

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАЛАМАРЧУК КАРІНА ВІТАЛІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
О.А. Дороніна
«___» _____ 2022 р.

**УДОСКОНАНЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
КОМПАНІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Паламарчук К.В. Удосконалення системи менеджменту персоналу компанії. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент персоналу». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У роботі досліджено теоретичну сутність системи менеджменту персоналу та її ключові елементи. Визначено основні функції, інструменти та методи побудови ефективної системи менеджменту персоналу.

В роботі проаналізовано систему менеджменту персоналу на прикладі конкретної компанії, визначено чинники що впливають на її ефективність. Запропоновано науково-практичні рекомендації та заходи щодо удосконалення системи менеджменту персоналу та її ключових складових.

Ключові слова: менеджмент, персонал, людські ресурси, система управління персоналом, менеджмент персоналу.

38 с., 7 табл., 10 рис., 23 джерела.

ABSTRACT

Palamarchuk K. Improving the company's personnel management system. Specialty 073 Management. Educational Program «Personnel management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The theoretical essence of the personnel management system and its key elements are investigated in the work. The main functions, tools and methods of building an effective personnel management system are identified.

The paper analyzes the personnel management system on the example of a particular company, identifies the factors influencing its effectiveness. Scientific and practical recommendations and measures to improve the personnel management system and its key components are proposed.

Keywords: management, personnel, human resources, personnel management system, personnel management.

38 p., 7 tabl., 10 fig., bibliography: 23 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Теоретична сутність, функції та цілі системи менеджменту персоналу .	6
1.2 Методи формування системи менеджменту персоналу	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»	16
2.1. Характеристика та аналіз основних показників діяльності компанії	16
2.2. Аналіз системи менеджменту персоналу АТ «Райффайзен Банк»	21
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»	29
3.1 Стратегічні аспекти удосконалення кадрового менеджменту компанії..	29
3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту персоналу АТ «Райффайзен Банк»	33
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	39

ВСТУП

Актуальність теми. Під час становлення та розвитку будь-якої компанії на її життєвому відрізку є актуальним питання збереження її конкурентоспроможності на ринку, особливо в сучасних умовах економіко-політичної напруженості. Як відомо, діяльність будь-якої організації безпосередньо залежить від ефективної організації праці персоналу. Персонал – це основа кожної організації, це найцінніший її ресурс. Ефективний симбіоз працівника та організації забезпечує ефективний розвиток і функціонування будь-якої компанії.

Управління персоналом розглядає персонал, як досягнення організації, як ресурс, який як і інші потрібно ефективно використовувати задля досягнення цілей компанії. Саме при такому підході працівників розглядають як джерело невикористаних резервів, і в такому розумінні проблема удосконалення системи менеджменту персоналом постає надзвичайно актуальною в реаліях сьогодення.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є аналіз чинників формування ефективної системи менеджменту компанії та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні аспекти та сутність системи менеджменту персоналу, її ключових елементів;

- визначити сучасні методи та інструменти побудови системи менеджменту персоналу компанії;

- провести аналіз наявної системи менеджменту персоналу на прикладі АТ «Райффайзен банк»;

- дослідити чинники, що впливають на ефективність менеджменту персоналу компанії, виявити існуючі проблеми;

- розробити пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту персоналу АТ «Райффайзен банк».

Об’єктом дослідження є система менеджменту персоналу, що реалізується в АТ «Райффайзен банк».

Предметом дослідження виступають методи, інструменти, заходи, практичні підходи, що використовуються для формування системи менеджменту персоналу компанії.

Теоретико-практичне значення отриманих результатів полягає у розробці науково-практичних рекомендацій з формування ефективної системи менеджменту персоналу досліджуваної компанії.

Результати проведеного дослідження апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи розвитку науки, освіти та суспільства в Україні та світі» (м. Полтава, травень 2022 р.).

Структура бакалаврської роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретична сутність, функції та цілі системи менеджменту персоналу

Основа будь-якої організації – це люди, що працюють в ній та якими необхідно управляти задля досягнення максимальної вигоди як для самої компанії, так і для людини, що виступає її найціннішим ресурсом. Систематизація трудових взаємовідносин між власниками компанії та її працівниками реалізується в межах діяльності з управління персоналом, яка є частиною більш широкого поняття «Менеджмент персоналу».

Система менеджменту персоналу є дуже різносторонньою. Вона включає в себе всі аспекти взаємодії працівників з організацією, зокрема:

- формування та реалізацію кадрової політики, стратегії управління персоналом;

- пошук, найм, адаптацію персоналу та формування корпоративної культури;

- оцінку результатів праці персоналу компанії;

- формування та реалізацію системи навчання та розвитку необхідних компетенцій у працівників компанії;

- створення ефективної системи мотивування та стимулювання працівників до високопродуктивної праці;

- планування та реалізацію заходів щодо забезпечення здоров'я та працездатності співробітників, покращення умов та безпеки праці, комфортності трудового процесу тощо.

З теоретичної точки зору, менеджмент персоналу – це цілеспрямована діяльність управлінського персоналу організації, що включає в себе розробку кадрової стратегії персоналу, принципів та методів управління [1].

У сучасній організації створенню системи та координації роботи з персоналом служить підрозділ (відділ) менеджменту персоналу. Він, як правило, має власну ієрархію посад, що є складовою загальноорганізаційної ієрархії. Такий відділ є функціональним підрозділом, та його співробітники безпосередньо беруть участь у основній діяльності організації. Разом з тим, рівень ефективності їх роботи великою мірою залежить від рівня якості співпраці з лінійними підрозділами. На практиці ж лінійні служби несуть пряму відповідальність за досягнення цілей організації і тому наділені повноваженнями приймати рішення щодо розподілу та ефективного використання наявних трудових ресурсів. Функціональні підрозділи покликані за допомогою експертних порад допомагати лінійним керівникам підвищувати ефективність прийнятих рішень. Тому найбільш оптимальною моделлю взаємодії лінійних підрозділів та відділу менеджменту персоналу це модель за якої безпосередні лінійні керівники делегую свої повноваження відділу з можливістю приймати рішення щодо широкого спектру питань менеджменту персоналу[2].

Технологія менеджменту персоналу включає об'ємний спектр функцій: наймання, відбір та прийом персоналу; ділову оцінку персоналу при прийомі та атестації; профорієнтацію та трудову адаптацію; мотивацію трудової діяльності персоналу та його використання; організацію праці та дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами та забезпечення безпеки персоналу; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів; управління поведінкою персоналу організації; управління соціальним розвитком кадрів; вивільнення персоналу [2].

Менеджмент персоналу передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та діловодне забезпечення системи менеджменту персоналу. Керівники та працівники підрозділів служби УП вирішують питання оцінки результативності праці керівників та спеціалістів управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної та соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом [3].

Менеджер з управління персоналом повинен знати і розуміти особливості виробничої діяльності у організації, вміти бачити можливості розвитку, включаючи в довгострокову перспективу, мати чітке розуміння організації та її клієнтів і вміти ефективно розвивати систему менеджменту персоналом.

Ефективна діяльність організації вимагає вироблення напрямів її розвитку. Саме тому працівники відділу менеджменту повинні вміти сформулювати поставлені цілі організації та знайти способи їх досягнення. Це вимагатиме від них знання принципів планування та прийняття рішень, вирішення конфліктів тощо.

Менеджмент персоналу необхідний, зрештою для зосередження зусиль працівників у виконанні поставлених стратегій організації; ефективного використання можливостей працівників, реалізацію їхнього потенціалу; сприяти зміцненню трудових відносин у дусі співробітництва та покращення морального клімату в колективі [3].

Оскільки плідна співпраця команди є запорукою успіху компанії, кінцевою метою роботи з співробітниками є об'єднання очікувань компанії та інтересів співробітників.

У журналі «Проблеми теорії та практики менеджменту» розповідається про цікаве дослідження: досвід показав, що при інтеграції очікувань фірми та пов'язаних з професійною діяльністю інтересів працівників до 60%. Слід додати, що список цілей служби менеджменту персоналу варіюються від цілей організації.

Управління кадрами буде найефективнішим, якщо цей процес розділити деякі завдання, що є складовою кадрової політики організації.

Максимізація потенціалу працівників кожного підприємства є ключовим фактором його успішної діяльності в ринкових відносинах. При тому, що багато російських виробників не мають можливості купувати нове високопродуктивне обладнання, від ефективного використання знань і умінь працівників залежить збільшення обсягів виробництва, якості продукції і виконуваних робіт, фінансове становище підприємства[4].

Ефективна кадрова політика має на увазі виділення пріоритетних завдань, без вирішення яких її реалізація утруднена [4].

Перше завдання – набір співробітників, які найбільше відповідають вимогам підприємства. Набір здійснюється шляхом виявлення кандидатів як усередині фірми, так і за її межами.

Друге завдання – адаптація прийнятих спеціалістів до роботи та трудового колективу. Забезпечення працівникам умов швидкого звикання і виходу трудовий рівень робочих показників безпосередньо впливає результати роботи підприємства. продуктивність праці становитиме 100% розрахункової, що, природно, приносить прибуток компанії.

Третє завдання – виділення співробітників, здатних постійно вчитися та досягати нові технології. Традиційно сформовані правила відбору вимагають багато уваги приділяти спеціалізованим знанням, які швидко старіють. Політика навчання та перепідготовки кадрів дозволяє усувати цей недолік, що є важливим складовим елементом ефективної кадрової політики.

Четверте завдання - ефективно та об'єктивно оцінити вміння та навички працівників. Це завдання полягає в оцінці так званого трудового потенціалу, який є системою багатьох складових (знань, професіоналізму, досвіду, задоволеності роботою тощо). Виділяти найпріоритетніші компоненти – вкрай складна проблема в менеджменті персоналу. Це означає, що необхідно вміти визначати якість кадрового потенціалу.

Оцінка потенціалу працівників підприємства є трьома основними цілями: адміністративною, інформаційною, мотиваційною. Результатом досягнення адміністративної мети є підвищення чи зниження працівників посади, звільнення, переклад; інформаційної - отримання керівництвом інформації про результати їхньої діяльності; мотиваційної – матеріальна чи моральна винагорода працівників.

Отже, професійне та ефективне управління персоналом підприємства є найважливішою передумовою прийняття рішень у сфері управління підприємством.

1.2 Методи формування системи менеджменту персоналу

Невід'ємною складовою менеджменту персоналу є методи за допомогою яких відбувається вплив на співробітників організації. Методи менеджменту персоналу – це засоби впливу на персонал задля досягнення цілей компанії. Вчені виділяють наступні методи менеджменту персоналу [5]:

методи стимулювання, зв'язані з задоволенням потреб співробітника;

методи надання інформації, у тому числі надання інформації, що дозволяє працівнику створити власну організаційну поведінку; методи переконання, тобто безпосередній цілеспрямований вплив на внутрішній світ людини, систему людських цінностей;

адміністративні методи, побудовані на контролі та фактичному використанні санкцій за провину.

Науковці, які досліджували менеджмент виробили три поширені групи методів менеджменту персоналу організації (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація методів менеджменту персоналу [5]

Економічні методи включають все можливе матеріальне стимулювання персоналу. Прикладами економічних методів є: заробітна плата, і частка

прибутку, стимулювання якості роботи та її ефективності, штрафні санкції у вигляді відрахувань із заробітної плати. Також додатково до цієї групи відноситься соціальне забезпечення працівників - виплати на харчування, проїзд, страхування. Вкладення грошей у матеріальне стимулювання має винагороджуватися у вигляді доходу завдяки підвищенню якості роботи [6].

Організаційні та управлінські методи базуються на наданні повноважень та наглядовій підтримці співробітників. Зазвичай він реалізується у вигляді наказів, розпоряджень, розпоряджень і орієнтується на мотиви поведінки людини, такі як почуття відповідальності, усвідомлення необхідності трудової дисципліни, бажання працювати в конкретній організації. Вони мають безпосередній вплив - повинні виконувати будь-який адміністративний наказ чи вказівку [6].

Соціально-психологічні методи базуються на законах психології та соціології. Найважливіший результат застосування даного методу є мінімізація особистісного конфлікту. Крім того, з їх допомогою можна керувати кар'єрою кожного співробітника та формувати корпоративну культуру на основі ідеального іміджу працівника. Соціологічні методи допомагають визначити позицію кожного в команді, виявити неформальних лідерів, розв'язати галузеві конфлікти [6].

При більш широкому розгляді змісту та природи методів слід враховувати, що організаційно-адміністративні методи відрізняються за безпосереднім характером впливу; вони є обов'язковими і накладають санкції за їх ігнорування. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу та необхідність цього впливу. Вони допускають свободу особистого вибору та поведінки в певних межах, часто залежно від особистих особливостей працівників. Точну силу і кінцевий результат цих методів визначити важко, але в цілому ці методи менеджменту, особливо економічні, відіграють провідну роль в менеджменту персоналу, відіграючи роль фундаменту управлінського впливу.

Технологія менеджменту - це вид впливу, який використовує особливу систему методів, прийомів і цілей. Усі наявні технології поділяються на кілька груп залежно від мети, походження чи масштабу. Остання класифікація є найбільш поширеною в системі управління персоналом [7].

Вибір тієї чи іншої технології розвитку персоналу має ґрунтуватися на розумінні того, якими ресурсами володіє компанія і які її основні цілі. Фахівці рекомендують використовувати поєднання кількох технологій для підвищення ефективності менеджменту персоналу. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних методів у сфері працевлаштування допомагає чітко визначити перспективних кандидатів на посаду, виявити лідерські якості кандидатів [7].

Економічна ефективність у сфері менеджменту персоналу означає досягнення поставлених цілей організації шляхом використання персоналу за принципом ефективності обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується в найсприятливішому співвідношенні між результатами праці та масштабами її використання (продуктивністю) і, відповідно, у найсприятливішому співвідношенні між результатами праці та витратами на персонал.

Традиційний підхід до економічної ефективності в галузі менеджменту персоналу аналізує взаємозв'язок між продуктивністю персоналу та витратами на персонал.

Фактори ефективного управління персоналом можуть стати потужним важелем підвищення ефективності всього процесу управління (рис. 1.2). У контексті проблеми порівняння витрат і продуктивності економічна ефективність вимагає специфікації, перш за все необхідно визначити, що оцінювати [5]:

досягнення поставлених результатів за допомогою ефективно навченого, вмотивованого персоналу організації, сформованого в результаті реалізації вибраної кадрової політики;

досягнення цілей, поставлених перед менеджментом персоналу, з мінімальними витратами коштів;

підбір найефективніших методів управління, що забезпечують результативність самого процесу менеджменту.

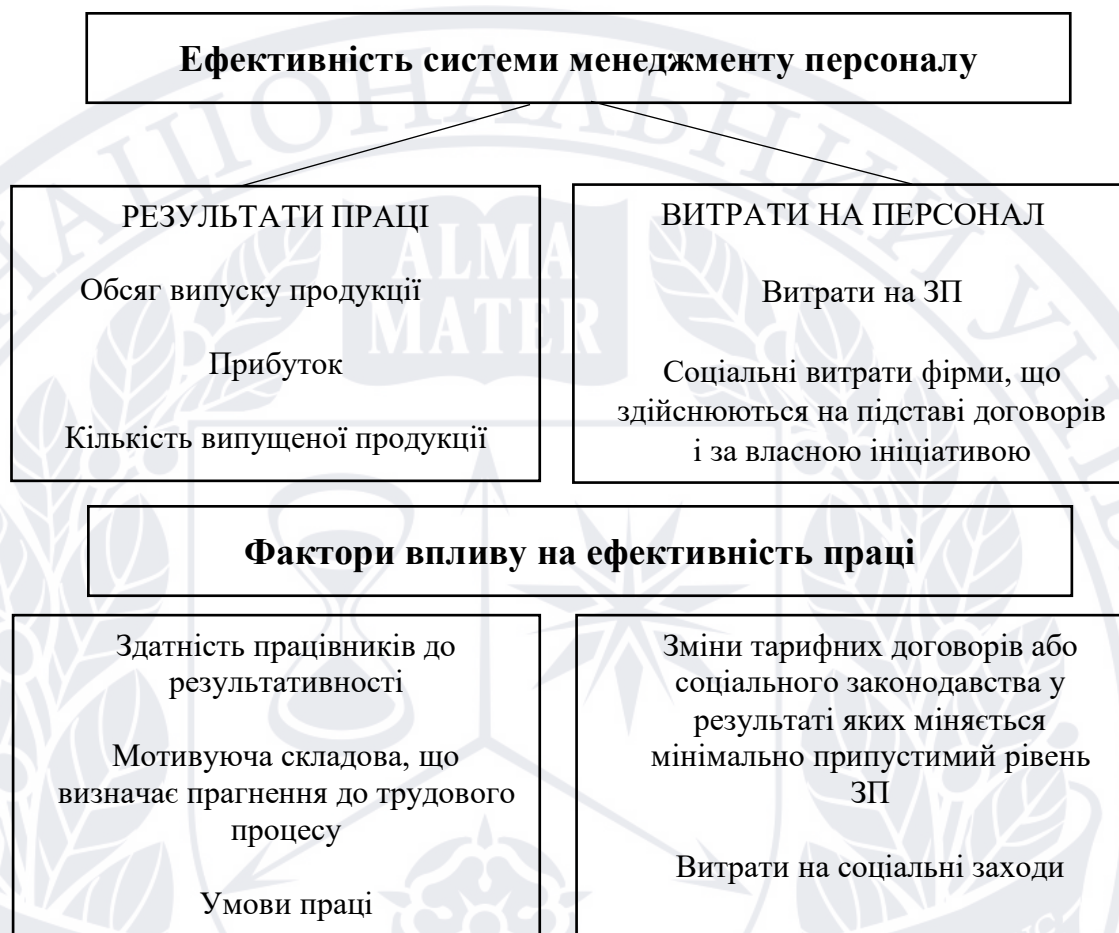


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на ефективність праці у сфері менеджменту персоналу [5]

Однак ефективність управління персоналом не може бути визначена лише шляхом порівняння окремих показників, оскільки для цього в першу чергу потрібні критерії, а їх вибір залежить від вихідної точки (результат діяльності конкретного працівника, результативність роботи або характеристики колективу в цілому).

Існує багато методів, критеріїв, кількісних і якісних показників для вимірювання ефективності менеджменту персоналу, які спрямовані на точне вимірювання якості працівників і віддачі працівників компанії. Сьогодні

уявлення про те, що компанія, яка вимагає від співробітників створити максимально комфортні та прийнятні умови праці, не буде найкращою та найбільш стійкою, змінюється, тому він починає дякувати своїй компанії за його егоїстичну працю та самовідданість.

Вивчення наукової літератури в галузі менеджменту слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення та утримання висококваліфікованих працівників з метою досягнення максимальної ефективності в умовах ефективного менеджменту персоналу.

На сьогоднішній день не існує єдиної методики оцінки ефективності систем управління персоналом. В таблиці 1.1 показані підходи до оцінки системи менеджменту персоналу.

Таблиця 1.1 – Підходи до оцінки ефективності системи менеджменту персоналу [8]

Підхід	Критерії оцінки	Приклад показника	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Результативний	Результати діяльності організації	Обсяг реалізації продукції	Наявність зв'язку з кінцевими результатами діяльності організації	Залежність не тільки від результативності, а от наприклад від впровадження інновацій
Функціональний	Функціональні підсистеми системи менеджменту персоналу	Забезпечення потреби в персоналі, організація праці та мотивація, розвиток персоналу, оцінка персоналу	Простота і доступність використання можливість використання	Відсутність відповідальності за результат низька зацікавленість персоналу в кінцевому результаті
Порівняльний	Витрати і доходи пов'язані з персоналом	Витрати на персонал на одного співробітника, виручка на одного співробітника	Визначення свого положення щодо конкурентів. Визначення слабких місць в менеджменті персоналу	Висока вартість через залучення консультантів. Складність зіставлення через суттєвої різниці в діяльності компанії

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Ресурсний	Результативність і якість праці	Продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, витрати робочого часу	Враховуються відмінності у праці по продукції, що випускається і видам робіт	Не враховується ринкова компонента діяльності організації
Підхід на основі інтегральних показників	Успішність діяльності організації, конкурентоздатність продукції, організації	Продуктивність на одиницю сировини, витрати щодо менеджменту персоналу на одного співробітника, укомплектованість штату, тощо	Враховується внесок персоналу в успішність діяльності компанії	Складність оцінки окремо взятих критеріальних показників через відчутність достовірних вихідних даних

З точки зору різноманітності систем менеджменту персоналу, єдиний підхід до оцінки їх ефективності має припускати наявність загальних для всіх систем параметрів. Такий загальний параметр відповідає цілям організації та системи менеджменту персоналу. Система менеджменту персоналу є невід'ємною частиною системи управління підприємством, і її ефективність в кінцевому підсумку визначається кінцевим результатом діяльності організації [8].

Тому необхідно визнати дієвою систему менеджменту персоналу продукції (послуг), самої організації та її діяльності конкурентоспроможними в її діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

2.1 Характеристика та аналіз основних показників діяльності компанії

Об'єктом дослідження в роботі обрано Акціонерне Товариство «Райффайзен Банк». Це один з найбільших та найприбутковіших українських банків [10]. Структура його власності наведена на рисунку 2.1.

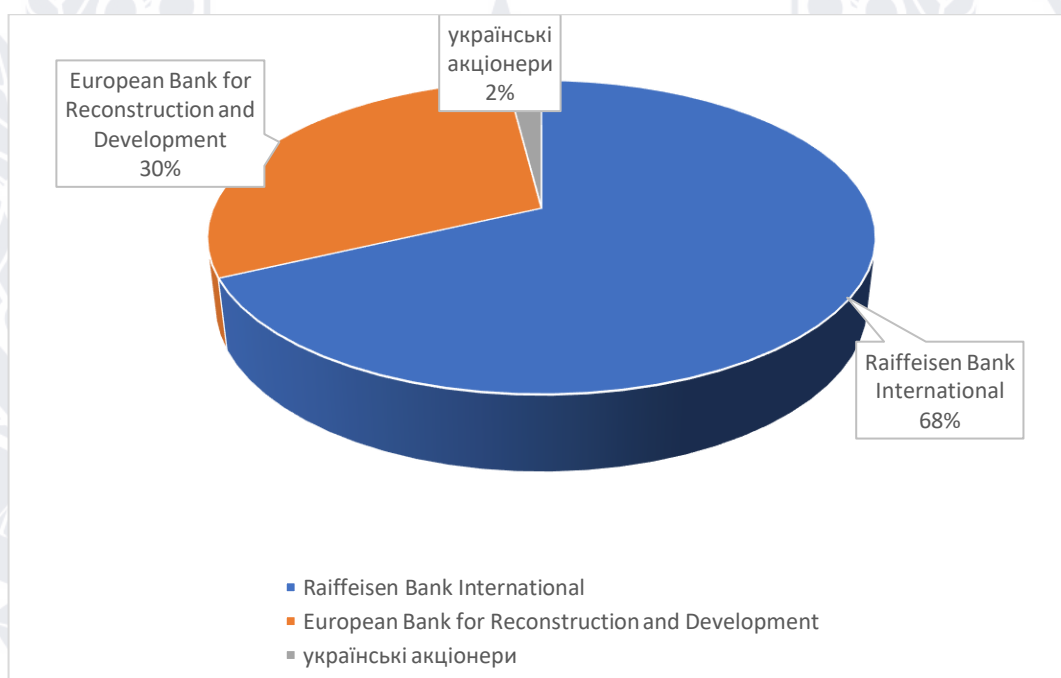


Рисунок 2.1 – Структура власності основних акціонерів АТ «РБ», 2022 рік.

За даними, що спостерігаємо на діаграмі 2.1. бачимо, що станом на 01.01.2022 68% банку належить австрійському Raiffeisen Bank International, 30% European Bank for Reconstruction and Development, решта у власності українських акціонерів.

АТ «Райффайзен Банк Аваль» зареєстровано 27 березня 1992 року (до 25 вересня 2006 року – Акціонерний пенсійний банк «Аваль»).

У жовтні 2005 року банк приєднався до банківської групи Raiffeisen International Bank – Holding AG. Входить до іноземної банківської групи Райффайзен в Україні. Банк відповідає за іноземну банківську групу Райффайзен в Україні та має право приймати рішення на консолідованій основі для забезпечення відповідності вимогам нагляду банківської групи.

Станом на 17.06.2021р АТ «Райффайзен банк Аваль» змінив свою назву на АТ «Райффайзен банк».

Відповідно до чинного законодавства України, з метою поліпшення обслуговування клієнтів і розширення їх кола, банк відкриває як на території України, так і за її межами власні відокремлені структурні підрозділи, у тому числі філії (дирекції), представництва, відділення та обмінні пункти.

Банк є універсальним банком, самостійно визначає напрями своєї діяльності і спеціалізацію за видами операцій.

Інформація про діяльність Банку розкривається в порядку, визначеному внутрішніми документами Банку та законодавством України. Інформація, що підлягає оприлюдненню відповідно до законодавства, розміщується на веб-сторінці Банку в мережі Інтернет (www.aval.ua).

Метою діяльності банку є надання повного спектру банківських послуг клієнтам відповідно до законодавства України.

У 2018-2021 роках Райффайзен Банк був визнаний кращим банком [10].

Банк має ефективну структуру управління з чітким розподілом бізнес-напрямків та вертикалей підтримки (ІТ та оперативна підтримка, контроль, безпека тощо), створених на рівні головного офісу та регіонального офісу. Як і всі міжнародні банки, Райффайзен Банк має чіткий розподіл функцій між фронт-офісами та бек-офісами, що покращує обслуговування клієнтів та допомагає зменшити ризики. У свою чергу, Рада директорів банку завжди турбувалася про високий рівень професіоналізму працівників та кваліфікацію керівників підрозділів банку [11].

Райффайзен Банк історично був одним із провідних українських банків за рівнем довіри та визнання клієнтів, партнерів та експертів, у тому числі

українських та міжнародних клієнтів. У 2020 році банк неодноразово називався кращим банком за різними рейтингами та опитуваннями.

За класифікацією НБУ Райффайзен Банк є одним з найбільших банків України.

Зокрема, британський фінансовий журнал Euromoney назвав Райффайзен Банк «кращим банком України». Український журнал Companion назвав її «найпопулярнішою компанією в Україні 2019 року», а Райффайзен Банк став єдиною фінансовою установою, яка увійшла до десятки лідерів у різних галузях економіки.

За фінансовим рейтингом за 2019 рік Райффайзен Банк визнано найбільш спеціалізованим банком. Райффайзен Банк став «Кращим банком в Україні» за версією впливового видання Euromoney.

Зараз банки пропонують своїм клієнтам широкий спектр кредитних продуктів відповідно до їхніх реальних потреб. Зокрема, банки надають клієнтам короткострокові кредити для покриття поточних платежів, строкових позик, кредитних ліній, інвестиційних позик та розривів в операціях фінансового лізингу. Враховуючи середньо- та довгострокові кредитні операції, банк більше схильний просувати інноваційні проекти, які впроваджують нові технології та створюють робочі місця.

Запровадити нові канали сегментації клієнтів, зосередитися на розвитку клієнтського потенціалу та впровадити канал системи управління клієнтами та баченням. Розроблено унікальну стратегію розвитку та управління сегментами ринку, тісно поєднаних із потребами клієнтів (поповнення банківських продуктів та послуг).

Розвиток пакету обслуговування клієнтів є одним із головних пріоритетів банку. У 2021 році Райффайзен Банк продаватиме пакет банківських продуктів і послугу з продажу срібної монети.

Розвиток карткового кредитування також є одним із головних пріоритетів банку, оскільки цей продукт є джерелом збільшення комісійних та процентних доходів банку.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники АТ «Райффайзен Банк Аваль» за 2018-2022 рр, в млн грн [9]

Показники	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
Розмір кредитного портфеля	37 795	47 603	47 879	46 015	68 804
Резерви під кредитні ризики	-7 139	-4 259	-2 818	-1 881	-1 765
Активи	72 108	79 147	92 218	111 548	131 736
Ліквідні кошти	9 317	10 057	10 833	13 854	14 030
Власний капітал	10 905	11 623	13 016	12 892	15 564
Статутний капітал	6 155	6 153	6 155	6 155	6 155
Кошти банків	1 694	686	193	238	196
Загальний обсяг внесків	52 281	58 160	66 616	88 163	107 297
Депозити фіз. осіб	21 678	23 429	26 257	34 273	42 527
Депозити фіз. осіб за попередній квартал	18 806	22 413	23 928	20 000	-
Боргові цінні бумага, емітовані банком	0	0	0	0	0
Зобов'язання	61 203	67 524	79 202	98 656	116 172
Чистий прибуток	4 469	5 088	4 749	4 075	4 858

Аналізуючи дані табл. 2.1 можна зробити висновок, що фінансові показники протягом 2018-2022 рр. змінюються, а саме: у порівнянні 2022 р. з 2018 р. майже всі показники мають додатний приріст, а саме: чистий прибуток, розмір кредитного портфолію, чисельність активів, тощо. Це, в свою чергу, є показником зміцнення «Райффайзен Банку Аваль». Але коефіцієнт прибутковості на початку 2020 р. знизився порівняно із 2019 р., з 6,73% до 5,54% відповідно, і зараз станом на 2021 та 2022 рр перебуває на одній і тій ж відмітці 4%.

Активи банку щороку збільшуються, так в порівнянні з 2021 р., у 2022 р. активи збільшились на 18,09%, а у 2021 р. – на 20,96%. Це говорить про зростання компанії. Різке зростання активів спричинено за рахунок приросту

нових кредитів, виданих юридичним особам та приватним клієнтам банку (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Кредити клієнтам в національній валюті, 2014-2021, в млрд грн [9]

Так, кредитний портфель банку станом на початок 2022 рік різко зріс на 22 789 млн грн.

Кількісний показник кредитів в національній валюті станом на 2014-2021 рр має додатний показник, особливо варто звернути увагу на показник кредитування юридичних осіб-підприємців, який займає вагому частку у системі та з кожним роком набирає швидших темпів зростання. Основною причиною цього є змінені політика підходу банку до залучення осіб юридичного сегменту.

Ліквідність на початку 2020 р. залишилась незмінною порівняно з попереднім роком, та склала 16,21%.

Загальний обсяг внесків і кількість депозитів фізичних осіб зростає, що може свідчити про довіру клієнтів до банку.

Чистий прибуток на початку 2022 року зріс порівняно з початком 2021 року зріс на 783 млн грн, що складає 19,21%.

В АТ «Райффайзен Банк» має систему ризик-менеджменту, яка відповідає бізнес-моделі, масштабу, розміру, складності операцій банку та забезпечує виявлення, оцінку, моніторинг, звітність, контроль та зменшення всіх суттєвих ризиків банку для визначення капіталу банку. Необхідно охопити всі суттєві

ризиками, притаманні його експлуатації. Банк має вдалу систему управління ризиками, яка забезпечує:

відповідність затвердженій Спостережною радою стратегії управління ризиками та бізнес-моделі банку та декларації ризиків, які може зазнати банк для досягнення бізнес-цілей;

відповідність профілю ризику банку рівню схильності до ризику, затвердженому Спостережною радою Банку;

повнота та оперативність виконання міжбанківських документів;

створення та підтримання високої культури управління ризиками, включаючи інформування та залучення членів Спостережної ради та Правління, а також інших працівників банку з питань управління ризиками, навчання працівників банку з питань управління ризиками;

відповідність внутрішніх документів з управління банківськими ризиками вимогам законодавства України;

менеджери з управління ризиками та комплаєнс мають відповідний статус і кваліфікацію для виконання покладених на них функцій.

Ризик-менеджмент – чудовий інструмент збереження активів та доходів банку, що забезпечує системний підхід до мінімізації можливих відхилень у дохідній частині бюджету відповідно до стратегії та цілей банку. Залежно від підходу банк може вибрати один або кілька методів управління ризиками: уникнення ризиків; передача ризику; прийняття ризику; мінімізація ризику.

2.2 Аналіз системи менеджменту персоналу АТ «Райффайзен Банк»

Проаналізуємо систему менеджменту персоналу обраної компанії. Такий аналіз доцільно розпочати з кадрового забезпечення банку та структури його персоналу.

В системі «Райффайзен Банку» станом на грудень 2021 року працює близько 6,2 тисяч штатних працівників, і близько 500 позаштатних (рис. 2.3) [13].

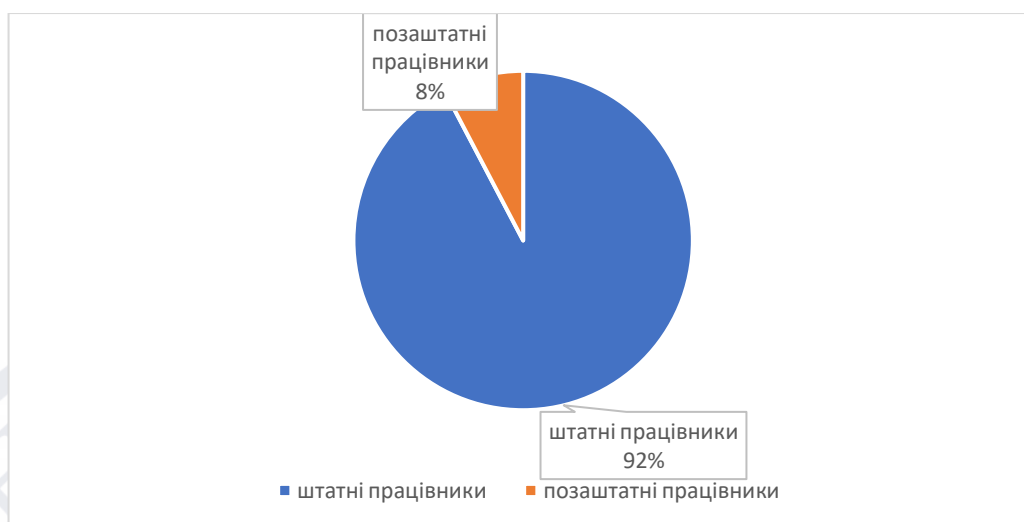


Рисунок 2.3 – Відсоткове відношення позаштатного персоналу до штатного, 2021 рік [13].

Виходячи з даних наведених у діаграмі 2.3. бачимо відношення штатних та позаштатних працівників, але саме цих 8% позаштатного персоналу, займаються основною масою залучених клієнтів, що у свою чергу продовжує розвивати банк.

Мережа відділень Райффайзен Банку наприкінці 2021 року нараховувала 498 діючих установ, а саме:

- 493 відділень, що надають повний спектор основних послуг клієнтам;
- 1 відділення, яке працює з VIP-клієнтів;
- 2 преміальних центри нового формату обслуговування;
- 1 центр обслуговування корпоративних клієнтів (ЦОКК);
- 1 комісійне відділення, яке обслуговує зарплатних та приватних клієнтів, здійснюючи касові операції.

Кількість відділень скоротилась порівняно з попереднім роком, адже наразі планується розвиток саме якісного показника, і перехід до значно нового підходу до залучення клієнтів, залучаються клієнти різного класу, основний акцент на клієнів пайового сегменту, також відбувається диджіталізація, що суттєво допоможе клієнту комунікувати із банком невиходячи із дому.

Усі організації, за винятком найменших, мають горизонтальний розподіл праці за спеціалізованими лініями. Якщо організація досить велика, то фахівці

будуть зосереджені в функціональному середовищі. Райффайзен Банк АК не є винятком.

Повноцінні самостійні відділення АТ «Райффайзен Банку» об'єднуються між собою по дирекціям залежно від територіального розміщення, і підпорядковуються безпосередньо Центральному офісу.

Серед відділень окремої дирекції обирається одне з відділень якому підпорядковуються решта відділень дирекції. Як приклад: Вінницька Дирекція, з основним відділенням у місті Вінниця, якому підпорядковуються 3 відділення у м. Вінниця, та 22 відділення у районних центрах області.

Кожне з відділень має безпосереднього керівника, якому підпорядковуються різні відділи, такі як (юридичний, каса, менеджера по роботі з клієнтами).

Статеві-вікова структура персоналу компанії відображена на рис. 2.4 та в таблиці 2.2.



Рис 2.4 - Стать працівників АТ «РБ», на грудень 2021р. [10]

Таблиця 2.2 – Статеві-вікова характеристика персоналу банку, 2021 р. [10]

Вікова група	Відсоток представників
18-24 років	26,47%
25-40 років	49,28%
40 і більше	24,25%

Дані показники варто враховувати задля підвищення ефективності окремих вікових груп, та і в загальному персоналу.

Персонал АТ «Райффайзен Банку» складається з штатних та позаштатних працівників. Працівники що працюють в штаті мають основну ставку, яка знаходиться на рівні, нижчому за рівень середньої зарплати по Україні, тому залежно від регіону ситуація різна.

Якщо розглядати саме Вінницьку область як за приклад, середня заробітна плата по області станом на січень 2022 року складає 12 555 грн, дохід працівників банку, є нижчим за середній [14].

Також працівники відділень мають щоквартальну премію, яка залежить від показника виконаних планів. Тобто, якщо працівник виконав план хоча б на 75% і вище він отримує премію.

Таблиця 2.3 – Розподіл премії відповідно до відсоткового відношення виконання поставленого плану серед працівників відділень

Відсоток виконання планового показника	Преміювання
>75%	-
75%-89%	0,3 окладу працівника
90%	0,6 оклади працівника
100%	0,9 оклади працівника
110%	1,2 оклади працівника
120%	1,5 оклади працівника
130%	1,8 оклади працівника
150%	2 оклади працівника

Мотивація керівників команд дещо відрізняється, оскільки їх стимулювання залежить від показнику який виконає команда, то на початку нового року керівник має сам собі зазначити амбітний план на команду, визначити свої сильні та слабкі сторони, і поставити плани розвитку себе як лідера. Дані прописані планові показники переглядає правління, і затверджує

остаточний план, в кінці кожного року керівник має оцінити сам себе та свою команду, існує чотири типи оцінки A,B,C,D. Максимальною поставленою оцінкою може бути A+, виставлені бали переглядає правління, і обговорюється їх відповідність дійсності.

Матеріальна мотивація керівників команд представлена у таблиці 2.4. У них також є присутньою стандартна ставка та щоквартальна премія залежно від виконання плану команди, максимальний відсоток перевиконання це 150% від поставленого плану.

Таблиця 2.4 – Матеріальна мотивація керівників команд

Відсоток виконання планового показника	Преміювання
>75%	-
75%-100%	-
100-145%	2 оклади керівника
150%	3 оклади керівника

Точна сума заробітної плати не була наведена, адже вона являється конфіденційною інформацією АТ «Райффайзен Банк».

В установі існує як матеріальна, так і нематеріальна мотивація. Часто проводяться розіграші, де найкращі працівники можуть виграти автомобіль, чи подорож по світу.

Ефективно організоване навчання персоналу, яке проводиться як у онлайн форматі, так і у форматі нарад. Навчання проводиться раз на 3-6 місяців.

У травні 2021 року правлінням Райффайзен Банк було проведено опитування серед співробітників банку, основна ціль проведеного опитування визначити рівень привабливості банку серед співробітників.

У опитуванні взяли участь 6090 працівників, а це 91 % від загальної кількості запрошених до опитування.

Визначено позитивні зміни в культурі взаємодії:

79% (+2% порівняно з попереднім роком) погоджуються з тим що в банку заохочується співпраця, обмін ідеями та ресурсами.

66% (+10%) згодні що команда відділень отримує дуже якісну підтримку від керівників

На 4 % збільшився індекс взаємодії серед працівників.

Співпраця у Райфі міцніє, а команда стає згуртованішою.

За результатами опитування наведено наступні показники NPS:

Employee NPS (на скільки ймовірно що ви порекомендуєте банк своїм знайомим і друзям) – 28%

Customer NPS (на скільки ймовірно що ви порекомендуєте продукти РБА своїм друзям) – 50%

Servives NPS (На скільки ви погоджуєтесь що банк постійно шукає шляхи вдосконалення, щоб якісніше обслуговувати клієнтів) – 52%

Було проведено також опитування працівників серед працівників Вінницької філії АТ «Райффайзен банку», на скільки вони задоволені представленою системою мотивації, в опитуванні прийняли участь 16 працівників (див. рисунки 2.5 – 2.7).



Рисунок 2.5 – Структура відповідей на запитання «Які з перелічених цінностей є присутні у АТ «РБ»?»



Рисунок 2.6 – Структура відповідей на запитання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»



Рисунок 2.7 – Чинники незадоволеності роботою працівників АТ «Райффайзен банк»

Було також проведене опитування працівників відносно їх загальної задоволеності системою менеджменту, що діє в АТ «Райффайзен банк» (рис. 2.8). Респондентам було запропоновано оцінити показники за шкалою від 1 до 10 де 1- не задоволений(-а), 10 – повністю задоволений (-а) відповідним показником.

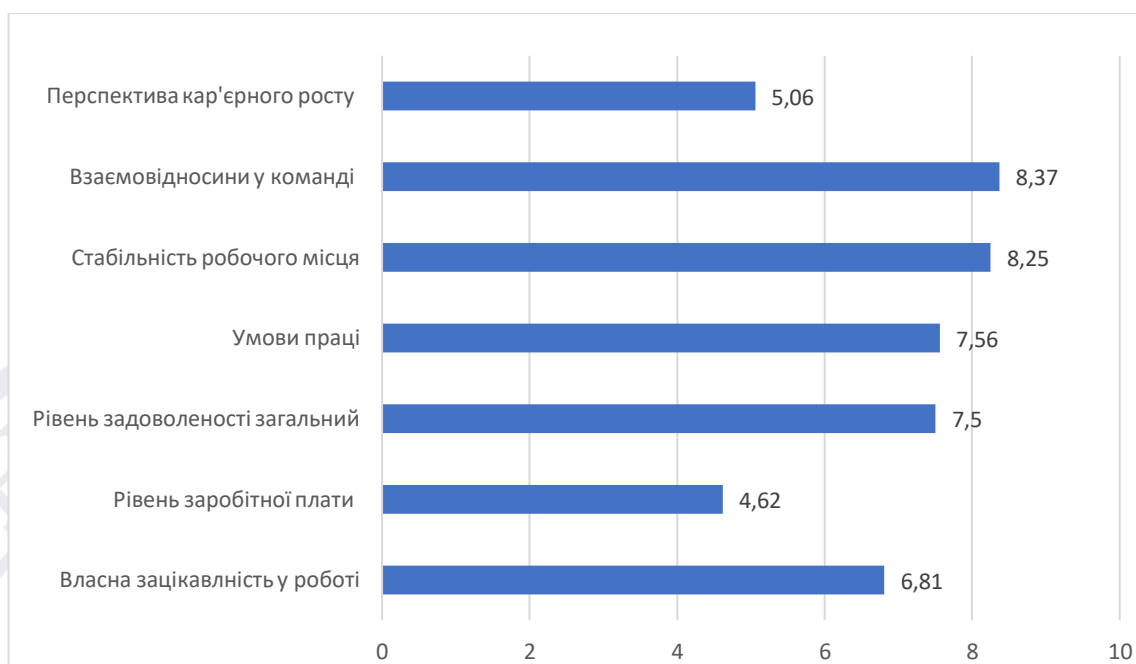


Рисунок 2.8 – Структуровані відповіді респондентів, щодо задоволеності системою мотивації

Проведене опитування показало, що працівники найбільш задоволені стабільністю робочого місця та відносинами у колективі, виникають питання до категорії перспективи кар'єрного росту та рівень заробітної плати, з цього вже формується загальний рівень задоволеності праці. Тому варто дослідити ці питання більш детально.

Чинна система мотивації у АТ «Райффайзен банк» представлена такими підсистемами) [3]: 1) Матеріальна (стала заробітна плата; щоквартальне преміювання; проведення різнопланових змагань з продажу банківських продуктів між менеджерами з можливим отриманням додаткової премії); 2) Нематеріальна: (страхування працівників; додаткові дні відпустки в подарунок на свята; подарункові сертифікати для працівників та їх дітей на свята).

Негативною особливістю в наявній системі АТ «Райффайзен банку» є загальна мотивація для всіх працівників, без розгляду людини як індивіда, тому варто запровадити варіант особистої мотивації кожного працівника більш комплексно і щоб стимулювання було більш ефективним, варто запровадити в системі мотивації «систему поколінь».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

3.1 Стратегічні аспекти удосконалення кадрового менеджменту компанії

Розробка ефективної кадрової стратегії є важливим завданням системи менеджменту персоналу. Сучасні реалії вимагають від власників компаній використання дієвих інструментів подолання негативних наслідків та пристосування до теперішніх умов існування на ринку, а також збереження головного ресурсу компанії – персоналу. В таких обставинах вигірну позицію займають компанії з розвиненою та гнучкою стратегією управління персоналом. Останнім часом, в бізнес-середовищі превалує думка про те, що в Україні взагалі неможливо прогнозувати свою діяльність на довгострокові періоди, враховуючи нестабільність економічної та політичної сфер країни. В цілому складно оцінити частку українських компаній, що мають у своєму розпорядженні дієві альтернативні стратегії управління персоналом на випадок кризи, проте, гіпотетично, ті з них, які все ж таки використовують цей інструмент, мають більш реальні шанси мінімізувати наслідки теперішніх соціально-економічних та політичних колапсів. Отже, в сучасних реаліях значною перевагою для компаній у конкурентній боротьбі за виживання можуть стати правильно встановлені стратегічні імперативи управління персоналом, що враховують зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, на ринку праці, в економіці та суспільстві в цілому.

Виходячи з вищезазначеного, для побудови ефективної стратегії управління персоналом, менеджменту компаній в умовах пандемії та воєнного стану слід зосередитись на наступних важливих завданнях:

опрацювання сценаріїв тимчасового скорочення персоналу та підготовка співробітників до можливості таких змін;

створення багатофункціональних команд менеджерів для вирішення проблем управління персоналом та адаптації персоналу до ризиків, що несе нестабільне середовище на ринку праці;

посилення інформаційної комунікації та взаємодії з працівниками, зміцнення організаційної культури та цінностей компанії;

розробка та впровадження гнучкого графіку та можливостей дистанційної роботи;

організація надання психологічної та матеріальної підтримки співробітників, створення безпечного робочого середовища та атмосфери добробуту.

У контексті зазначеного, слід виділити основні напрями та шляхи побудови ефективної стратегії управління персоналом у досліджуваній компанії.

Суть системи стратегічного управління персоналом банку полягає у досягненні цілей та місії шляхом забезпечення його діяльності необхідними ресурсами і відповідним висококваліфікованим персоналом.

Основним завданням стратегії управління персоналом є визначення можливих шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного співробітника зокрема. Це у свою чергу дасть можливість підвищити конкурентоспроможність банку за рахунок забезпечення безперервного процесу розвитку своїх працівників та їх компетенцій на основі побудованих стратегічних планів розвитку з використанням можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища [22].

Стратегічне управління персоналом для її вдалої роботи варто розглядати як комплексну систему, що включає у себе різноманітні елементи роботи із персоналом як у короткостроковій та і у довгостроковій перспективі. Але успішний розвиток передбачає аналіз наявної системи і вирішення низки проблем у даному напрямку [23].

Якщо говорити про стратегічне управління персоналом АТ «Райффайзен банк», варто спочатку проаналізувати наявну структуру, переваги і недоліки якої наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки управління персоналом у АТ «Райффайзен банк»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Багаторічний досвід • Популярні вакансії на ринку праці • Зацікавленість безпосередніх керівників у результатах • Система оцінки при прийнятті на роботу працівника • Згуртованість колективу працівників • Високий рівень конкурентоспроможності банку на ринку • Можливість відпрацювати знання на практиці • Можливість побудувати кар'єру для працівника • Соціальний пакет працівників • Висококомпетентне керівництво 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління • Опір змінам і інноваціям. Персоналу у більшості, не готовий до кардинальних змін. • Замалий обсяг фінансування програм розвитку персоналу, що у свою чергу впливає на якість кадрів • Відсутність дієвої та ефективної системи мотивації • Швидкі темпи змін в економічній, соціальній та політичній сфері • Відсутність належних матеріально-технічних та соціально-психологічних умов для реалізації стратегії розвитку персоналу • Різке скорочення чисельності персоналу у кризових умовах • Нерозвиненість корпоративної культури банку.

Беручи до уваги дані недоліки задля удосконалення системи стратегічного управління персоналом та для покращення конкурентоспроможності АТ

«Райффайзен банк» на засадах розвитку персоналу необхідно проводити у таких ключових напрямках:

1. Досягнення стратегічних цілей. Успіх досягнення стратегічних цілей Банку значною мірою залежить від того, наскільки працівники знають зміст стратегічних цілей Банку, а також готові та вміють працювати для їх досягнення.
2. Персонал як найвища цінність.
3. Формування та ефективний розвиток організаційної культури банку. На додаток до надання співробітникам необхідних знань і навичок, розвиток персоналу допомагає зміцнити бажані моделі поведінки та підвищити лояльність співробітників. Такий підхід зміцнює та розвиває корпоративну культуру та командний дух.
4. Підвищення ефективності комунікаційного процесу. Високі результати дають стандарти та культура командного спілкування, співпраці та партнерства, обміну думками, своєчасного отримання актуальної інформації.
5. Покращення адаптації АТ «Райффайзен Банк» до змін зовнішнього середовища.
6. Формування ефективної мотиваційної політики. Підтвердження менеджерами кар'єрних очікувань своїх співробітників і відкрите та чесне обговорення їхньої кар'єри вже є сильними мотивуючими факторами.

Отже, у сучасних умовах невизначеності економічних і соціальних процесів діяльність банку повинна ґрунтуватись на засадах стратегічного управління. Проведене дослідження ще раз підтвердило, що чи не найважливішу роль в організації праці відіграє саме персонал. При формуванні засад стратегічного управління персоналом варто врахувати неведені вище ключові напрямки розвитку, це зробить АТ «Райффайзен банк» ще більш конкурентоспроможним та зробить роботу персоналу ще більш ефективною. Слід враховувати, що стратегія управління персоналом ефективна на стільки, наскільки ефективно використовується потенціал працівників, і наскільки чітко досягаються поставлені цілі.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту персоналу АТ «Райффайзен Банк»

Результати проведеного аналізу показують, що керівництву АТ «Райффайзен Банк» необхідно внести зміни до організаційної структури банку, що зумовить необхідність визначення майбутніх кадрових потреб, у своїй організаційна структура у сфері праці має взаємодіяти з технологічною, стратегічною політикою організації, з генеральним планом розвитку бізнесу.

1. Розвиток процесу адаптації кадрів

Варто звернути увагу на процес адаптації кадрів, адже опитані нові працівники, вбачають для себе в цій галузі проблеми, рекомендується проводити трудову адаптацію. Процес трудової адаптації працівника мають проводити начальники структурних підрозділів. Відповідальність за перебігом адаптації доручається начальника підрозділи.

Проводити адаптацію пропонується у три етапи:

Ввести новачка у курс справи.

Контролювати процес адаптації. Проводити бесіди новачками, дозволяють виявити негативні чинники адаптації, у початковий період адаптації зустрічі-бесіди мають бути частими, а до кінця залежно від процесу адаптації їх можна проводити рідше. Але в будь-якому разі вони мають бути ненав'язливими, делікатними, неофіційними та стимулювати активність та ініціативу новачка.

Опрацювати інформацію про рівень та тривалість проходження адаптації в рамках процедури ділової оцінки персоналу, робиться висновок, чи відбувся працівник чи ні.

Проведення успішної адаптації працівника впливає: скорочення втрат робочого дня, підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів, задоволеність роботою.

2. Зміна системи мотивації праці.

В результаті проведеного аналізу виявлено те що заробітна плата працівників знаходиться на рівні нижче середнього, тому це є іще одним чинником, що демотивує працівників.

Працівники мають різні потреби, цілі, бажання, щодо їх роботи. Негативною особливістю в наявній системі АТ «Райффайзен банку» є загальна мотивації для всіх працівників, без розгляду людини як індивіда, тому варто запровадити варіант особистої мотивації кожного працівника більш комплексно і щоб стимулювання було більш ефективним, варто запровадити в системі мотивації «систему поколінь X, Y, Z»[19].

Варто розділити усіх працівників залежно від їх вікової приналежності:

1. Перша група – це керівники, старші спеціалісти старшого віку. В основному найпродуктивніші з них у віці 40 – 50 років, стаж роботи яких у банківській сфері орієнтовно від 7 років. Співробітники першої категорії, важко адаптуються до змін навіть до незначних, їх лякає невизначеність у роботі. Їм притаманна відповідальність на високому рівні, прагнення працювати без помилок, чудово виконують одноманітну роботу.

Представники цієї групи мають високу мотивацію і загалом відчують потребу оновлювати свій професійний досвід. Вони в основному здобували освіту за радянських часів і з труднощами здобували нові «ринкові» знання та долали застарілі способи та методи роботи.

2. Друга група банківських працівників – люди активні, працездатні, інноваційні. Не в останню чергу складність для цієї групи полягає в подоланні тиску з боку першої групи банківських службовців, професіоналів, які не хочуть ставити «нових людей» на високі посади.

3. Третю групу складають молоді люди, які займають різні посади в банку, від керівників до операторів. Працівники цієї категорії впевнені в нових економічних умовах. Труднощі, з якими стикаються молоді банківські працівники, пов'язані переважно з відсутністю зрілої професійної спільноти. Без усіх морально-етичних цінностей, необхідних і прийнятних для регулювання

банківської взаємодії, без ефективних банківських правових механізмів, набір банківських інструкцій потребує значного покращення.

Отже, враховуючи професійні та соціально-психологічні особливості цих трьох типів банківських службовців, управління персоналом банку та банківський менеджмент у сфері мотивації працівників стикаються з такими проблемами:

розробити плани адаптації трьох груп працівників до єдиної банківської культури;

мінімізація конфліктних ситуацій між групами та спрямування конфлікту на позитивний розвиток здібностей персоналу банку;

забезпечити професійну підготовку банківських працівників з різних аспектів як основу для планування кар'єри;

розробити системи мотивації співробітників на основі потреб і сильних сторін працівників.

Запропоновані методи мотивації цих категорій працівників представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. - Характеристика категорії працівників та запропонована мотивація [19,20]

Категорія працівника	Слабкі сторони	Сильні сторони	Мотивація
1	Зосередженні на матеріальній мотивації Потреба в контролі Страх нефіксованих ставок	Ефективно налагоджують ділові відносини Добре виконують одноманітну роботу	Стала заробітна плата Підбір щомісячної премії, за виконання та перевиконання поставлених задач Публічна похвала
2	Високі кар'єрні очікування Бажання щоб робота залишала час на особисте життя	Системне мислення Швидка реакція на зміни Протистоять змінам	Можливість кар'єрного зростання Гнучкий графік роботи за такої можливості Концентрація на корпоративній культурі

Продовження таблиці 3.2

Категорія працівника	Слабкі сторони	Сильні сторони	Мотивація
3	Труднощі при аналізі великих обсягів інформації Недостатньо розвинене критичне мислення Дане покоління здатне часто змінювати робочі місця	Творчий підхід до вирішення задач Ефективне використання нових технологій	Цікаві творчі задачі Корпоративна культура Заохочення до виконання плану за рахунок рейтингу, які вже наявні в АТ «РБ»

Оптимальною моделлю для створення системи стимулювання праці повинна бути модифікована модель "пульсуючої заробітної плати", вплив якої на заробітну плату враховуватиме критерії та фактори, що спонукають їх ефективно працювати в кризові часи. Схему системи можна описати за формулою:

$$Q = Q1 + Q2 + Q3 + Q4 + Q5 + Q6 + Q7 - Q8 + Qп$$

де Q – фонд оплати праці та компенсацій організації чи співробітника;

Q1 – постійна частина фонду оплати праці, пов'язана з посадою та кваліфікаційними характеристиками робіт;

Q2 – змінна частина фонду оплати праці, пов'язана з результатами роботи підрозділу, потенціалом співробітників – за критеріями, що вимірюються;

Q3 – змінна частина фонду оплати праці за критеріями оцінки діяльності, що не вимірюються (наприклад, відношення до роботи);

Q4 – оплата за участь в роботі команди з реалізації проектів;

Q5 – оплата вислуги років, зростання якості життя;

Q6 – оплата за участь в роботі ініціативних груп;

Q7 – надбавки, персональні виплати, що не враховуються положенням про посаду;

Q8 – штрафи та санкції – компенсації за збитки, передбачені законом;

Qп – компенсаційний пакет – виплати передбачені КЗпП та можливостями компанії.

Це не просто система обчислення фонду оплати праці, це концепція компенсаційної політики, основне завдання якої полягає в створенні атмосфери заробляння грошей. Вдосконалення банківської стратегії управління персоналом повинно передбачати створення механізму ефективного стимулювання праці, що має здійснити:

уподібнення інтересів банку та працівників;

об'єктивна та комплексна оцінка людського потенціалу, їх належне використання в банку, створення умов для розвитку та реалізації трудового потенціалу працівників, створення системи гнучкої адаптації працівників до ринкових умов;

тісний взаємозв'язок сучасних банківських форм і методів стимулювання зі складністю та результативністю праці. Формування дієвого механізму винагороди персоналу банку має базуватися на постійному його вивченні. При цьому особливо актуальними стають процеси постійної діагностики і моніторингу системи стимулювання персоналу; складності, напруженості та ефективності виконуваних ним обов'язків, ступінь їх урахування у різних формах стимулювання працівників, що забезпечує пошук дієвих методів заохочення до ефективної праці.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів формування системи менеджменту персоналу, визначено сутність цієї категорії та її основні елементи.

В ході теоретичного дослідження визначено, що менеджмент персоналу є чи не найважливішим фактором утворення і вдалого функціонування організації, який включає в себе процес планування, підбору та відбору персоналу, підготовку, оцінку, навчання та мотивацію. Суть менеджменту персоналу в розробці комплексу компетенцій персоналу задля досягнення стратегічних цілей компанії, та покращення місця компанії на ринку.

На прикладі АТ «Райффайзен банк» в роботі проаналізовано та встановлено методи менеджменту персоналу, визначено їх сильні та слабкі сторони, проблеми, які виділяють працівники банку в ході соціологічного опитування.

На основі результатів проведеного у другому розділі роботи аналізу, в спеціальній частині визначено та запропоновано способи удосконалення системи менеджменту персоналу компанії за допомогою розроблених науково-практичних рекомендацій щодо організаційних, економічних та стратегічних аспектів діяльності АТ «Райффайзен банк».

В ході дослідження визначено, що в результаті реалізації запропонованих заходів вдосконалення системи менеджменту персоналу у АТ «Райффайзен банк» підвищиться рівень задоволеності працівників банку, знизиться рівень «відтоку» кадрів, збільшиться продуктивність праці та підвищиться фінансовий рівень та рівень конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Л.: Світ, 2015. – 294 с.
2. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.
3. Одегов Ю.Г., Журавльов П.В. Управління персоналом. - К.: Кондор, 2007.
4. Кадрова політика та шляхи її покращення. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf
5. Класифікація і зміст системи управління персоналом. URL: https://pidru4niki.com/1597012250695/menedzhment/klasifikatsiya_zmist_sistemi_upravlinnya_personalom
6. Принципи та методи побудови системи управління персоналом. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-315-1.html>
7. Технологія менеджменту. URL: <https://studfile.net/preview/5152571/>.
8. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/12751213/menedzhment/pidhodi_otsinyuvannya_efektivnosti_menedzhmentu
9. Мінфін. Фінансові результати Райффайзен Банку. URL: <http://minfin.com.ua/ua/company/aval/rating/?date=2019-01-01>
10. Офіційний сайт «Райффайзен Банку». Документи. URL: <https://www.aval.ua/documents/zviti-banku/richni-zviti>
11. Офіційний сайт «Райффайзен Банку». Звіт керівництва. URL: https://www.aval.ua/storage/files/zvit-kerivnictva-zvit-pro-upravlinnya-at-rajffajzen-bank-ava_1556020738.pdf
12. Райффайзен Банк. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.

13. Robota.ua. Вакансії в АТ «Райффайзен Банк» . URL: <https://rabota.ua/ua/company1037>
14. Work.ua. Середній дохід по Україні. URL: <https://www.work.ua/>
15. Національний банк України. АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14305909>
16. Bankografo+. Портрет банку АТ «Райффайзен Банк». URL: <http://plus.bankografo.com/banks/raiffeisen-bank-aval.html#descriptionView>
17. Смолінська С.Д., Терещук Є.О. Розробка шляхів покращення фінансового стану банку в сучасних умовах. – Young Scientist - 2017 - №1
18. Економічні науки : навчальний посібник О.В. Єршова, С.О. Кушнір та інші. Діагностика ліквідності та загрози банкрутства банку на прикладі АТ «Райффайзен Банк», 2017 - 158с.
19. Покоління X,Y,Z – життєві цінності та кар'єрні пріоритети URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorytety>
20. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо) URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhливо/>
21. Гірман А.П., Ростовська А.Ф. Приазовський економічний вісник . *Нематеріальна мотивація банківського персоналу як чинник впливу на плинність кадрів*. 2019. №1(12). С. 153-157.
22. Стратегії управління персоналом та інновації в стратегічній діяльності . URL: https://pidru4niki.com/89763/menedzhment/strategiyi_upravlinnya_personalom_innovatsiyi_strategichniy_diyalnosti
23. Версаль Н.І. Основи банківського менеджменту/ Н.І. Весаль – К: Фітосоціоцентр, 2013 – 184 с.