3 млрд грн. відображаючи негативний вплив пандемії на попит на банківські послуги з боку клієнтів та деяке погіршення якості активів. В умовах пандемії річні темпи зростання чистого процентного та комісійного доходу були найнижчими за останні чотири роки. Відрахування банків до резервів за 2020 рік були втричі вищими, ніж у 2019 році,

З огляду на традиційно низький рівень захисту прав кредиторів, неефективну роботу судової системи та недоліки нормативно-правового регулювання діяльності банківського сектору, операційне середовище діяльності АТ «КРЕДОБАНК» та інших українських банків у 2020 році залишалося складним.

За останнім макроекономічним прогнозом Національного банку України економіка відновить зростання у 2021 році з темпами зростання ВВП на рівні 4,2%, при одночасному прискоренні інфляції до 7,0% р/р. Проте наприкінці 2020 року та на початку 2021 року суттєво посилилася невизначеність, пов'язана з подальшим перебігом пандемії COVID-19 та її впливом на економічні процеси, зростає ймовірність повторного запровадження жорстких карантинних обмежень. Також підвищилися суверенні ризики - учасники фінансового ринку занепокоєні через можливі затримки в отриманні чергового траншу від МВФ. Таким чином, на сьогодні ще важко точно оцінити характер економічної динаміки у 2021 році, проте очевидним є негативний вплив зазначених факторів на прибутковість бізнесу (особливо, в сферах, де запроваджувались жорсткі карантинні обмеження - готельний та ресторанний бізнес, туризм, непродовольча роздрібна торгівля, культурно-розважальні заклади тощо) та уповільнення зростання доходів населення. Підприємства деяких секторів економіки будуть змушені

тимчасово зупинити роботу або ж суттєво скоротити обсяги виробництва Частина працівників втратить роботу або ж їхній регулярний дохід знизиться.

Ефект цих економічних подій та обмежувальних заходів може мати негативний вплив на діяльність банківського сектору України та АТ «КРЕДОБАНК» у 2021 році, його фінансовий результат Проте зараз ступінь такого впливу ще важко точно оцінити Ступінь впливу ситуації на українські банки буде залежати від подолання пандемії у світовому та національному масштабі, строків та темпів проведення вакцинації, ймовірності повторного запровадження обмежувальних заходів, ризиків зовнішнього фінансування, заходів українських органів влади та політики Національного банку України/

Станом на 01.01.2021 р організаційна структура АТ «КРЕДОБАНК» включає Головний банк та 82 відділення. Мережа установ Банку охоплює майже всі області України, за виключенням Луганської та Донецької областей та території анексованої АР Крим.

Протягом 2020 року припинили діяльність 8 відділень та було відкрито 4 нових відділення, таким чином загальна кількість відділень Банку за звітний період зменшилась на 4 од. Нові повнофункціональні відділення були відкриті у м. Києві, м.Рівне та м.Івано-Франківську. Також Банк продовжував реалізовувати проекти передислокації окремих відділень у більш зручні для клієнтів приміщення - у 2020 році було передислоковано 3 відділення у м.Запоріжжі, м Івано-Франківськ та м.Стрий.

Інформація про зміну кількості структурних підрозділів АТ «КРЕДОБАНК» за останні роки наведено у таблиці.

Таблиця 2.1

## Кількість структурних підрозділів АТ «КРЕДОБАНК»

ПОКАЗНИКИ	2017	2018	2019	2020	ЗМІНА ЗА 2020 РІК
Кількість відділень, у т ч.	102	93	86	82	-4
відкрито протягом звітнього періоду	3	3	2	4	+2
припинено діяльність протягом звітнього періоду	12	12	9	8	-1

Головний Банк виконує функції центру стратегічного управління, що формує політику Банку, зокрема щодо: стратегії Банку; фінансового та операційного планування; пропозиції продуктів і послуг, пристосованих до потреб клієнтів; впровадження нових технологій; відповідності організаційних структур; обмеження ризику і забезпечення безпеки Банку; організації внутрішнього контролю; кадрової політики і розробки внутрішніх нормативних документів; а також реалізує окремі операційні завдання

Відділення є відокремленими підрозділами Банку, операції яких відображаються на балансі Банку. Відділення організують та здійснюють продаж банківських продуктів і послуг, забезпечуючи належну якість обслуговування клієнтів та очікувану ефективність діяльності.

Додатковими каналами продажу АТ "КРЕДОБАНК" є мережа власних банкоматів, що включає понад 260 одиниць, та понад 100 терміналів самообслуговування, а також сучасні системи дистанційного обслуговування клієнтів за допомогою мережі Інтернет та телефону

Місія АТ "КРЕДОБАНК" - бути надійним фінансовим партнером для клієнтів і привабливим роботодавцем для працівників. Завдяки спеціалізації і концентрації ресурсів Банк прагне досягти і підтримувати довгострокову стабільність бізнесу, забезпечуючи тим самим рентабельність інвестицій своїх акціонерів.

Довгострокове бачення АТ «КРЕДОБАНК» - це ефективний і безпечний банк, що забезпечує ріст вартості для акціонерів.

Цінностями АТ "КРЕДОБАНК" визначено: Надійність, Задоволеність клієнта, Постійне вдосконалення, Підприємливість.

У IV-му кварталі 2020 року Наглядова рада АТ «КРЕДОБАНК» затвердила нову Стратегію, що охоплює період до кінця 2023 року. У відповідності до Стратегії АТ «КРЕДОБАНК» залишається універсальним банком, що надає якісний сервіс для роздрібних клієнтів та малого і середнього бізнесу, а також для корпоративних клієнтів з прозорим бізнесом та високою кредитоспроможністю.

Нова Стратегія передбачає, що АТ «КРЕДОБАНК»:

будує вартість на основі довготривалих відносин із задоволеними клієнтами та ентузіазму працівників;

динамічно та, водночас, розсудливо збільшує масштаб свого бізнесу; здійснює глибоку цифрову трансформацію у всіх аспектах діяльності; удосконалює операційну модель та багатоканальну модель дистрибуції;

використовує потенціал синергії внаслідок належності до групи РКО Вапк Роізкі для створення «екосистеми» фінансових послуг для польсько-українського бізнесу;

забезпечує диверсифікованість діяльності і дисципліну в сфері управління ризиками та кібербезпеки, стійкість до ринкових потрясінь.

В ході реалізації стратегії АТ «КРЕДОБАНК» приділяє пріоритетну увагу якості банківського сервісу, продовжує удосконалення цифрових технологій обслуговування клієнтів та розвиток ІТ-систем, забезпечуючи реалізацію очікувань клієнтів АТ «КРЕДОБАНК» прагне до довгострокової співпраці і взаємної лояльності у відносинах з клієнтами і працівниками. Керуючись істотними потребами клієнтів АТ «КРЕДОБАНК» пропонує їм сучасні банківські продукти та фінансові рішення, розвиває галузеві компетенції та посилює конкурентні переваги на ринках іпотечного та автокредитування, лізингу, обслуговування МСБ та польсько-українського бізнесу. Посилення «діджиталізації» Банку має на меті підвищення рівня самообслуговування та зниження витратності операцій, підвищення ефективності клієнтських пропозицій при належній безпеці активів клієнтів і Банку

Головними стратегічними цілями АТ «КРЕДОБАНК» є досягнення високого рівня віддачі на капітал на рівні понад 17%, що забезпечить потенціал для нарощування масштабу діяльності; збільшення загальної кількості клієнтів до 1 мільйона у всіх сегментах; зростання рівня задоволеності клієнтів та їх активності; збільшення частки в обслуговуванні зовнішньо-торгівельного обороту між Україною та Польщею в 1,5 рази;

швидке реагування ІТ на потреби бізнесу та підвищення надійності ключових ІТ-систем; утримання помірного апетиту на ризик; зростання операційної ефективності: підвищення рівня заангажованості та задоволеності працівників.

Для АТ «КРЕДОБАНК» 2020 рік став останнім роком реалізації 4-річної стратегії під назвою «Створення вартості Банку», що охоплювала 2017-2020 рр. Досягнуті Банком результати засвідчують правильність обраних стратегічних пріоритетів розвитку У звітному році продовжилось динамічне зростання ринкової частки АТ «КРЕДОБАНК». Зокрема, ринкова частка Банку за активами зросла за 2020 рік на 0,10 п.п. (в 2019 р - на 0,05 п.п.) і досягла 1,38%, що є рекордним значенням за останні 20 років.

За 2020 рік чисті активи АТ «КРЕДОБАНК» зросли на 32% і склали 25,2 млрд. грн, що забезпечило утримання 16-ої позиції в секторі серед 73 банків. Зростання активів було забезпечено зростанням портфелю державних цінних паперів, зростанням портфелю кредитів як юридичним, так і фізичним особам, та зростанням обсягу коштів в інших банках

У 2020 році АТ «КРЕДОБАНК» видав 10,8 млрд.грн нових кредитів, зокрема 63% від загального обсягу нових кредитів було видано позичальникам-юридичним особам, а 37% - позичальникам- фізичним особам. Порівняно з 2019 роком обсяг видачі нових кредитів зріс на 9%, що засвідчує зростання бізнес-активності Банку, незважаючи на несприятливий вплив пандемії COVID-19 та обумовлених нею карантинних обмежень на економіку України та банківський ринок. За видами кредитів найкращу динаміку відносно аналогічного періоду минулого року АТ «КРЕДОБАНК» досягнув у іпотечному кредитуванні. Також помітно зріс обсяг кредитування корпоративних позичальників (на 13% р/р) та обсяг нових лізингових операцій (на 64%), що є новим та перспективним напрямком активних операцій для Банку.

За оприлюдненими даними Національного банку України у загальному обсязі видачі нових іпотечних кредитів в банківському секторі України за

2020 рік у 3 759 млн.гривень на частку АТ «КРЕДОБАНК» припадає 28% або 1 066 млн,гривень. Таким чином, АТ «КРЕДОБАНК» є одним із лідерів ринку іпотечного кредитування в Україні.

Серед 73-х українських банків за підсумками 2020 року АТ «КРЕДОБАНК» став 5-м за приростом портфелю кредитів фізичним особам в абсолютному вимірі, що дозволило йому збільшити ринкову частку за роздрібними кредитами (брутто) на 0,44 п п до 3,24%. АТ «КРЕДОБАНК» також став 9-м за приростом корпоративного кредитного портфелю в абсолютному вимірі, що дозволило йому збільшити ринкову частку за корпоративними кредитами (брутто) на 0,21 п.п. до 1,00% За роздрібними кредитами (нетто) частка АТ «КРЕДОБАНК» за підсумками 2020 року досягла 3,99%.

Дотримуючись збалансованого та консервативного підходу до управління активами і пасивами, АТ «КРЕДОБАНК» протягом звітного періоду утримував співвідношення виданих кредитів до залучених коштів клієнтів нижче 100%.

Операційний дохід АТ «КРЕДОБАНК» за підсумками 2020 р. перевищив показник аналогічного періоду минулого року. Ріст операційного доходу відбувся за рахунок зростання чистого процентного доходу та зростання чистого комісійного доходу (ЧКД), незважаючи на негативну динаміку ЧКД у II-III кварталах під впливом жорстких карантинних обмежень. Чистий прибуток Банку за підсумками 2020 р склав 531 млн грн., що лише на 1% менше прибутку, заробленого Банком у 2019 році.

Інформація про основні фінансові показники АТ «КРЕДОБАНК» за останні роки наведено у таблиці.

Таблиця 2.2

## Основні фінансові показники АТ «КРЕДОБАНК» за 2017-2020рр.

ПОКАЗНИКИ (В МЛН.ГРН.)	2017	2018	2019	2020	ЗМІНА ЗА 2020 РІК
Активи (всього)	14 308	16 772	19 136	25 228	+6092
Кредити та аванси клієнтам	7 857	9 625	11 684	13 282	+ 1 598
Інвестиційні цінні папери	3 109	3 783	3 073	6 187	+3 114
Зобов'язання (всього)	12 804	14 734	16 550	22 107	+5 557
Кошти клієнтів	10 894	11 955	13 962	18 320	+ 4 358
Заборгованість перед іншими банками	1 624	2 022	1 612	2 839	+ 1 227
Капітал (всього)	1 504	2 038	2 586	3 122	+536
Статутний капітал	2 249	2 249	2 249	2 249	-
Чистий процентний дохід	1 081	1 302	1 473	1 779	+306
Чистий комісійний дохід	389	437	465	473	+ 8
Чистий прибуток	402	510	538	531	-7

Зростання бізнес-показників Банку було забезпечено як за рахунок розширення співпраці з існуючою клієнтською базою, перехресного продажу (крос-селлінгу) додаткових банківських продуктів наявним клієнтам, так і за рахунок залучення на обслуговування нових клієнтів з усіх ключових сегментів. За підсумками 2020 р. кількість клієнтів-суб'єктів підприємницької діяльності в АТ «КРЕДОБАНК» зросла на 3,1 тис.осіб до 56,8 тисяч. В роздрібному сегменті кількість клієнтів АТ «КРЕДОБАНК» зросла на 35 тис.осіб складає 588 тис. осіб.

Основним фінансовим ресурсом АТ «КРЕДОБАНК», що забезпечує його фінансову стійкість та дає можливість залучати на ринку додаткові фінансові ресурси, є капітал внесений акціонерами Станом на 01.01 2021 р статутний капітал АТ «КРЕДОБАНК» складає 2 249,0 млн грн. і його величина протягом 2020 року не змінилася.

Регулятивний капітал АТ «КРЕДОБАНК» станом на 01.01.2021 р складає 2 284,9 млн.грн. і зріс за рік на 323,7 млн.грн або на 17%. Це

забезпечує утримання значення нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) на рівні 16,2% на кінець звітної періоду. Таким чином, АТ «КРЕДОБАНК» був добре забезпечений регулятивним капіталом протягом звітної періоду. В структурі регулятивного капіталу 95,3% припадає на основний капітал, а 4,7% - на додатковий капітал.

Інформація про зміну величини капіталу АТ «КРЕДОБАНК» за останні роки наведено у таблиці.

Таблиця 2.3.

## Зміна величини капіталу АТ «КРЕДОБАНК»

ПОКАЗНИКИ	2017	2018	2019	2020	ЗМІНА ЗА 2020
Статутний капітал, млн грн.	2 249,0	2 249,0	2 249,0	2 249,0	0,0
Регулятивний капітал, млн.грн.	1 410,5	1 806,2	1 961,2	2 284,9	+323,7
Значення нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2)	15,7%	16,9%	15,3%	16,2%	+0,9 л.л

Протягом звітної періоду ліквідність АТ «КРЕДОБАНК» перебувала на безпечному рівні. В той же час, значення окремих нормативів ліквідності Банку переважно були нижчими ніж їх середнє значення по банківському сектору, що обумовлено наявністю значної надлишкової ліквідності в секторі протягом звітної періоду.

Значення нормативу короткострокової ліквідності Банку (Н6) на 01.01.2021 становило 71,8%, що на 11,8 п.п. перевищує граничне значення, встановлене НБУ. Значення нового обов'язкового нормативу ліквідності - коефіцієнта покриття ліквідності (LCR) Банку на 01.01.2021 становило 112,4% в іноземній валюті та 142,2% у всіх валютах, що перевищує мінімальне значення у 100%, встановлене НБУ.



## 2.2. Аналіз процесу добору персоналу АТ «КРЕДОБАНК»

Основним нефінансовим ресурсом АТ «КРЕДОБАНК» у звітному періоді, як і раніше, залишалися людські ресурси (персонал Банку) та їх інтелектуальний капітал. Загальна облікова чисельність працівників АТ «КРЕДОБАНК» станом на 01.01.2020 р. склала 2117 осіб та зросла порівняно з початком 2019 року на 20 осіб або на 1,0%.

Абсолютна більшість працівників Банку мають вищу освіту – 89% від їх загальної чисельності, а середній вік працівників складає 37 років. За гендерною структурою серед працівників АТ «КРЕДОБАНК» переважають жінки, які становлять 74% від загальної чисельності працівників. АТ «КРЕДОБАНК» проводить прозору кадрову політику, відповідно до якої підбір працівників, кар'єрний ріст і матеріальна винагорода базується на оцінці кваліфікації, професійних умінь і результатів роботи. Кадрова політика АТ «КРЕДОБАНК» спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу, досягнення цільового рівня задоволення клієнтів та досягнення визначених стратегічних цілей.

Основним нефінансовим ресурсом АТ «КРЕДОБАНК» у звітному періоді, як і раніше, залишалися людські ресурси (персонал Банку) та їх інтелектуальний капітал. Загальна облікова чисельність працівників АТ «КРЕДОБАНК» станом на 01.01.2021 р. склала 1 999 осіб та скоротилася порівняно до початку 2020 року на 118 осіб або на 6%. Абсолютна більшість працівників Банку мають вищу освіту - 90% від їх загальної чисельності, а середній вік працівників складає 37 років. За тендерною структурою серед працівників АТ «КРЕДОБАНК» переважають жінки, які становлять 74% від загальної чисельності працівників.

Інформація про зміну чисельності працівників АТ «КРЕДОБАНК» за останні роки наведено у таблиці.

Таблиця 2.4

Зміна чисельності працівників АТ «КРЕДОБАНК» за 2017-2020рр.

<b>ПОКАЗНИКИ</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>ЗМІНА ЗА 2020 РІК</b>
Чисельність працівників, ос.	2 162	2 097	2 117	1 999	-118

Основним завданням в управлінні персоналом у 2019 року було впровадження ефективних систем підбору, адаптації, оцінки, мотивації, навчання та розвитку персоналу, розвиток системи управління та корпоративної культури, побудованої на цінностях Банку та спрямованої на виконання стратегічних цілей.

Першим кроком у реалізації завдань була розробка моделі компетенцій, які стали базою для проведення оцінки за компетенціями та першої системної оцінки персоналу Банку. Результати оцінки персоналу та інші дослідження стали основою для визначення потреб у навчанні, розробки концепції цілісної системи навчання і розвитку персоналу та початку її впровадження.

Метою впровадження системи навчання є підвищення професійного рівня працівників, розвиток кадрової еліти, підвищення якості роботи, задоволення клієнтів та, як наслідок, виконання стратегічних завдань Банку, кар'єрний ріст, покращення рівня сатисфакції працівників Банку. На сьогодні 72% працівників Банку охоплено системою навчання.

Крім того у 2019 році було удосконалено процес підбору нових працівників, збільшено швидкість закриття вакансій, покращено якість підбору.

З метою підвищення конкурентних переваг було проведено грейдування посад, затверджено політику оплати праці та впроваджено систему преміювання, яка узгоджує оплату праці з виконанням стратегічних цілей Банку для всіх категорій персоналу. На сьогодні система преміювання охоплює 100% працівників, як мережі, так і Головного Банку. З метою оцінки рівня ефективності управління персоналом в Банку та визначення

можливостей вдосконалення, було започатковано дослідження та опитування – зокрема, запроваджено дослідження причин звільнення, якості внутрішніх комунікацій та рівня задоволення і залучення персоналу.

З метою оптимізації HR-процесів в АТ «КРЕДОБАНК» були об'єднані ключові дані та аналітика в галузі управління персоналом в єдиній хмарній ІТ-системі. Ключовим елементом даної системи є платформа SAP Success Factors. АТ «КРЕДОБАНК» впровадив дану систему в 2017 році, а в 2018-2019 роках розширив її функціонал і збільшив охоплення.

Кредобанк набирає співробітників в двох ключових сегментах - масовий і немасовий персонал. Ключовим показником ефективності підбору персоналу є термін закриття вакансії. За результатами 2020 року цей показник в банку склав 13 днів: для масового сегмента - 11 днів, для немасового - 19 днів. У 2018 році термін закриття вакансій для немасового сегмента був 25 днів, для масового не розраховувався.

На масові позиції, в основному, залучаються зовнішні кандидати. У підборі співробітників для немасові позицій пріоритет віддається внутрішнім кандидатам. При масовому підборі використовуються такі автоматизовані інструменти, як автопошук резюме, відеоінтерв'ю.

Масовий підбір персоналу характеризується наявністю великої кількості однотипних вакансій. Частка масових позицій від загального числа вакансій в АТ «КРЕДОБАНК» становить 40%.

До масових позицій Уральського банку АТ «КРЕДОБАНК» належать такі посади:

- 1) фахівець контактного центру;
- 2) консультант з банківських продуктів (КБП, дана посада була перейменована з 2011 року, раніше вона найменовано «промоконсультант»);
- 3) фахівець з обслуговування фізичних осіб (дана посада була перейменована в 2012 році, раніше вона найменувати як «операційно - касовий працівник»);
- 4) фахівець з прямого продажу.

В АТ «КРЕДОБАНК» відбір кандидатів проводиться на основі критеріїв відповідно до кваліфікаційних характеристик за посадами працівників Банку і його філій.

У 2018 році основний джерело підбору персоналу в АТ «КРЕДОБАНК» - це сторонні інтернет ресурси (в основному масовий підбір) і внутрішні джерела (немасовий підбір): 50% і 20% відповідно. Кадровий резерв становить 15%, зазвичай на посади номенклатури банку (немасовий підбір). На власний інтернет ресурс доводиться всього 15%.

Процедура відбору кандидатів на масові позиції проходить в кілька етапів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

## Етапи процедури відбору кандидатів на масові позиції АТ «КРЕДОБАНК»

<i>Етап</i>	<i>Опис етапу</i>
<i>Перший етап</i> - телефонне інтерв'ю з кандидатом	Перше знайомство з претендентом на вакантну посаду і первинна оцінка кандидата за формальними ознаками. У Центрі підбору персоналу практикується проведення відеоінтерв'ю. За інтерв'ю оцінюються: рівень освіти; грамотність мови; навички продажів; лояльність; мотивація; клієнтоорієнтованість; командні якості; навички комунікації. В результаті проходження телефонного інтерв'ю або відеоінтерв'ю кандидату на вакантну посаду призначається первинну співбесіду.
<i>Другий етап</i> - первинна співбесіда	Кандидат на масові позиції повинен заповнити первинні документи (пройти анкетування) і групове інтерв'ю. Групове інтерв'ю - це одна із сучасних технологій. В інтерв'ю, яке триває 1,5-2 години, одночасно беруть участь не менше 15 чоловік. Для кандидатів проводиться ділова гра, в ході якої вони приймають рішення і діють в різних практичних ситуаціях. Це дозволяє оцінити не тільки професійні навички, а й особисті якості - здатність працювати в команді, лідерський потенціал, стійкість до стресу і комунікабельність.
<i>Третій етап</i> - перевірка кандидата управлінням безпеки банку	Може займати за часом від 3 до 5 робочих днів. Якщо управління безпеки винесе відмову, то відділ по підбору та адаптації персоналу більше не розглядає даного кандидата. Якщо управління безпеки банку внесе позитивну відповідь про кандидата, то здобувач продовжує розглядатися відділом по підбору та адаптації персоналу на вакантні посади.
<i>Четвертий етап</i> - процедура узгодження кандидата	Запрошуються тільки кандидати, які успішно пройшли групове інтерв'ю і отримали позитивний висновок служби безпеки банку. Здобувачі на посаді визнали, КБП чи фахівця контактного центру запрошуються на ситуаційне інтерв'ю за компетенціями з безпосереднім керівником підрозділу.

За підсумками описаних вище процедур забезпечується укомплектованість персоналом внутрішніх структурних підрозділів.

Здійснювати масовий підбір і при цьому укладатися в певні терміни при необхідності закриття однотипних вакансій в АТ «КРЕДОБАНК», що має розгалужену структуру філій в різних містах - завдання дуже складне.

Ознайомившись з існуючою системою підбору персоналу в АТ «КРЕДОБАНК», можемо виділити її переваги і недоліки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Переваги та недоліки існуючої системи підбору персоналу  
на масові позиції в АТ «КРЕДОБАНК»**

<i>№</i>	<i>переваги</i>	<i>недоліки</i>
1.	HR-брендинг - у АТ «КРЕДОБАНК» сформований образ компанії як привабливої для співробітників	У Відділі не завжди виконується план по закриттю вакансій на масові позиції.
2.	Чітко організований процес підбору персоналу, в повній відповідності з нормативною базою: потреба в персоналі виявляється згідно із затвердженим штатним розкладом, відбір кандидатів проводиться на основі критеріїв відповідно до кваліфікаційних характеристик по посадах працівників Банку і його філій.	Терміни закриття вакансій на масові позиції вище, ніж середній показник по термінах закриття вакансій в цілому.
3.	Керівництво та персонал: високий рівень кваліфікації керівника та співробітників. Єдиний, згуртований колектив, зацікавлений в результатах роботи. Сприятливий соціально-психологічний клімат.	Значний час співробітників витрачається на проведення телефонних інтерв'ю з кандидатами. Монотонна, одноманітна робота викликає втому і помилки, знижує інтерес співробітників до роботи. У Центрі відсутні аудіо боти – телефонні роботи, що ідеально підходять для даної роботи.
4.	Використовується модуль для пошуку і найму персоналу - ATS (Applicant Tracking Systems) - SAP-SuccessFactors.	Під час проведення групових співбесід і співбесід відібраних кандидатів з керівниками підрозділів не здійснюються відеозапису засобами відеоконференцв'язку, що може привести: - до необ'єктивної оцінки кандидата співробітником Центру або керівником підрозділу; - до пред'явлення претензій з боку колишнього ймовірного кандидата, наприклад.
5.	Використовуються система електронного офісного документообігу (СЕОДО), автоматизовані робочі місця співробітників - АРМ. У Центрі використовується PDS - автоматизована система обдзвону.	Не ведеться статистика причин відмов відібраних Центром кандидатам з боку керівників підрозділів.

6.	Наявність власного інтернет ресурсу і використання сторонніх інтернет ресурсів для розміщення вакансій.	
----	---	--

Особливістю підбору персоналу на масові позиції в АТ «КРЕДОБАНК» є необхідність обробки великої кількості контактної інформації про кандидатів та досвіді їх роботи, проте актуальність даної інформації швидко застаріває, тому що кандидати масових позицій досить швидко знаходять роботу і перестають розглядати нові пропозиції. Тому при підборі персоналу на масові позиції необхідно: 1) швидко вийти на контакт з новим кандидатом, переважно за допомогою телефонного дзвінка; 2) зацікавити кандидата пропонованою

Аналізуючи кадрову стратегію і етапи підбору персоналу, можна зробити висновок, що відділ по підбору персоналу філії Поволзької банку АТ «КРЕДОБАНК» використовує підприємницьку стратегію, так як важливу роль грає підбір цілеспрямованих співробітників, які в подальшому можуть успішно реалізувати свій потенціал. висококваліфікований персонал як головний ресурс компанії є одним з основних конкурентних переваг банку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ АТ «КРЕДОБАНК» З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### 3.1. Напрямки формування HR-бренду АТ «КРЕДОБАНК»

В даний час перед компаніями все гостріше постає необхідність приділити належну увагу власному HR-бренду: оцінити наскільки він привабливий для бажаних кандидатів, наскільки він ефективний і конкурентоспроможний на ринку праці.

HeadHunter щорічно проводить дослідження, результати яких якраз підтверджують важливість наявності в компанії такого інструменту як HR-бренд, і його впливу на рівень ефективності рекрутингу. Останнє дослідження HeadHunter проводилося в 2018 р на основі опитування понад 400 представників компаній.

Серед опитаних рекрутерів 58% вказали, що займаються просуванням бренду компанії як привабливого роботодавця. Це приносить компанії позитивні результати: 74% респондентів відзначили помітні поліпшення, які спровокувала саме робота над HR-брендом їх компанії.

Згідно з цим дослідженням можна виділити кілька ключових тенденцій, які спостерігаються в результаті роботи над HR-брендом компанії:

- 1) істотне скорочення часу на закриття однієї вакансії (час закриття однієї вакансії скоротилося приблизно на третину);
- 2) зростання відгуків на вакансії (після початку роботи над HR-брендом, кількість відгуків збільшилася в 4 рази);
- 3) переважання якісних резюме і високомотивованих кандидатів;
- 4) збільшення інтересу діючих співробітників в подальшому кар'єрному зростанні в даній компанії (в 2-3 рази);
- 5) зниження плинності кадрів (в 2 рази в порівнянні з початковими

даними);

б) успішне проходження періоду адаптації і випробувального терміну більш ніж у половини кандидатів.

Як можна помітити, добре сформований HR-бренд компанії допомагає залучати гідні кадри, мінімізувати термін закриття вакансії, утримувати кращих співробітників і підвищувати їх залученість в робочий процес. Це все вже багато разів було викладено в наукових дослідженнях, але так і не задіяне належним чином на практиці. І все це тому, що на практиці далеко не всі фахівці HR-служб або менеджери з управління персоналом розуміють, як працює HR-бренд. А ще частіше, не можуть належним чином пояснити, показати керівництву ефективність і вигоду для компанії, яку принесе формування і подальший розвиток сильного HR-бренду.

Існує безліч підходів до визначення поняття HR-бренду компанії. Зазвичай автори роблять акцент на тому, що HR-бренд - це, перш за все, сприятливий імідж компанії як роботодавця, який той намагається сформувати в очах зацікавлених осіб [26]. Так само HR-бренд розглядають як цілеспрямовану роботу з репутацією компанії-роботодавця, або ж, як «торгову марку», закріплену за роботодавцем на ринку праці і відображає певний набір характеристик, її унікальність, привабливість [18].

Безумовно, всі поняття HR-бренду мають місце бути, в даному випадку не може бути невірною трактування, у кожного автора свій індивідуальний підхід до визначення, але згідно теми даній статті, найбільш підходяще і вдале визначення HR-бренд дає О.В.Несолена.

HR-бренд – це позитивний імідж компанії на ринку праці, за яким стоїть її цілісний образ як роботодавця, який в розвиненому стані дає компаніям реальний економічний ефект [9, с. 453-459].

Сам процес, завдяки якому формується бренд компанії як успішного і надійного роботодавця, називається HR-брендинг - сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, яке робить її привабливим місцем роботи [10, р. 64-66].



При цьому необхідно розуміти, що HR-бренд і безпосередньо бренд компанії в цілому - це абсолютно різні речі, які не є взаємозамінними. Їх не потрібно порівнювати і плутати: цільова аудиторія буде помітно відрізнятися, також, як і ефект впливу. Тому, працюючи над брендом самої компанії, компанії не завжди досягають помітною віддачі з боку діючих співробітників і збільшення лояльності від високомотивованих кандидатів.

Звернемося до дослідження, яке було проведено Службою HeadHunter. Вони наочно підтверджують, що компанії, які вже зараз починають вкладатися в розвиток свого HR-бренду, зауважують позитивну динаміку за всіма параметри рекрутингу (скоротився час закриття вакансій, зменшилася плінність, збільшилася кількість якісних відгуків). І тільки кожна четверта компанія вказала, що змін не відбулося.

Формування HR-бренду – трудомісткий процес, до якого необхідно підходити комплексно. Зазвичай виділяється кілька ключових етапів даного процесу: визначення цільової аудиторії, повноцінне формування HR-бренду за рахунок потужного інформаційного потоку про привабливість компанії як потенційного роботодавця, і, звичайно ж, розвиток, підтримка іміджу на заданому рівні.

Варто відзначити, що HR-бренд компанії підрозділяється на зовнішній і внутрішній. Зовнішній HR-бренд - позитивний імідж роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі [18]. А внутрішній HR-бренд - це система трансльованих внутрішньої аудиторії образів, ідей і уявлень про організацію як про роботодавця. Обидва потребують якісного просуванні, але за рахунок різних інструментів. В цілому, головним інструментом в просуванні бренду компанії, як роботодавця, вважається PR.

Наприклад, всередині компанії можна використовувати корпоративне ЗМІ (портал, газету і т.д.), де будуть активно висвітлюватися заплановані заходи, проекти з навчання та розвитку персоналу, нові системи мотивації, компенсації і пільг для співробітників. На зовнішньому ринку особливу увагу

варто приділити сайтам з відгуками про компанії-роботодавців і інтернет-форумах, роботі над особистим сайтом компанії (розділ «Кар'єра»), а також рекламним кампаніям на сайтах, з пошуку роботи [11].

Зараз гостру проблему з кадрами (плинність кадрів, тривалі терміни закриття вакансії, дефіцит гідних кадрів і т.д.) відчувають кілька секторів ринку праці: банківська сфера, IT-ринок, служби таксі, логістика та телекомунікації. Основною причиною такої несприятливої ситуації є несуттєва відмінність в заробітних платах фахівців. Тому працівники починають звертати увагу на свої «вторинні потреби», аналізуючи, де їм буде зручніше, комфортніше і цікавіше працювати.

Якраз в такому випадку величезну роль і буде відігравати HR-бренд компанії і те, як його просувають і підносять на ринку праці, щоб виділитися серед аналогічних компаній.

Проаналізуємо основні інструменти по формуванню зовнішнього HR-бренду, щоб вигідно виглядати на тлі конкурентів і «заманити» до себе співробітників. У таблиці 3.1. проведено порівняння основних каналів просування, які можна використовувати банку.

Таблиця 3.1

#### Основні інструменти просування зовнішнього HR-бренду

Канал просування зовнішнього HR-бренду	Позитивні сторони	Негативні сторони
Публікації в друкованих та Інтернет ЗМІ, підготовка інтерв'ю топ-лідера банку (керівника) для програм по телебаченню, розміщення контекстної реклами в соціальній мережі.	Швидкість і охоплення аудиторії, впізнаваність, дії за принципом «бути на слуху».	Змішання рекламних кампаній бренду самого банку і HR-бренду, великі грошові та часові витрати на реалізацію заходів.
Робота з просуванням і розвитком офіційного сайту, а саме розділ «Вакансії», просування бот-каналу в Telegram, реклама на Headhunter та ін.	Виділення і робота з конкретною аудиторією - молоді фахівці, креативний, нестандартний підхід, залучення актуальних майданчиків для розміщення інформації про вакансії.	Основним джерелом інформації є Інтернет. Тому, можна відзначити брак додаткових ресурсів, таких як ЗМІ (Радіо, ТБ, бізнес журнали)

Розміщення реклами про вакансії в соціальних мережах (Особливо в Instagram), з основною інформацією про діяльності компанії і фото звітів команди \ заходів	Публікуючи інформацію про вакансії і діяльності роботодавця на оф. сторінках в соціальних мережах, можливо заощадити на витратах просування HR-бренду.	точкове використання платформ для розміщення інформації, звужує інформованість аудиторії про можливості банку як роботодавця.
---	--	---

Варто відзначити, що багато заходів (особливо внутрішні) і сама стратегія щодо розвитку HR-бренду банку потрапляє, як правило, під політику конфіденційності та отримання великих аналітичних даних можливо тільки шляхом глибинного аналізу, за згодою роботодавців.

Але формування HR-бренду, як, втім, і подальша оцінка його ефективності, необхідно починати з оцінки задоволеності вже працюючих співробітників. Є ймовірність, витратити величезні бюджети на зовнішню рекламу, але при цьому не отримати належної віддачі і лояльності кандидатів, через те, що негативні відгуки колишніх і діючих співробітників зменшать ефективність

Можна представити алгоритм роботи з HR-брендом за такими етапами:

1) детальне знайомство з організацією, а саме формування HR-паспорта компанії;

2) проведення аналізу внутрішніх HR-процесів організації, з метою виявлення їх сильних і слабких сторін з точки зору HR-брендингу. Даний етап рекомендується реалізовувати за рахунок формування ланцюжка цінності HR-бренду, обраної компанії для працюючих і потенційних співробітників;

3) проведення аналізу існуючого іміджу компанії, з метою виявлення слабких і сильних сторін з точки зору HR-брендингу. Даний етап передбачається реалізовувати за допомогою STEP-аналізу, який в свою чергу здійснюється з позиції впливу соціальних, технологічних, економічних, екологічних, політичних факторів зовнішнього середовища;

4) визначення напрямків роботи, з метою посилення HR-бренду компанії. Оцінку власного HR-бренду компанії рекомендується починати з

аналізу складових успішного HR-бренду. Експертами було сформульовано наступний список [12]:

рівень заробітної плати та соціального пакета;

– прозорість мотиваційної політики, корпоративної культури, системи адаптації, програм навчання і розвитку співробітників;

– взаємини в колективі;

– ставлення керівництва до персоналу.

Подібний аналіз можна провести в компанії за допомогою анонімного анкетування вже діючих співробітників. Отриману інформацію необхідно співвіднести з показниками ринку праці, які необхідно постійно оновлювати і моніторити.

Далі необхідно проаналізувати отримані результати, прийняті в компанії цінності і сформовану корпоративну культуру. Якщо навіть її формування ніхто до цього спеціально не займався, вона все одно вже сформувалася (стихійно разом з розвитком компанії). Тому треба систематизувати вже існуючі цінності компанії. Потім виділити з них ті, які безпосередньо впливають на HR-бренд;

5) аналіз витрат, пов'язаних з HR-брендингом і розрахунок економічної ефективності заходів щодо розвитку бренду роботодавця.

Погляньмо на цей етап більш докладно. Перш за все, варто відзначити, що для оцінки економічної ефективності заходів по HR-брендингу необхідно визначити звітний період для більш достовірної оцінки отриманого ефекту, тобто коли всі процеси заробили і стали приносити стабільний економічний ефект.

Відзначимо, що економічний ефект визначається досить просто - це різниця між проведеними заходами і витратами на їх здійснення:

$$SHR = Seф - Sz \quad (3.1)$$

В даному випадку  $Seф$  визначається як:

$$Seф = SПТ + SП + SO + SOпт \quad (3.2)$$

де, SПТ - підвищення вироблення готової продукції / наданих послуг;

СП - зниження витрат на підбір персоналу; SO - зниження витрат на навчання нових фахівців; SOпт - зниження витрат на оплату праці в зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу.

Говорячи про оцінку ефективності заходів щодо формування бренду роботодавця, необхідно сказати, що ефективність вкладень в HR-брендинг повинна визначатися підвищенням ефективності діяльності компанії за рахунок поліпшення використання трудового потенціалу, а також його наявності.

Крім цього, для більш детального аналізу експертами виділяються наступні параметри оцінки ефективності:

- підвищення вироблення готової продукції / наданих послуг;
- зниження витрат на підбір персоналу;
- зниження витрат на навчання нових фахівців;
- зниження витрат на оплату праці в зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу.

Варто також відзначити, що оцінку ефективності заходів слід проводити до їх реалізації на основі прогнозованих даних і після - на основі фактичних результатів. Оцінка «до» дозволяє скоригувати заходи з урахуванням економічної ефективності, а оцінка «після» - зрозуміти, який результат отримано, як необхідно скорегувати свої дії в майбутньому і на що варто зробити окремий акцент.

В умовах сучасних реалій, йде активна боротьба за якісні, високомотивовані і продуктивні кадри. На жаль, далеко не всі роботодавці це розуміють або готові зрозуміти. Багато з них думають, що вони вибирають, кого прийняти до себе на роботу. Насправді ж, це хороший самообман. Так як роботодавець вибирає з безлічі резюме часом далеко не тих, хто йому дійсно потрібний, а тих, хто просто відгукнувся на запропоновану вакансію. З тисячі варіантів, всього 1-2 «золотих працівника», яких належить знайти, витративши величезні часові ресурси, що в свою чергу негативно впливає на швидкість закриття вакансії.

Як можна здогадатися, в реальності справжній вибір робить продуктивний працівник з цікавим портфоліо і великим багажем практичних знань. Саме він вибирає компанію, в якій йому дійсно хочеться працювати, компанію, якій він відправить своє резюме, проігнорувавши пропозиції інших.

Саме тому питання про формування сильного HR-бренду стає так актуальне в даний час і є відправною точкою для забезпечення успіху і подальших перспектив компанії.

### **3.2. Розробка заходів по удосконаленню процесу відбору персоналу АТ «КРЕДОБАНК»**

Організація роботи з прийому кадрів є одним з важливих елементів управління. Вона включає в себе безліч взаємопов'язаних елементів і процесів, що становлять єдине ціле і цілеспрямовано що впливають на забезпечення припливу на підприємство фахівців.

У компанії немає позитивно сформованого бренду, за рахунок якого можна було б залучати найкращих кандидатів, що затягує процес підбору персоналу.

Рівень задоволеності персоналу невідомий, що не дає можливості реально оцінити, позитивні і негативні сторони роботодавця на ринку.

Для вирішення виявлених проблем ми розробили комплекс заходів, які дозволять швидше і якісно адаптуватися і домогтися стабільності трудового колективу.

Нами запропоновано розробити Положення про прийом, підбір і адаптацію персоналу, оскільки ми вважаємо таке Положення дуже важливим документом для ефективної системи управління персоналом, на підставі якого будується вся діяльність по організації роботи прийому кадрів на підприємстві.

Розділи цього положення містять такі елементи як: цілі, завдання,

принципи підбору персоналу. В тому числі, план заходів по роботі з персоналом, оцінка потреби в персоналі, джерела пошуку персоналу, первинний відбір, співбесіду з фахівцем з підбору персоналу та з керівником підрозділу, рішення про прийом, покроковий алгоритм процесу прийому, документи, які кандидат подає працедавцю при оформленні на роботу. До того ж відображені етапи адаптації персоналу і закріплені особи, відповідальні за кожен блок роботи. Загальний контроль і відповідальність за дотримання передбачених Положенням процедур несе начальник відділу кадрів.

Далі запропоновано використовувати організаційний план заходів відділу кадрів, який показаний в таблиці 3.2. Представлений план охоплює такі сфери діяльності, як підбір і адаптація співробітників.

Таблиця 3.2

## Проект плану заходів для фахівця по роботі з персоналом

	найменування заходів	Термін виконання	Виконавець посаду, ППП	Відмітка про виконання			
				0 %	50 %	75 %	100 %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Робота по підбору персоналу						
1.1	Підбір персоналу та створення банку даних	постійно					
1.2	Оновлення відомостей про вакансії в інтернеті	щодня					
1.3	Налагодження роботи з профільними навчальними закладами (навчальний центр, коледжі)	постійно					
2.	Кадрове діловодство						
2.1	Підготовка та аналіз статистичних даних по кадрам (структура, кваліфікація, стаж роботи в організації, час на закриття вакансій)	кінець кварталу					
2.2	Розрахунок плинності кадрів за місяць і розробка заходів щодо її скорочення	Кінець місяця					
2.3	Підготовка звіту про рух кадрів	Кінець місяця					
3	Вітання з днем народження						
3.1	Оформлення списку співробітників із зазначенням днів народжень	щомісяця					
3.2	Підготовка листівки-привітання для іменинників	1 раз на місяць					
4	Навчання і розвиток кадрів						
4.1	Підготовка програм навчання співробітників	Ежеквартально					
5	Контроль проходження випробувального терміну						
5.1	Оцінка співробітників протягом випробувального терміну	В міру проходження					
5.2	Адаптація новоприбулих співробітників під час випробувального терміну	постійно					

5.3	Ведення списку співробітників, які перебувають на випробувальному терміні, завчасне інформування керівника про закінчення випробувального терміну	постійно					
-----	---	----------	--	--	--	--	--

На основі такого регулярного аналізу можна буде скорегувати і стабілізувати дії в наступному звітному році. Тим самим вдосконалюються процедури прийому на роботу, так як планування є джерелом інформації про потреби підприємства в персоналі.

Крім того, проведення навчання та професійного розвитку персоналу забезпечує необхідну кваліфікацію співробітників. Слід зазначити, що даний план зафіксований в Положенні.

Додаткова інформація про якість організації роботи з прийому кадрів на підприємстві може бути отримана від звільнюються працівників. З цією метою слід використовувати інтерв'ю, опитування, оцінку ефективності роботи.

Для цього ми розробили анкету, яку пропонуємо давати заповнювати працівника, що звільняється (рисунок 3.1).

Анкета
<p>1. Назвіть причини звільнення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відносини керівництва;</li> <li>- рівень заробітної плати;</li> <li>- пільги і компенсації;</li> <li>- наявність іншої пропозиції про роботу;</li> <li>- відсутність кар'єрного зростання;</li> <li>- відстань до роботи;</li> <li>- інше _____</li> </ul> <p>2. Вкажіть, що вам найбільше подобалося в роботі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відносини керівництва;</li> <li>- рівень заробітної плати;</li> <li>- пільги і компенсації;</li> <li>- наявність іншої пропозиції про роботу;</li> <li>- відсутність кар'єрного зростання;</li> <li>- відстань до роботи;</li> <li>- інше _____</li> </ul> <p>3. Вкажіть, що найменше подобалося в роботі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відносини керівництва;</li> <li>- рівень заробітної плати;</li> <li>- пільги і компенсації;</li> <li>- наявність іншої пропозиції про роботу;</li> <li>- відсутність кар'єрного зростання;</li> <li>- відстань до роботи;</li> <li>- інше _____</li> </ul>



### Рис.3.1. Анкета для аналізу причин плинності кадрів

Така анкета дозволяє зрозуміти, в чому ж справжня причина звільнення, виправити ситуацію, не допустити масового відтоку працівників.

Для систематизації даних і виявлення причин звільнення пропонуємо використовувати таблицю 3.3 Загальна статистика звільнень в місяць, квартал, рік, а також статистика звільнень по відділах, посад і стажу роботи допоможе домогтися вельми значущого результату через удосконалення і розвиток системи заохочення і винагороди. Пропозиція з аналізу причин плинності кадрів закріплено в Положенні.

Таблиця 3.3

#### Аналіз причин звільнення персоналу в АТ «КРЕДОБАНК»

Посада за штатним розкладом	Складено анкет	Допущено до ознайомчого періоду	З них звільнено працівників		Примітка
			всього	Причина звільнення	
2	3	4	5	6	7

Але часто роботу необхідно проводити до того, як співробітник прийняв остаточне рішення йти. Слід зауважити також, що для довгострокового співробітництва працівника і роботодавця, пропонуються заходи щодо адаптації.

Значний відсоток плинності серед молодих і малодосвідчених працівників говорить про проблеми їх адаптації до умов праці. Для цього підприємству АТ «КРЕДОБАНК» потрібна ефективна система адаптації персоналу.

Головними принципами ефективної системи адаптації можна вважати: участь безпосереднього керівника; регулярний контроль виконання роботи з метою надання допомоги, передача і отримання зворотного зв'язку співробітником від наставника; серйозне і не-формальне ставлення до проведення адаптаційних заходів з боку наставника; доброзичливість. У таблиці 3.4 представлена регламентація процесу адаптації для персоналу по етапах. Розділ адаптації також включений до Положення.

Правильно підібраний і навчений працівник стає, безумовно, цінністю організації. Це відбивається і на політиці в області звільнень.

Основною ланкою в процесі підбору персоналу можна назвати визначення адекватних вимог до кандидатів. Для того щоб відбір був максимально результативним, необхідно чітко уявляти собі, якими саме якостями повинен володіти потенційний працівник. Документованої основою для розробки таких вимог є посадова інструкція, профстандарт і професіограма.

Таблиця 3.4

## Процес адаптації для персоналу по етапам

етап	час етапу	опис етапу	виконавці
До виходу нового працівника			
1		Формування групи наставників; Підготовка списків, узгодження доплат наставникам; Розробка системи навчання для наставників.	Відділ кадрів, керівник виробництва
2		Опис технологічних і виробничих процесів; Створення інструкцій, схем, алгоритмів і пам'яток для нового персоналу.	керівник виробництва
3		Формування системи оцінки вироблення і планів на випробувальний термін для нових співробітників по кожній робочій спеціальності.	Керівник виробництва, відділ кадрів
При виході нового співробітника			
4		Оформлення на роботу	Відділ кадрів
5	1-3день	Орієнтація нового працівника (загальне знайомство з виробничою структурою, вивчення посадової інструкції, колективного договору, інструктаж з охорони праці, знайомство з колективом, з корпоративними правилами, нормами)	Спеціаліст відділу кадрів, наставник
6		Введення в посаду і уточненню всіх необхідних питань (співбесіда з безпосереднім керівником)	Безпосередній керівник, наставник
7	Кінець першого місяця	Проміжний контроль (виявлення ступеня включення співробітника в роботу, труднощі і складності; ставляться завдання на наступний період)	Безпосередній керівник, фахівець відділу кадрів
8	За 10-14 днів до закінчення випробувального терміну	Підведення підсумків (ступінь включення в роботу і колектив, відповідність корпоративним цінностям, складності виникли на етапі первинної адаптації, мотивація до продовження роботи на підприємстві; оцінка ефективності проходження випробувального терміну)	Спеціаліст відділу кадрів, наставник, безпосередній керівник

Ми пропонуємо на перших етапах підбору оцінювати кандидата по професіограмі, така схема дає можливість описати кандидатів вже на першій або другій стадії і, тим самим, заощадити час оцінки кандидатів.

Крім того, застосування професіограми при наймі на роботу дозволяє більш точно оцінювати кандидата. Однак варто зазначити, що професіограма може бути використана для оцінки посади в повній мірі тільки в тому випадку, якщо посада дорівнює професії і не має на увазі виконання додаткових завдань.

Підтвердженням цієї точки зору виступають професійні стандарти, недавно розроблені і введені в систему оцінки персоналу. Саме для робочих спеціальностей за ним можна визначити професію, в той час як для службовців він пропонує визначити посаду, що цілком логічно і закономірно, з огляду на різноманіття передбачених нею функцій.

Наступним етапом буде розроблений комплекс заходів удосконалення нематеріальної мотивації персоналу в АТ «КРЕДОБАНК»

На рис. 3.2 представимо систему нематеріальної мотивації в АТ «КРЕДОБАНК».



Рис.3.2. Проектовані способи нематеріальної мотивації персоналу

Розглянемо кожен з цих способів докладніше. а) Інформаційні джерела.

Необхідно створити внутрішній сайт компанії, на якому кожен працівник зможе дізнатися всю необхідну інформацію, повноцінно бути в курсі всіх новин компанії, там же можна ділитися досягненнями і проводити конкурси. На сайті можуть публікуватися етапи і результати конкурсів, що проходять в АТ «КРЕДОБАНК»; заходи, поздоровлення зі святами співробітників від керівників, вимоги до кваліфікації персоналу, інтерв'ю зі співробітниками підприємства, успіхи філії та інші різні мистецькі заходи.

До Дня народження, Нового року, і інших свят дарувати невеликі подарунки у вигляді сувенірів. Це може бути чайний посуд з логотипом

підприємства, фірмові ручки, блокноти або календарі. На ювілейні дати керівник підприємства повинен вітати співробітників особисто на корпоративі або, при відсутності такої можливості, вітальним листом.

Корпоративні свята.

Пропонується проведення корпоративного дня будівельника. Цей захід дозволить зібрати всіх членів колективу, поєднати виконання робочих та інформаційних задач з відпочинком і святкуванням урочистих подій.

Тренінги та семінари.

Необхідно регулярно на підприємстві проводити корпоративні тренінги та семінари саме для тих, хто в них потребує. Вони повинні бути організовані не як примусового тельное захід, а як заохочення.

Крім того, корпоративні тренінги покращують професійний рівень співробітників, навчають новим знанням і навичкам, підвищують ефективність їх праці, а також вирішують конкретні проблеми чи завдання в конкретній організації.

## Висновки

Для будь-якої компанії найбільшою цінністю є її працівники. Саме тому підбір персоналу є одним із найвагоміших чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. Установи, які бажають залишатися конкурентоспроможними, повинні активно адаптуватися до динаміки змін зовнішнього середовища, використовуючи інноваційні підходи та враховувати свої реальні потреби і можливості. Також необхідно зважати на те, що і підходи, і персонал-технології мають ситуативний та адаптивний характер. Тобто їх застосування не може бути чітко регламентованим та прописаним у конкретній ситуації як панацея.

Отже, сучасні технології добору персоналу - це сукупність методів оцінки знань і навичок кандидатів на певну посаду. З вище сказаного, можемо зробити висновок, що в даний час існує широкий спектр технологій добору персоналу такі як: рекрутинг, аутсорсинг, хедхантинг, краудсорсинг та інші. Але незважаючи на все це, остаточне рішення залишається за роботодавцем.

, за підсумками 2019 року АТ «КРЕДОБАНК» збільшив масштаб своєї діяльності, суттєво наростивши обсяги власного капіталу, ресурсної бази та кредитного портфеля. За підсумками 2019 року порівняно з 2018 роком Банк показав хороший приріст ключових статей своїх доходів та збільшив прибуток до 538,070 млн. грн. АТ «КРЕДОБАНК» продовжував дотримуватись орієнтованої на дохідність політики управління ліквідністю, що було виправдано з огляду на масштаби його діяльності та рівень зовнішньої підтримки зі сторони акціонера. Станом на початок квітня 2020 року Банк був добре забезпечений основним та регулятивним капіталом, що, з урахуванням наявності зовнішньої підтримки від РКО Bank Polski S.A., дозволяє оновити кредитний рейтинг Банку з найвищою оцінкою за національною шкалою.

АТ «Кредобанк» проводить прозору кадрову політику, відповідно до якої підбір працівників, кар'єрний ріст і матеріальна винагорода базується на оцінці кваліфікації, професійних умінь і результатів роботи. Банк надає працівникам почуття захищеності, задоволення роботою та можливості самореалізації.

Аналізуючи кадрову стратегію і етапи підбору персоналу, можна зробити висновок, що відділ по підборі персоналу АТ «КРЕДОБАНК» використовує підприємницьку стратегію, так як важливу роль грає підбір цілеспрямованих співробітників, які в подальшому можуть успішно реалізувати свій потенціал. висококваліфікований персонал як головний ресурс компанії є одним з основних конкурентних переваг банку.

У 2018 році основний джерело підбору персоналу в АТ «КРЕДОБАНК» - це сторонні інтернет ресурси (в основному масовий підбір) і внутрішні джерела (немасовий підбір): 50% і 20% відповідно. Кадровий резерв становить 15%, зазвичай на посади номенклатури банку (немасовий підбір). На власний інтернет ресурс доводиться всього 15%.

До масових позицій банку АТ «КРЕДОБАНК» належать такі посади:

- 1) фахівець контактного центру;
- 2) консультант з банківських продуктів (КБП, дана посада була перейменована з 2011 року, раніше вона найменовано «промоконсультант»);
- 3) фахівець з обслуговування фізичних осіб (дана посада була перейменована в 2012 році, раніше вона найменувати як «операційно - касовий працівник»);
- 4) фахівець з прямого продажу.

Кредобанк набирає співробітників в двох ключових сегментах - масовий і немасовий персонал. Ключовим показником ефективності підбору персоналу є термін закриття вакансії. За результатами 2018 року цей показник в банку склав 13 днів: для масового сегмента - 11 днів, для немасового - 19 днів. У 2017 році термін закриття вакансій для немасового сегмента був 25 днів, для масового не розраховувався.

Дослідження показало, що нині все більш і більш актуальними стають нетрадиційні методи відбору персоналу. Проте вони мають свої недоліки: нетрадиційні методи відбору персоналу не дають можливості розкрити професійні надбання кандидата і через це не можуть використовуватися самостійно. Але важливо зазначити, що нетрадиційні методи відбору персоналу дають можливість розкритися кандидату більше, що зменшує ризик загострення конфліктів у колективі, знижує плинність кадрів на підприємстві та підвищує якість процесу відбору персоналу. Разом із тим важко недооцінити важливість використання традиційних методів, які розкривають професійні якості, навички та можливості кандидата. Отже, беручи до уваги той факт, що в сучасному світі персоналу приділяється велика увага, бо вважається, що саме персонал створює прибуток на підприємстві, необхідно ретельно планувати процес підбору персоналу, методи та засоби, якими буде досягатися план. Також важливо розуміти, що комбіновані методи відбору персоналу принесуть набагато більше успіху, ніж окремі, оскільки лише в комбінації цих методів розкриваються як професійні, так і особисті якості претендентів.

## Список використаних джерел

1. Афанасьєв А. Планування структури капіталу. Банківська справа. 2010. № 2. С. 23-28.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 463 с.
3. Барлтроп К. Дж., МакНотон Д. Интерпретирование финансовой отчётности (Организация работы в банках), т.2. Москва, 2012. 268 с.
4. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента / Т. Баскина, П. Суворов. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 280 с.
5. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т. Білорус // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2009. – Вип. 107-108. – С. 85-87. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2009\\_107-108\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2009_107-108_25)
6. Бондарева Л.В. Сучасні технології добору кадрів: перспективний досвід для публічної служби в Україні / Л.В. Бондарева// Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2015. – № 1. – С. 62
7. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу / М. М. Буднік, І. С. Пономаренко. // Бізнес Інформ.. – 2014. – №2. – С. 361–366.
8. Васюренко О. В., Волохата К. О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків. Київ, 2016. 463 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юрист, 2001. 496 с.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом. [Електронний ресурс] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова // Центр учбової літератури. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://subject.com.ua/pdf/344.pdf>.
11. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські



засади : [навчальний посібник] / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов [та ін.]. – Київ : Професіонал, 2006. – 576 с.

12. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Гірняк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – берез. (Вип. 4). – С. 130-132. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>

13. Глуходід Г. Ю. Психологічні особливості підготовки майбутніх менеджерів / Г. Ю. Глуходід, Л. І. Михайлова. // Вісник Сумського НАУ. – 2012. – №11. – С. 3–6.

14. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду / Г.Ю. Глуходід // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2016. – № 1(67). – С. 15–18.

15. *Головко Л. С.* Людський капітал як ресурс економічного розвитку [Електронний ресурс] / Л. С. Головко. – Режим доступу : <http://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/17.pdf>.

16. *Гордієнко К. Д.* Прийняття на роботу: співбесіда, анкетування : практичний посібник /К. Д. Гордієнко. – Вид. 2-ге, стереот. – К. : КНТ, 2008. – 181 с.

17. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 226 с.

18. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р.А. Долженко // Экономика АПК: Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013 - № 1 (99). – С.149- 153.

19. *Дронова О. С.* Психологічні особливості пошуку та підбору персоналу [Електронний ресурс] / О. С. Дронова. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.

20. Євтушенко Г.І., Ковальчук В.В. Доцільність використання сучасних технологій у пошуку та відборі персоналу / Ганна Євтушенко,

Віталій Ковальчук // Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (15–16 березня 2018 р.). – ІрпіньБілосток, 2018. – С. 24, – 245

21. Жилияєва І.Ю. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства. Торгівля і ринок України. 2011. Вип. 31. Т. 1. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2011\\_31\\_1/Zgilyaev.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Zgilyaev.pdf).

22. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2011. № 3. С. 125–135.

23. *Иванова С.* Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.

24. *Иванова С.* Мистецтво підбору персоналу. Як оцінити людину за годину / С. Иванова. – К. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.

25. Качан Д.П. Управління трудовими ресурсами / Д.П. Качан, Д.Г. Шушпанов. – Київ : Юридична книга, 2003. – 258 с.

26. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : [монографія] / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ. 2005. – 230 с.

27. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 293 с.

28. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу / А.В. Лобза, С.Ю. Клименко // «Young Scientist». – 2016. – № 5(32). – С. 88.

29. Марцин В. С. Особливості механізму регулювання фінансово-кредитної діяльності банків на базі капіталізації. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 11. С. 87-97. 5. Коваленко В. В., Прадун В. П. Оцінка впливу монетарної та регуляторної політики центрального банку на розвиток банківського капіталу. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 6. С. 16-27.

30. Михайлова Л.І. Управління персоналом/ Михайлова Л.І. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

31. *Мостовая И.* Изучение личности в процессе собеседования: структурируем интервью и правильно задаем вопросы [Электронный ресурс] / И. Мостовая. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=727>.

32. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2012. № 1. С. 162–165.

33. Офіційний сайт ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://oskar.business-guide.com.ua/>.

34. *Перегудова Т. В.* Сутність, види та принципи стресінтервю в системі підбору персоналу [Електронний ресурс] / Т. В. Перегудова, В. О. Рубежанська. – Режим доступу : [www.nbuiv.gov.ua](http://www.nbuiv.gov.ua).

35. Скаско І.М. Визначення ефективних методів відбору персоналу / І.М. Скаско // Управління розвитком. – 2014. – № 3(166). – С. 11–19.

36. Стрехова С.В. Проблеми впровадження інноваційних технологій в управління персоналом підприємства / С.В. Стрехова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т.3. – С. 54.

37. *Сучасні проблеми підбору персоналу і механізм їх реалізації* // Економіка та держава. – 2009. – 5. – С.110–112.

38. Технологии подбора персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii\\_podbora\\_personala](http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala)

39. Федорова А. С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації / А. С. Федорова, В. І. Бокій. // Вісник КНУТД. – 2014. – №1. – С. 187–193

40. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання / А.В. Холодницька // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 1(1). – С. 3.

41. *Чорна М. В.* Підбір персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / М. В. Чорна. –Режим доступу : <http://irbis-nbuiv.gov>.

42. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 2. С. 111–117.

43. *Beatty R. H. Interviewing and Selecting High Performers* / R. H. Beatty. – New York : John Wiley & Sons, Inc., 1994. – 213 p.

44. *Levashina Julia* (2014). The structured employment interview: narrative and quantitative review of the research literature – *Personnel Psychology* 2014, 67 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://msu.edu/~morgeson/levashina\\_hartwell\\_morgeson\\_campion\\_2014.pdf](https://msu.edu/~morgeson/levashina_hartwell_morgeson_campion_2014.pdf).

45. *Macan Therese* (2009). The employment interview: a review of current studies and direction for future research – *Human Resources Management Review*, 19 (2009), 203–218 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mavweb.mnsu.edu>.

46. *Macmillan Dictionary* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.macmillandictionary.com>.

47. *Michael A. Campion, David K. Palmer, James E. Campion* A review of structure in the selection interview – *Personnel Psychology* 1997, 50 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Review\\_Structure\\_Selection.pdf](http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Review_Structure_Selection.pdf).

48. *Timothy A. Judge Chad A. Higgins, Daniel M. Cable* The employment interview: a review of recent research and recommendations for future research – *Human resource Management Review* Vol.4, 2000, 383–406 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pdfs.semanticscholar.org>.

49. *Tong Li. Nestle Employee Recruitment Research* / Tong Li. // *International Journal of Business and Social Science*. – 2015. – №4. – P. 97–113.