**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Система управління людським капіталом на АТ КБ «Приватбанк»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Гордієнко К. Р.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Г ордієнко Каміла Русланівна

1. Тема роботи «Система управління людським капіталом на АТ КБ «Приватбанк»
керівник роботи: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент Сухарева К.В.

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

2. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Сухарева К. Р. | | |
| 2 | Сухарева К. Р. | | |
| 3 | Сухарева К. Р. | | |

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 10.06.2023 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 11.06.2023 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 12.06.23-16.06.23 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.06.23-23.06.23 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.06.23-27.06.23 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.06.23-25.07.23 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.23-29.08.23 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.23-06.09.23 | |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.23-14.09.23 | |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.23-29.10.23 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.23-02.11.23 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2023 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.23-22.11.23 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 23.11.2023 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2023 | |

Студент _____ К. Р. Гордієнко
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Сухарева
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 3 розділів, 66с.,18 таблиць, 15 рисунків, 50 джерел використаної літератури.

Об'єктом даної роботи виступають регіональні організації банківського сектора, а саме управління людським капіталом на АТ КБ «Приватбанк».

Предметом даної роботи є організаційно-економічні відносини, що виникають при формуванні та розвитку людського капіталу організацій банківського сектора для досягнення результативності.

Метою даної роботи є розробка методичного підходу до управління людським капіталом на підприємстві банківського сектора.

Магістрська робота базується на таких основних принципах: аналіз, системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, основні концепції сучасної економічної теорії, маркетингу та стратегічного управління, а також наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних економістів.

Для вирішення завдань використовувалися такі методи: аналіз системи та структури, логічне узагальнення для розуміння "людський капітал" та його складових, розкладання та моделювання, статистичний та порівняльний аналіз для вивчення умов і шляхів покращення системи управління персоналом, економіко-математичний аналіз для діагностики та управління персоналом, і методи експертних оцінок.

Управління людським капіталом повинно спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей та враховувати тенденції та плани розвитку організації.

У першому розділі було проведено аналіз теоретичних аспектів управління персоналом підприємства, включаючи його сутність, види та класифікацію, а також принципи управління людським капіталом. Зазначено, що управління персоналом включає в себе використання можливостей зовнішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності організації через управління її працівниками.

У другому розділі розглядається організаційна структура управління та діяльність підприємства, включаючи аналіз показників його діяльності та оцінку управління людського капіталу на АТ КБ «Приватбанк».

У третьому розділі наведено пропозиції щодо використання та покращення організаційно-економічних засад технології управління людським капіталом у банку.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПЕРСОНАЛ, ЦІННІСТЬ

# ABSTRACT

The master's thesis consists of three sections, 66 pages, 18 tables, 15 figures, and references to 50 sources from the literature.

The object of this work is regional organizations in the banking sector, specifically human capital management at PJSC "PrivatBank."

The subject of this work is organizational and economic relations that arise in the formation and development of human capital in organizations in the banking sector to achieve effectiveness.

The purpose of this work is to develop a methodological approach to human capital management in a bank.

This master's thesis is based on the following fundamental principles: analysis, a systemic approach, the dialectical method of scientific cognition, fundamental concepts of modern economic theory, marketing, and strategic management, as well as the scientific works of leading domestic and foreign economists.

To address the tasks, the following methods were used: system and structure analysis, logical generalization to understand "human capital" and its components, decomposition and modeling, statistical and comparative analysis to study the conditions and ways to improve the personnel management system, economic-mathematical analysis for personnel diagnostics and management, and expert assessment methods.

Human capital management should be directed towards achieving strategic goals and take into account the organization's trends and development plans.

In the first section, a theoretical analysis of personnel management in an enterprise was conducted, including its essence, types, and classification, as well as principles of human capital management. It is noted that personnel management involves utilizing external opportunities to enhance the organization's competitiveness through the management of its employees.

The second section examines the organizational structure of management and the activities of the enterprise, including an analysis of performance indicators and an assessment of human capital management at PJSC "PrivatBank."

The third section provides recommendations for the use and improvement of the organizational and economic principles of human capital management in a bank.



HUMAN CAPITAL, MOTIVATION, INCENTIVES, PERSONNEL, VALUE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ……. 2
РЕФЕРАТ …….. 3
ABSTRACT …… 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ…… 6
1.1 Еволюція теорій людського капіталу…… 8
1.2 Управління людським капіталом …….. 10
1.3 Система управління людським капіталом організації крізь призму результативності…….. 18
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ……. 20
2.1 Економічна характеристика АТ КБ «Приватбанку» …….. 20
2.2 Вплив трендів розвитку банківського сектора на систему управління людським капіталом ……. 24
2.3 Аналіз відповідності людського капіталу АТ КБ «Приватбанк» критеріям ефективності діяльності банку…….. 28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ……. 47
3.1 Розробка методики оцінки людського капіталу на основі показників бізнес-процесів …… 47
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління людським капіталом у банку …… 51
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ …… 56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....**Ошибка! Закладка не опреде** 60

# ВСТУП

Розвиток цифрової економіки в сучасний час - це вже стала реальність, і багатьом організаціям доведеться перебудовувати систему роботи з персоналом, щоб адаптуватися та успішно функціонувати в цих умовах. При цьому розвиток людського капіталу набуває особливої актуальності для організацій регіонального банківського сектору.

Серед трендів, які відображають вплив цифрової економіки, можна виділити:

– трансформацію умов життя людини, включаючи зміну її пріоритетів і ставлення до праці та зайнятості;

– поширення нових бізнес-моделей, включаючи необхідність гнучкої адаптації організацій до змінюючогося ринку, а також ринку праці;

– цифровізацію промисловості та сфери послуг, що призводить до появи нових можливостей для конкуренції, а також нових рішень стосовно персоналу цілих галузей економіки.

Дослідники відзначають високий рівень впливу цифровізації на банківський сектор, який змушений оперативно реагувати на змінюючийся простір запитів та потреб клієнтів у сфері фінансових послуг. Сучасний банк повинен бути мобільним, гнучким, пропонувати персоніфіковані продукти та послуги, орієнтованими на клієнта, існуючи при цьому в умовах жорсткої конкуренції та дотримуючись необхідних правил, встановлених державою, для збереження ліцензії на надання фінансових послуг. Ці параметри, а також їх змінюваність і непостійність, призводять до того, що банки змушені займатися розвитком людського капіталу для досягнення результативності діяльності.

Людський капітал організації визначається як накопичений запас професійного досвіду, знань, вмінь та навичок співробітників, при ефективному використанні і розвитку якого організація може досягати результативності та отримувати перевагу у конкурентній боротьбі.

Об’єктом даної роботи виступають регіональні організації банківського сектора, а саме управління людським капіталом на АТ КБ «Приватбанк».

Предметом даної роботи є організаційно-економічні відносини, що виникають при формуванні та розвитку людського капіталу організацій банківського сектора для досягнення результативності.

Метою даної роботи є розробка методичного підходу до управління людським капіталом на підприємстві банківського сектора.

Для досягнення поставленої мети у роботі були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- розглянути еволюцію поняття «людський капітал» і побудувати схему системи управління людським капіталом організації через призму результативності;

- дати оцінку відповідності людського капіталу критеріям результативності діяльності банку відповідно до сучасних тенденцій розвитку банківського сектора;

- розробити методику оцінки та надати рекомендації з удосконалення системи управління людським капіталом для підвищення результативності бізнес-процесів у банківській організації.

Результативність організації, як економічний термін, досліджується в роботах вчених, таких як І.Н. Батина, І.А. Бондин, Е.К. Воронова, Д.І. Каплан, І.В. Катушкіна, Р.С. Нортон, Т.В. Полякова та інші.

У роботі згадані терміни, які належать до одного семантичного поля з поняттям «людський капітал». Інтелектуальний капітал розглядається в роботах Е.А. Бессонової, Э.И. Исхакової, О.Б. Казакової, Н.Р. Кельчевської, Н.А. Кузьміних, А.А. Мальцевої та ін. Поняття «робоча сила» згадується в дослідженнях С.В. Кравцевича та ін. Трудовий потенціал - основа деяких робіт Н.П. Дьякович, Г.В. Леонідової, Е.А. Россошанської, Т.В. Хлопової та ін. Людський потенціал розглядається в роботах Н.Я. Синіцької та ін., кадровий потенціал - в роботах М.Ю. Дементьєва та ін.

Робота складається з трьох розділів висновків та рекомендацій.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

## 1.1 Еволюція теорій людського капіталу

По ходу розвитку економічної теорії та науки стало зрозуміло, що людина має вирішальний вплив на процес виробництва матеріальних і нематеріальних благ. У сучасній науці основна увага приділяється людському капіталу та взаємозв'язку його розвитку з розвитком організації. У зв'язку з цим, в даній роботі ми будемо розглядати людський капітал у банківському секторі та можливості оцінки та розвитку цього капіталу для підвищення ефективності роботи організації [2].

Необхідно відзначити, що теоретичні основи предметної області людського капіталу з'явилися в економіці відносно недавно, тому багато термінів можна розглядати з різних боків, більше того, деякі дослідники використовують різні терміни для позначення одного й того ж явища. У даній роботі буде показано єдність і різниця таких термінів, як людський ресурс і людський капітал.

Цінним ресурсом у виробництві людина стала розглядатися порівняно недавно, і до 60-х років XX століття дослідники акцентували увагу на трудовому ресурсі. В цьому контексті людина була власником праці, і на цьому її функції закінчувалися. Основними областями дослідження в цей період були заробітна плата працівника, наскільки чітко він виконує свої функції та який обсяг може виробити за період часу.

Поняття «людський ресурс» виникає тому, що людина стала розглядатися як ресурс, що впливає на виробництво разом із матеріальним, фінансовим та енергетичним. Однак, на відміну від перелічених ресурсів, людський є вкрай унікальним, оскільки як ресурси економіки, так і люди - це споживачі всіх матеріальних благ та послуг [3].

Перші згадки про людський ресурс можна знайти у працях К. Маркса і Ф. Енгельса, які підкреслювали необхідність їх врахування у виробничій діяльності. Вони зазначали: «історія промисловості та виникле предметне буття промисловості є розкритою книгою людських сутнісних сил», і читання цієї книги зазвичай протікало «не в зв'язку з сутністю людини, а завжди лише під кутом зору якоїсь зовнішньої корисності» [1, с. 594-595]. Пізніше ці положення були розвинуті К. Марксом у «Капіталі», де він визначив вартість та ціну робочої сили» [6, с. 46].

Концепція «людських ресурсів» сформувалась як результат теоретичної та практичної роботи багатьох вчених та дослідників (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Еволюція теоретичного дослідження терміна «людський ресурс»

| Період | 20-40-ті рр. XX ст. | 50-70-ті рр. XX ст. | 80-90-ті рр. XX ст. | Початок XXI ст. |
|---|---|---|---|---|
| Концепція | Управління кадрами | Управління персоналом | Управління людськими ресурсами | Гуманістична концепція |
| Сутність концепції | Працівник розглядається як носій трудової функції, «живий придаток машини» | Працівник розглядається як суб'єкт трудових відносин, як особистість | Працівник розглядається як ключовий стратегічний ресурс організації | Не працівник для організації, а організація для працівників |
| Дослідники цього періоду | Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцбер. Е. Мейо, М. Фоллетт, Ф. Ротлісбергер, А.Х. Маслоу | Р.Е. Майлз, П. Друкер | Л. Гьюлік, Л. Урвік, Д. Коул | Дж. Х'юман, Б. Мейсон, Д. Сторі |

Концепція трудових ресурсів була замінена концепцією управління персоналом, і тут було важливим те, що людина у цій структурі мала формальну роль, управління здійснювалося через адміністративні ресурси, а трудова діяльність була обмежена нормативними документами.

Саме поняття «людські ресурси» у тому розумінні, яке наближене до сучасного, почали використовувати в американському менеджменті та управлінні на початку 1970-х років. У цей час почався перехід від управління персоналом організації до управління людськими ресурсами в зв’язку зі значним розширенням функціоналу кадрової служби. Цей перехід та новий підхід до персоналу як до ресурсу означає:

а) індивідуальний та персоніфікований підхід до співробітників організації, врахування їхніх інтересів при формуванні менеджменту;

б) усвідомлення конкурентної боротьби за висококваліфікованих кадрів на ринку праці;

в) розуміння необхідності вкладання інших видів ресурсів у персонал - фінансових, працевлаштування, організаційних, часових та інших.

Таким чином, цей перехід визнає, що людські ресурси «працюють» на економічну ефективність організації, коли ці ресурси розвиваються за рахунок інвестицій інших ресурсів компанії. В результаті змінилися акценти роботи з співробітниками, зокрема зроблений наголос на розвиток та зростання явних і прихованих можливостей персоналу.

## 1.2 Управління людським капіталом

Перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами характеризується більш гуманістичним підходом.

Однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток людських ресурсів через навчання, мотивацію та кар’єрний ріст. З’явилась необхідність вміти згладжувати негативні наслідки відчуження співробітників, а також з’явилася орієнтація на окремих працівників. Автори Л. Гьюлік та Л. Урвік вважали, що слід спрямовуватися на активну мотивацію особистості, де кожен співробітник відповідає за свої результати, розуміє загальні цілі організації та працює для їх досягнення. При цьому організація повинна відзначати та стимулювати співробітників шляхом матеріального та нематеріального стимулювання.

Основна різниця між концепціями «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» полягає в тому, що визнається необхідність капіталовкладення в приваблення та збереження саме людського ресурсу, а також необхідність навчання та створення більш комфортних умов для виявлення всіх прихованих можливостей та здібностей, які можуть бути приховані в особистості. Таким чином, здійснюється залучення більш професійного працівника, а створені умови допомагають його зберігати, що призводить до підвищення ефективності роботи організації.

На початку 70-х років у США вперше стали переходити від кадрів до людських ресурсів, з'явилось та поширилося поняття «Управління людськими ресурсами» (далі - HRM). У цей період багато великих організацій перебудували свої служби людських ресурсів, розширили їх функціонал у напрямку поглиблення навчання та підвищення кваліфікації працівників, збільшили бюджети на навчання на робочому місці та почали працювати з обдарованими спеціалістами ще в вищих навчальних закладах.

Перехід до HRM означає персоналізований підхід до кожного співробітника в рамках його інтересів та інтересів компанії, розуміння проблеми дефіциту працівників різної кваліфікації. Ця ситуація призводить до конкуренції між фірмами за певними категоріями співробітників, за їх знання та здібності. На практиці це означає:

– необхідність побудови прогнозів щодо потреби в різних категоріях співробітників;

– залучення прямого підбору певних категорій співробітників;

– збільшення та розширення методів і обсягів навчання всередині організації;

– використання регулярної оцінки результатів роботи та людського потенціалу.

К 1980 році відбулося формування нової наукової концепції людських ресурсів, що збагатила менеджмент інноваційними методами управління персоналом в інформаційному середовищі. Пріоритетами стали гнучкі форми зайнятості, постійне підвищення якості персоналу, інновації у сфері

стимулювання праці, активізація креативної та організаторської складової. Акцент управління людськими ресурсами зсунувся на максимальне задоволення співробітників від професійної діяльності, яку вони займають в організації. В рамках цієї концепції більше уваги приділялося мотивації співробітників, її формуванню та складовим частинам. У 80-90-х роках стало зрозуміло, що внаслідок значних змін в економіці та переходу до нового типу економічного розвитку необхідно повністю перебудувати роботу з персоналом. Концепцію управління людськими ресурсами зараз застосовують більшість великих міжнародних компаній.

Однак, з точки зору автора дослідження, аналіз людських ресурсів не дає повноти дослідження картини ефективного управління людиною та досягнення результативності організації, і тому як основне теоретичне поняття розглядається поняття «людського капіталу».

Теорія людського капіталу формувалась у економічній науці поступово: перші згадки про цей феномен можна знайти в працях У. Петті. Вчений стверджував, що здатність людини до постійної праці є постійною величиною, визначеною її природними вміннями та обраною професією.

Пізніше принципи та роздуми про людський капітал знайшли відображення в творі «Багатство народів» Адама Сміта, «Принципах» Альфреда Маршалла, працях Девіда Рікардо та багатьох інших. Адам Сміт започаткував два різні підходи до трактування людського капіталу: з точки зору накопичених ресурсів капіталу (або активів) та з точки зору витрат на його формування (або інвестицій). В майбутньому ці підходи були детальніше досліджені та розширені. Ірвінг Фішер порівнював матеріальний капітал із людським на основі того, що капітал є корисним матеріальним об’єктом,

У цей період у розвинених країнах виник дефіцит висококваліфікованих кадрів, тому стало важливим досліджувати не лише наявний робочий потенціал, але й методи створення персоналу, що відповідають новим вимогам ринку: з більш високою освітою та компетенціями. В цей час особливо помітний був зріст освітнього цензу для розвитку кар’єри, а також почалося розвиток інноваційно-динамічної сфери.

Одна з перших підтверджених ідей в теорії людського капіталу полягала у тому, що витрати на освіту повертаються індивіду у вигляді прибутку, а також приносять прибуток усьому суспільству через розвиток культури та інтелекту. Було доведено, що фінансування освіти - найбільш вигідний спосіб вкладення капіталів [12].

Т. Шульц розширив початкове поняття капіталу і стверджував, що всі елементи суспільного багатства, які приносять дохід, можуть розглядатися як капітал. Він виділяв людський (залежний від знань, навичок та здібностей людини) і нелюдський капітали.

Він визначав людський капітал як все, що може принести у майбутньому задоволення або дохід, або і те, і інше разом, будь-який актив, який може у майбутньому приносити прибуток. Види людського капіталу вчений розділяв за можливостями інвестування, зокрема звертаючи особливу увагу на освіту (шкільну, вищу освіту, навчання на роботі), охорону здоров'я (самостійні методи збереження здоров'я, охорона праці на робочому місці), засвоєння інформації у суспільстві інформації.

Він одним із перших розрахував людський капітал для США шляхом множення вартості 1 року навчання кожного рівня на кількість годин, які були витрачені громадянами до певного часу. Т. Шульц довів, що вигоди від інвестицій у людський капітал США перевищують вигоди від інвестицій у фізичний капітал з економічної точки зору.

Вважається, що значний внесок у вивчення людського капіталу зробив колега Т. Шульца - Г. Беккер. Об'єктом дослідження Г. Беккера є раціональний індивід, який інвестує у свою освіту та професійну підготовку, використовуючи ринкові показники доходності, розуміє витрати і очікує прибуток від таких інвестицій. «Операційну теорію, на думку економістів, роблять три найбільш принципових моменти: перехід від поточних показників до показників, що охоплюють увесь життєвий цикл; виділення капітальних аспектів у поведінці агентів на ринку праці; визнання людського часу як ключового економічного ресурсу» [7, с.70]. Таким чином, Г. Беккер підготував теорію людського капіталу до вирішення практичних завдань науки.

Г. Беккер розвивав концепцію застосування економічного підходу до вивчення людської поведінки. Вчений вважав, що економіка як наука є важливою саме своїм підходом, а не предметом дослідження, і закликав використовувати економічний підхід до вивчення різних соціальних інститутів (найбільше уваги вчений приділяв інституту сім'ї) [20].

Максимізована поведінка означає, що будь-яка економічна діяльність спрямована на досягнення максимальної корисності або прибутковості. Ринкове рівновага досягається за рахунок того, що ціни на різні ресурси та інші інструменти ринку обмежують доступ до рідкісних ресурсів (наприклад, до таких, як освіта в престижних університетах). Стабільність у смаках та поглядах стосується не стільки ринкових товарів, скільки вибору розподілу таких ресурсів, як час, здоров'я і т. д. Автор зазначає, що ця стабільність підтверджується практично незалежно від соціального становища, занятості та інших факторів. Ці принципи є основою для вивчення людського капіталу Г. Беккером.

Порівнюючи два види капіталу, Г. Беккер відзначає, що вони мають спільні властивості: людський капітал може бути використаний протягом тривалого часу, можливо, протягом усього життя індивіда; він вимагає інвестицій та підтримки протягом усього часу використання; цей вид капіталу може морально застаріти ще до закінчення періоду використання. В розвитку теорії Г. Беккера велике значення приділяється внутрішнім нормам віддачі. Норми віддачі можуть бути як індивідуальними, так і суспільними, і вони регулюють розподіл інвестицій між типами та рівнями освіти. Г. Беккер стверджує, що віддача від інвестицій у людський капітал вища, ніж від інвестицій у фізичний капітал, при цьому віддача від інвестицій у людський капітал зменшується зі зростанням інвестицій [8].

Г. Беккер також визначав людський капітал як накопичений запас знань, вмінь, навичок, мотивацій, в які необхідно вкладати інвестиції, так само як у фізичний капітал. Крім того, в своїх дослідженнях він описує склад людського капіталу організації: «Якщо говорити про людський капітал підприємства, то можна виділити такі складові людського капіталу:

а) вроджені якості людини, які вона вносить у свою роботу: розум, енергія, ініціативність, надійність, відданість;

б) здатність до навчання людини: обдарованість, креативність, уява;

в) здатність і готовність людини обмінюватися інформацією та знаннями;

г) корпоративність, вміння працювати в команді та спрямованість на результат» [34, с.62].

Інші зарубіжні та вітчизняні вчені також розглядають людський капітал як певний запас, а значить, з точки зору людського капіталу організації, це ресурс, який використовується для досягнення результативності організації. Д. Бегг розглядав людський капітал як накопичений запас професійного досвіду. С.А. Дятлов визначає людський капітал як «сформований в результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, які цілеспрямовано використовуються в тій чи іншій сфері громадського відтворення, сприяють зростанню продуктивності праці та виробництва, і тим самим впливають на зростання доходів (заробітків) даної людини» [25, с. 124]. Р.І. Капелюшников визначає людський капітал як наявний у кожної людини запас знань, навичок, умінь, який може використовуватись у виробничих або споживчих цілях.

Розвиток теорії людського капіталу відбувається у різних напрямках. Ця ситуація пов'язана з тим, що тема людського капіталу розвивається не лише в рамках економіки, а й на перетині з іншими суміжними науками (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Еволюція підходів до визначення людського капіталу (за авторською класифікацією Касаєвої Т.В.)

| Критерій | Основна ідея | Автор |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Продуктивні якості людської особистості | Люди - головне багатство країни | У. Петті |
| Товарність | Робоча сила - змінний капітал | К. Маркс |
| Інвестиції | Розмірність норми доходів Приведена вартість минулих інвестицій у навички людей. Людський капітал формується за рахунок інвестицій у | Дж. Мак-Куллох М. Блауг Г. Беккер Т. Шульц Дж. Кендрик |

| | | |
|---|---|---|
| | людину. Розвиток людських здібностей за допомогою відповідних вкладень. Матеріальний і нематеріальний людський капітал | |
| Рівень доходу | Вищий дохід | І. Фішер |
| Продуктивність, ефективність | Людина як фіксований капітал, продуктивні здібності та знання | Г. Маклеод, Л. Туроу |
| Приналежність до людського роду | Природний і вічний капітал | Л. Вальрас |
| Накопичення | Обчислення запасів | І. Г. фон Тюнен |
| Набуті здібності | Засоби та реалізація в процесі праці, Використання набутих здібностей у цілях виробництва товарів і послуг | Дж-С. Мілль У. Боуен |
| Праця | Особистий капітал Покращена праця, завдяки вкладенням стає більш продуктивною А | Маршал Ф. Махлуп |
| Фонд | Виробництво трудових ресурсів аналогічно виробництву матеріального капіталу | Бен-Порет |
| Запас | Цінність для потенційного зростання доходів у майбутньому Додаткові виробничі можливості, функціональна конкурентоспроможність та приріст грошового доходу власникам | Д. Бегг, С. Фішер, Дорнбуш А. Колядин |
| Форма людської життєдіяльності | Відновлення порушеного єднання виробника і споживача | М. Критський |

Таким чином, Г. Беккер розглядає людський капітал як накопичений запас знань, вмінь, навичок, мотивацій, в які необхідно вкладати інвестиції, так само як у фізичний капітал. Він описує склад людського капіталу організації, де виділяються такі складові: вроджені якості людини, які вона вносить у свою роботу, здатність до навчання, здатність та готовність обмінюватися

інформацією та знаннями, корпоративність, уміння працювати в команді та спрямованість на результат.

Проведений аналіз понять «людський ресурс» та «людський капітал» дозволяє автору зробити висновок, що поняття капіталу є більш масштабним та охоплює більше параметрів, з більшою спрямованістю на досягнення результативності організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Загальне та відмінне у поняттях «людський ресурс» та «людський капітал»

| Людський ресурс | Людський капітал |
|---|---|
| Загальне: людина - рушійна сила виробництва (К. Маркс, Ф. Енгельс) | |
| Загальне: інвестиції в освіту / підвищення кваліфікації людини підвищують вартість її активу (ресурсу або капіталу) (Дж. Мак-Куллох М. Блауг Г. Беккер Т. Шульц Дж. Кендрик) | |
| Загальне: потребуються заходи для утримання висококваліфікованих кадрів (Л. Гьюлік і Л. Урвік) | |
| Відмінне: вивчення ЛР як сукупність трудових ресурсів і людського потенціалу | Відмінне: вивчення ЛК через фізичний капітал, ЛК також містить: капітал здоров’я, виховання, освіти, мотивації, досвіду та навичок |
| Відмінне: модель відповідності стратегії (Мічиганська модель), модель задоволення інтересів (Гарвардська модель) | Відмінне: критерії ефективності використання ЛК: витратний, дохідний |

Основні відмінності полягають у тому, що людський капітал - це більш широке поняття, яке також включає капітали освіти, здоров’я, мотивації та професійного досвіду та навичок.

Отже, людський капітал організації це загальна здатність персоналу до праці, завдяки синергії якої цей вид капіталу відіграє ключову роль у досягненні конкурентоспроможності компанії, що приносить дохід персоналу, підприємству та державі.

Розглянувши основні елементи людського капіталу організації, можна зробити висновок, що їх доцільно розділити на 2 категорії:

а) прямо впливають на досягнення результативності організації, а саме: освіта, підготовка в організації, теоретичні та практичні знання;

б) опосередковано впливають на досягнення результативності організації, а саме: рівень культури, рівень здоров’я, економічно значуща інформація, мобільність персоналу, мотивація до діяльності.

## 1.3 Система управління людським капіталом організації крізь призму результативності

Основною метою будь-якої комерційної організації є досягнення ефективної роботи та отримання прибутку. Управління людським капіталом в організації також повинно в кінцевому підсумку збільшувати результативність компанії.

Поняття «результативність» протягом останніх двох десятиліть зазнало деяких змін у своєму спрямуванні. У менеджменті якості результативність завжди була складовою ефективності, а ефективність визначалася як співвідношення досягнутого результату до витрачених ресурсів. В такому випадку результативність визначається як відсоток реалізації та досягнення певних заздалегідь запланованих результатів. Однак існують тенденції вивчення поняття «результативність», за яких результативність припиняє бути лише частиною ефективності і розглядається більш широко і комплексно.

Наприклад, можна привести таке визначення результативності - «досягнення результатів, які влаштовують інтересам всіх зацікавлених сторін з позиції поліпшення якості управління, підвищення конкурентоспроможності організації з метою її стійкого розвитку. Згідно з таким визначенням змінюється і розуміння управління результативністю, яке необхідно розглядати як комплексну характеристику, що відображає управління системою взаємопов’язаних процесів на різних рівнях, для кожного з яких застосовуються різні методи та інструменти менеджменту».

Дослідники поняття «результативність» організації вивчають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на цей явище. Кузьминська Т.П. та Канурій С.В. зазначають про взаємозв’язок з різними внутрішніми факторами, наприклад, із затратами. Гребеннікова Л.І., у свою чергу, «виділяє сукупність

соціально-економічних факторів, які впливають на результативність діяльності компанії» [3, с. 97]. У сучасних умовах ринкової конкуренції, ситуації невизначеності, а також парадоксального посилення неринкових зовнішніх факторів, різні дослідники також підкреслюють важливість такої властивості організації, як пристосовуваність до змінюваних цілей власників організації, гнучкість у зміні уявлення про результат з плином часу, а потенційно - і протягом поточного звітного періоду.

У рамках даної роботи не буде чіткого розподілу на результативність та ефективність організації, оскільки це споріднені поняття, різниця між якими не суттєво впливає на вивчення людського капіталу організації. Основний акцент автора роботи зроблено на тому, що як результативність, так і ефективність - це досягнення результатів організації, які задовольняють інтересам всіх зацікавлених сторін стосовно цієї організації. «Результативність, безумовно, має бути забезпечена як на рівні управління поточними результатами, що виражається через рентабельність, так і в стратегічному плані, на рівні створення ринкової вартості компанії» [3, с. 97].

У системі збалансованих показників Д. Нортона і Р. Каплана видно, що основа для досягнення результативності організації, а саме бізнес-показники всіх рівнів, є розвиток та мотивація персоналу. Як відомо, карта показників будується «знизу», починаючи з розвитку людського капіталу співробітників, на цій основі - трансформація організаційної структури, що несе за собою зміни в роботі з клієнтами, і, нарешті, досягнення фінансових показників. Як вказують автори, «стратегічні завдання четвертого компонента СЗП (персонал) є факторами виконання планів, поставлених першими трьома» [36, с.91]. Термін «людський капітал» Д. Нортоном і Р. Капланом не використовується, але вся схема роботи над стратегією побудована на тому, що саме персонал є рушійною силою результативності організації. Система, побудована на причинно-наслідкових зв’язках, показує, як нематеріальні активи перетворюються в матеріальні результати, і в даному контексті стратегія і бачення організації.

# РОЗДІЛ 2
# УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

## 2.1 Економічна характеристика АТ КБ «Приватбанку»

АТ КБ «Приватбанк» (Акціонерне товариство Комерційний банк Приватбанк) - це найбільший банк в Україні та один з найбільших у Центральній та Східній Європі. Основні характеристики Приватбанку (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика АТ КБ «Приватбанк»

| | |
|---|---|
| Розмір і масштаб: | Приватбанк є найбільшим банком в Україні за активами, портфелем клієнтів та різноманітністю фінансових послуг. Банк має широку мережу відділень та банкоматів по всій Україні та за кордоном. |
| Послуги: | Приватбанк пропонує широкий спектр фінансових послуг, включаючи рахунки, кредитування, вклади, платіжні карти, онлайн-банкінг, інвестиційні послуги та інше. |
| Інновації: | Банк активно впроваджує інноваційні рішення в галузі банківських технологій. Він працює над розвитком цифрових сервісів та мобільних додатків для зручності клієнтів. |
| Міжнародна присутність: | Приватбанк також має представництва за кордоном та надає послуги для клієнтів, які здійснюють міжнародні операції. |
| Система безпеки: | Банк приділяє велику увагу забезпеченню безпеки та захисту фінансових даних своїх клієнтів. |
| Спільнота та соціальна відповідальність: | Приватбанк також активно підтримує різні соціальні проекти та ініціативи в Україні. |

Загалом, Приватбанк відомий своєю широкою мережею обслуговування клієнтів та різноманітністю фінансових послуг, які надаються своїм клієнтам.

Акціонерне товариство Комерційний банк "ПриватБанк" є універсальним банком, спрямованим на обслуговування роздрібного сегменту, а також

активно розширює свої послуги для малих та середніх підприємств, в обмеженій мірі співпрацює з корпоративним сектором.

Банк почав свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. На 31 грудня 2022 року у Банку було 8 філій та 1200 функціонуючих відділень в Україні та одна філія на Кіпрі (на 31 грудня 2021 року було 20 філій та 1475 функціонуючих відділень в Україні та філія на Кіпрі).

У зовнішньому середовищі 2022 року Україна стикнулася з агресією Росії та введенням воєнного стану з 24 лютого 2022 року. Економічна ситуація в країні відзначалася наслідками воєнного стану, що призвело до інфляції, скорочення ВВП та тиску на валютний ринок. Війна призвела до руйнування ланцюгів постачання, зменшення пропозиції товарів, збільшення витрат бізнесу та руйнування інфраструктури.

З початком другого півріччя економічна активність почала відновлюватися, бізнес та населення адаптувалися до нових умов. У 4-му кварталі 2022 року в Україні виникли проблеми з постачанням електроенергії, води та тепла через ракетні обстріли критичної інфраструктури. Дефіцит електроенергії призвів до обмеження економічної активності в країні, і більшість підприємств зменшили виробництво та торгівлю [25].

Структура корпоративного управління Розподіл функцій між органами управління Банку забезпечує ефективну систему управління та внутрішнього контролю. Органами управління Банку наведені у табл. 2.2:

Таблиця 2.2 - Органами управління АТ КБ «Приватбанк»

| | |
|---|---|
| Акціонер або Вищий орган Банк | сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера; |
| Наглядова рада Банку Наглядова рада | забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом; |
| Правління Банку Правління | здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу. |

Банк є повністю урядовим банком, з однією державною структурою як єдиним акціонером, яка володіє всіма 100% акціями Банку. Ця структура - Кабінет Міністрів України, з місцезнаходженням за адресою 01008, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 12/2. Право власності на всі акції Банку було передано державі через Міністерство фінансів України 21 грудня 2016 року, згідно зі статтею 41.1 Закону України "Про систему гарантування вкладів фізичних осіб" та рішенням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 "Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи". З 30 квітня 2019 року Кабінет Міністрів України залишається власником Банку.

Таблиця 2.3 - Фінансові показники на 1 липня 2023 [25]

| | |
|---|---|
| Розмір кредитного портфеля | 79859.69 млн грн |
| Резерви під кредитні ризики | -183158.33 млн грн |
| Активи | 573033.01 млн грн |
| Активи 12 місяців раніше | млн грн |
| Ліквідні кошти | 85209.44 млн грн |
| Власний капітал | 69519.23 млн грн |
| Статутний капітал | 206059.74 млн грн |

З самого початку воєнного конфлікту, Приватбанк відіграє важливу роль у фінансовій обороні України, забезпечуючи незавершену роботу своїх онлайн-сервісів, мережі філій та банкоматів у всіх населених пунктах, де немає прямої загрози від війни. Наприклад, понад 80% з понад 1200 філій щодня функціонували під час воєнних подій. Також банк успішно відновив мережу банкоматів та POS-терміналів на рівні 80% та вище протягом року. З самого початку війни, Приватбанк провів швидкий перехід до зберігання своїх даних у хмарному сервісі міжнародного оператора, що значно покращило надійність та безпеку банку [28].




Рис. 2.1 – Основні показники діяльності «Приватбанк», 2022 р.

Банк акцентує увагу на підтримці свого персоналу, надійності фінансових послуг та забезпеченні безпеки, що сприяє зміцненню довіри до банку. Протягом року понад 150 тисяч громадян стали новими клієнтами Приватбанку через його прозорі заходи в умовах нестабільності. У відповідь на такі умови, банк регулярно запроваджував кредитні канікули, скасовував відсотки по кредитах на картках, комісії для торгових підприємств та за зняття готівки, а також комісії на більшість видів платежів.

Приватбанк і надалі відіграє ключову роль у підтримці української економіки, зокрема шляхом розширення програм кредитування для сільськогосподарських виробників та стратегічних галузей. У 2022 році, було видано 23,8 мільярда гривень малим та середнім підприємствам, що призвело до збільшення кредитного портфеля для корпоративних клієнтів на 58%. [25]

З метою покриття підвищених кредитних ризиків в умовах війни, Приватбанк створив резерви на суму понад 14,5 мільярда гривень у 2022 році.

Також були утворені резерви для очікуваних збитків внаслідок бойових дій, включаючи втрати готівки та інших активів через руйнування будівель та банкоматів.

## 2.2 Вплив трендів розвитку банківського сектора на систему управління людським капіталом

Сучасні міждисциплінарні дослідники бізнесу підкреслюють, що в наш час економіка переживає цифрову революцію у VUCA-світі (волатильність, невизначеність, складність, амбівалентність), який додатково підсилюється світовою пандемією та процесами загальної паніки, стресу та непорозуміння. У зв'язку з цим в економіці спостерігається зниження ділової активності, проблеми з переходом на дистанційну роботу тощо. Звичайно, ці загальні тенденції впливають на створення системи управління людським капіталом у банківському секторі, а головні тренди, що впливають на цей сектор.

Якщо говорити про сучасний розвиток HRM у банківській сфері, то існує кілька трендів, які необхідно включити в дану роботу.

а) Конкуренція за персонал на даному ринку дуже висока, існує невелика кількість професіоналів, які зазвичай працюють у великих державних банках, тому інші організації розглядають персонал з неспеціалізованих галузей з неспеціалізованою освітою (наприклад, з сфери продажів, страхування, бухгалтерії та ін.), що призводить до операційних ризиків;

б) Важливо створення та розвиток організації як бренду в галузі людських ресурсів (далі - HR) на території присутності, тому необхідне позиціонування себе на публічних заходах з приваблення співробітників / студентів, створення адекватної системи адаптації з підтримкою співробітників на всіх етапах;

в) Неухильно відбувається автоматизація процесів підбору, навчання, адаптації та оцінки персоналу, оскільки банки - зазвичай підприємства з великою кількістю співробітників, де акцент з особистості співробітника зміщується на створення типових HR-процесів;

г) Відбувається розділення співробітників в залежності від займаної посади, окремий блок виділяються IT-спеціалісти (інформаційні технології), допоміжні працівники + традиційні банкіри і продавці. З точки зору HR, робота з цими категоріями персоналу проходить абсолютно різною, починаючи від процесу підбору, закінчуючи різною соціальною політикою [29].

Для з'ясування впливу зовнішніх незалежних факторів на банківське господарство був проведений SLEPT-аналіз (Social Political, Legal, Economic, Technological). У цьому аналізі брали участь 3 експерти з банківської сфери. Кожен фактор оцінювався: а) за значущістю впливу на організацію (від 1 до 5), б) за ймовірністю зміни фактора (від 0 до 2), і в) за напрямком впливу. Дані наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - SLEPT-аналіз

| Опис фактора | Середнє значення впливу фактора на компанію | Середнє значення ймовірності зміни фактора | Відносне вплив фактора | Загальна направленість |
|---|---|---|---|---|
| 1.1. Зміна влади в регіоні/державі, проведення виборів | 3,0 | 1,3 | 4,0 | + |
| 1.2. Політичні рішення в економіці: підтримка грн, емісія (випуск грошових засобів в обіг тощо) | 5.0 | 1.3 | 6.7 | + |
| 1.3. Державне регулювання конкуренції | 4.0 | 0,7 | 2,7 | - |
| 1.4. Затягування державного контролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції | 4,7 | 2,0 | 9,3 | - |
| 1.5. Створення проектів спільно з , наприклад, система швидких платежів | 4,7 | 1,7 | 7,8 | + |
| 2.1. Загальна економічна ситуація | 3,3 | 1,0 | 3,3 | - |
| 2.2. Рівень інфляції | 4,3 | 1,7 | 7,2 | - |
| 2.3. Динаміка зміни ставки рефінансування/ключової ставки | 4,0 | 1,3 | 5,3 | - |
| 2.4. Інвестиційний клімат у країні | 3,0 | 0,7 | 2,0 | + |
| 2.5. Динаміка руху ринку та бізнесу | 2,5 | 0,7 | 1,7 | + |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| У сумі за економічними факторами набрано 19,5 балів із 50 можливих, тобто загалом вплив економічних факторів визнано як середній. Ця ситуація склалася через те, що експерти вважають, що економічні фактори або не змінюватимуться у найближчий час, або змінюватимуться незначно. Економічні фактори в основному мають негативний вплив на регіональний банкінг, згідно з думкою експертів. Найбільш важливим фактором у даному аналізі є рівень інфляції - цей фактор може значно й негативно вплинути у майбутньому. | | | | |
| 3.1. Динаміка розвитку демографічної ситуації в країні | 2,5 | 1,0 | 2,5 | 0 |
| 3.2. Зміни в законодавстві, що стосуються соціальних факторів (наприклад, виплати населенню) | 2,7 | 1,0 | 2,7 | + |
| 3.3. Рівень безробіття | 3,0 | 1,0 | 3,0 | - |
| 3.4. Структура доходів та витрат населення | 2,7 | 0,7 | 1,8 | + |
| 3.5. Закредитованість населення / довіра населення до банків | 3,3 | 1,3 | 4,4 | - |
| У сумі за демографічними факторами набрано 14,4 бала із 50 можливих, тобто загалом вплив демографічних факторів визнається як низький. Демографічні фактори переважно мають негативний вплив на регіональний банкінг, згідно з думкою експертів. Найбільш важливим фактором у даному аналізі є закредитованість населення або довіра населення до банків - цей фактор може значно й негативно вплинути у майбутньому. | | | | |
| 4.1. Розвиток та адаптація нових технологій у банківській сфері | 4,0 | 1,7 | 6,7 | + |
| 4.2. Рівень технічної підготовки конкурентів | 4,0 | 1,7 | 6,7 | - |
| 4.3. Можливість здійснити прорив у технологічній сфері банкінгу | 3,3 | 1,0 | 3,3 | + |
| 4.4. Динаміка переходу на дистанційне обслуговування клієнтів | 3,3 | 1, 7 | 5,6 | + |
| 4.5. Зміна продуктової лінійки банку згідно сучасним технологіям | 3,3 | 1,7 | 5,6 | + |
| У сумі за технологічними факторами набрано 27,9 бала із 50 можливих, тобто загалом вплив технологічних факторів признається як трохи вищий за середній. Технологічні фактори позитивно впливають на регіональний банкінг, згідно з думкою експертів. Найбільш важливими факторами в даному аналізі є розвиток та адаптація нових технологій у банківській сфері та рівень технічної підготовки конкурентів - ці фактори можуть значно вплинути, оскільки банківська сфера відрізняється високим рівнем розвитку технологій та конкурентною боротьбою. | | | | |
| 5.1. Зміни в законодавстві країни щодо економічних питань | 4,0 | 1,7 | 6,7 | + |
| 5.2. Зміни в законодавстві країни щодо соціальної політики | 3,0 | 0,7 | 2,0 | + |
| У сумі за факторами законодавства набрано 8,7 бала із 20 можливих. Вплив законодавчих факторів оцінюється як середній, існують як позитивні, так і негативні аспекти. Найважливішими факторами в даному аналізі є зміни в законодавстві країни щодо економічних питань, які можуть значно вплинути на банківську сферу, а також зміни в законодавстві країни щодо соціальної політики. | | | | |

Отже, за думкою експертів, найбільш впливовими та збільшуючими свій вплив факторами є політичні. Політичні події складно передбачувати та можуть раптово й негативно вплинути на банківську систему. Далі, позитивний вплив

має технологічний розвиток, особливо за наявності штату IT-спеціалістів у регіональному банку.

Економічні фактори, не дивлячись на все, впливають середньо, та експерти підкреслюють, що не передбачають значного зміну цих факторів через складну економічну ситуацію у країні через пандемію. Юридичні та демографічні фактори мають низький вплив на регіональний банкінг, оскільки ці фактори характеризуються великою стійкістю та опосередковано пов’язані з конкретною банківською сферою.

Для більш детального розгляду та розуміння можливих дій регіональних банків з управління людським капіталом авторами роботи було проведено SWOT-аналіз (Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози).

Ці тенденції характеризують велику частину регіонального банкінгу Запорізької області, а саме: основні сильні сторони для кандидата при приєднанні до цих банків - це довготривала історія організацій, а також високий рівень програмного забезпечення, яке використовується для роботи. Серед слабких сторін найбільше виділяється низька фонд оплати праці (далі - ФОП) для співробітників, що також підтверджується контент-аналізом відкритих джерел і експертними інтерв’ю з поточними/колишніми працівниками цих організацій. Можливості росту ринку полягають у взаємодії з іншими партнерами, як державними, так і недержавними, а також у розвитку нових дистанційних продуктів та послуг. Основною загрозою для ринку на даний момент є надмірний попит на IT-спеціалістів, що може призвести до повільного розвитку організацій і, в результаті, до втрати конкурентних переваг.

Таким чином, стає очевидною необхідність вдосконалення системи управління людським капіталом, з урахуванням регіональної специфіки, високого рівня конкуренції та впливу інших, неекономічних зовнішніх факторів.

## 2.3 Аналіз відповідності людського капіталу АТ КБ «Приватбанк» критеріям ефективності діяльності банку.

Для залучення та збереження людського капіталу в організації важливий той HR-образ, який транслюється кандидатам при вступі до компанії. З метою з'ясування поточного рівня HR-бренда організації було прийнято рішення проаналізувати його відображення в інтернет-просторі шляхом контент-аналізу відгуків, які працівники та кандидати можуть залишати на спеціалізованих веб-сайтах.

При цьому є розуміння, що аналіз подібних публікацій завжди несе у собі проблему, оскільки далеко не кожен співробітник або кандидат залишає відгуки про взаємодію з організацією. Зазвичай ці люди мають чрезмерно активний соціальний профіль, а також слід звернути увагу на те, що є тенденція частіше писати про проблеми, негативні моменти, ніж про позитивні враження. Враховуючи це, було проаналізовано 50 відгуків, написаних протягом останніх 4 років (з 2019 по 2022 р.), в аналіз не увійшли повторюючіся відгуки (однакові на всіх сайтах), а також ті, які модератор визнав недійсними (або написаними спеціально для підтримки бренда).

Переважна більшість пропонованих відгуків були написані поточними або колишніми співробітниками організації, і лише 6% відгуків були написані кандидатами. 30% відгуків були написані авторами з Головного офісу, 56% - авторами з продажних підрозділів, решта авторів не було можливо віднести до певної категорії.

Аналіз проводився шляхом призначення балів (від 1 до 5), з урахуванням напрямку публікацій. Загальний настрій публікацій був оцінений на 2,64 з 5 балів, при цьому частка відгуків з 1-2 балами склала 58%, а частка відгуків з 4-5 балами склала 32%. Далі під час аналізу публікацій було використано розподіл за умовами праці (див. Таблиця №10).

Таблиця 2.5 - Середній бал оцінки умов праці

| Назва умов праці | Середній бал (Від 1 до 5 балів, де 1 – найнижчий рівень, 5 –найвищий) |
|---|---|
| Рівень заробітної плати | 2,2 |
| Робоче місце | 3,4 |
| Графік | 2,6 |
| Функціонал | 3,5 |
| Керівництво та його ставлення до підлеглих | 2,6 |
| Колектив | 4,0 |
| Робота в HR відділу | 1,8 |
| Корпоративне життя в організації | 2,6 |
| Можливість виявити творчість у роботі | 3,0 |
| Можливість бути ініціативним / змінювати свою роботу /приймати рішення самостійно | 2,5 |
| Навчання | 3,6 |

Отже, найбільш позитивно оцінюється частина роботи в організації - це дружній колектив, про що можна знайти багато прикладів у публікаціях. Також високо оцінюють надану навчальну підтримку, проте загалом про навчання говорилося лише в 11 відгуках. Не дивно, що роботу в HR відділі оцінено на низькому рівні (1,8 з 5). З одного боку, це специфіка публікацій, про що вже було написано раніше. З іншого боку, автори часто стикаються з проблемами саме цього відділу: некомпетентна робота рекрутера, неправильно подана інформація на співбесіді, незрозумілий порядок розрахунків заробітної плати, відсутність виплат при звільненні, складний порядок звільнення, відсутність обіцяних компенсацій тощо. В даному випадку, відділ персоналу виступає як транслятор деякої інформації, а нарахування заробітної плати здійснює бухгалтерія і т.д., але кандидати та співробітники сприймають інформацію саме від представників HR.

Низьку оцінку рівня корпоративного життя, судячи з коментарів, пов’язано з двома обставинами:

а) низький рівень комунікації між підрозділами, «перетягування» відповідальності та навіть холодні відносини між відділами;

б) серйозне розподіл співробітників за так званими «класами», де у керівництва та співробітників Головного офісу більше заходів та активностей,

ніж у співробітників офісів в інших містах (та дистанційних працівників). В даному випадку це дійсно недолік відділу персоналу.

Заробітну плату оцінили низько, і, дійсно, позиціонування організації на ринку праці включає пункт, що рівень доходу в даній організації знаходиться на середньому рівні на ринку.

Наступний пункт, який освітлюється в контент-аналізі, - це індекс готовності рекомендувати роботодавця своїй референтній групі (NPS). Цей індекс частково представлений на деяких сайтах, де-де аналітик самостійно виставляв цей бал, базуючись на публікаціях. Отриманий результат - 3,7 з 10 балів - підкреслює низький інтерес у рекомендаціях референтній групі, що може призвести до втрати людського капіталу навіть на етапі збору інформації про компанію.

У загальному та цілому, можна охарактеризувати образ організації в цих джерелах як спрямований на споживача щодо співробітників та кандидатів, застарілий, але з очевидними плюсами у вигляді дружнього колективу та різноманітним функціоналом на банківському ринку праці.

Отже, якщо говорити про методи розвитку людського капіталу, які можна виділити з даного дослідження, можна відзначити, що навчання співробітників має позитивну оцінку з боку опитаних, так само, як і позитивну атмосферу в колективі, що також можна віднести до розвитку людського капіталу. Метод розвитку людського капіталу, такий як робота з корпоративною культурою та практикою проведення корпоративних заходів, був низько оцінений опитаними, що є сферою розвитку організації. Як результат, індекс NFS показує значний недолік в HRM.

Наразі, з урахуванням поточного становища ринку, його тенденцій розвитку та нових технологій, стратегія організації складається з наступних пріоритетних напрямків:

Таблиця 2.6 - Пріоритетні напрямки розвитку банку

| | |
|---|---|
| Пріоритетний напрямок №1<br>Роздрібний бізнес:<br>. | Кредитування фізичних осіб<br>Високоякісне дистанційне обслуговування<br>Кредитні картки |

| | |
|---|---|
| | Автокредитування<br>Інноваційні продукти (біометрія, перевірка геолокації та інше) |
| Пріоритетний напрямок №2. Корпоративний бізнес (малі та середні підприємства): | Розвиток «Приватбанк»<br>Високоякісне дистанційне обслуговування<br>Розрахунково-касове обслуговування, депозити, банківські гарантії<br>Комплекс додаткових сервісів, наприклад, онлайн-бухгалтерія |
| Пріоритетний напрямок №3. Розвиток інвестиційного бізнесу: | Корпоративні інвестиційні проекти (кредитування, облігації)<br>Блок ринкового капіталу:<br>Блок управління благополуччям (робота з інвесторами)<br>Цільовий клієнт - з низьким рівнем ризику, активний у транзакціях. |

Банк спрямований на:

а) прості, зрозумілі, високотехнологічні продукти та сервіси;

б) перехід значної частки обслуговування клієнтів у дистанційний формат зі збереженням зручності та технологічності.

Якщо перенести стратегію організації на більш зрозумілі цільові показники, то в даному випадку у фокусі уваги знаходяться запропоновані продукти та канали продажу (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7 - Продукти та канали продажу «Приватбанку»

| Показник / Канал продаж | Офіси | Інтернет-продажі, КЦ та СЗК | Вторинні продажі (партнерський канал) | Прямі продажі |
|---|---|---|---|---|
| Видача кредитів ФО | * | * | * | * |
| Продаж кредитних карт | * | * | * | * |
| Накопичувальне страхування життя (НСЖ) та інші страхові/інвестиційні продукти для ФО | * | * | * | * |
| Комісійні доходи ФО/ЮО | * | * | * | * |
| Вклади (приріст) | * | * | * | * |
| Відкриття розрахункових рахунків по ЮО | * | * | * | * |
| Кількість активних клієнтів, ЮО | * | * | * | * |
| Обсяг залишків на р/с, ЮО | * | * | * | |
| Обсяг депозитів | * | * | * | * |

На даний момент у Приватбанку (м. Запоріжжя) (працює 3355 співробітників (на дату 15.12.2021, без урахування декретниць), з яких 67% є жінки та 33% - чоловіки. Розподіл за віком виглядає наступним чином:

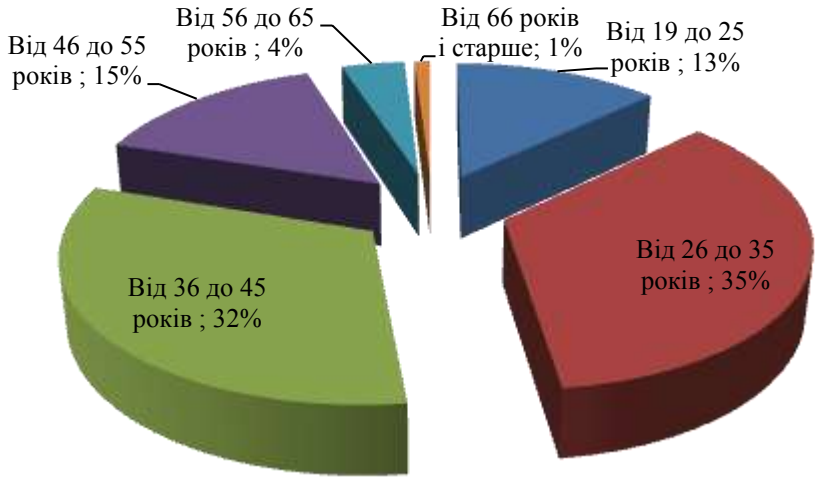



Рис. 2.1 - Розподіл за віком КБ АТ «Приватбанк»

Середній вік працівників організації - 37 років.

Розподіл за стажем роботи виглядає наступним чином:

Менше року - 32%

Від року до року і 11 місяців - 11%

Від 2 років до 2 років 11 місяців - 8%

Від 3 років до 3 років 11 місяців - 7%

Від 4 років до 4 років 11 місяців - 6%

Всього від нуля до 5 років - 64%.

Від 5 років до 8 років 11 місяців - 28%

Від 9 років до 12 років 11 місяців - 4%

Від 13 років до 16 років 11 місяців - 3%

Від 17 років і більше - 1%

Середній стаж роботи в організації - 5 років і 5 місяців.

В організації використовується система грейдування, де М - керівники різних рівнів, S - спеціалісти, F - працівники мережі. Керівників різних рівнів в банківській групі - 846 осіб (або 26%), спеціалістів - 1883 особи (або 57%), працівників мережі - 626 осіб (або 19%). Залежно від посади та грейда, різні політики організації будуються щодо соціальних вигод.

Зважаючи на специфіку роботи банку та банківського сектора, більшість показників для оцінки ефективності використання людського капіталу для даної сфери недоступні. Наприклад, такі показники, як обсяг виробництва на 1 працівника, оскільки відсутній матеріальний продукт, який банк виробляє. Замість цього ми взяли інші показники продуктивності саме цієї сфери та порівняли їх за роками [29].

Як видно з наведеної інформації, до 2020 року прибуток банку та його чисельність були досить стабільними, але внаслідок пандемії в 2020 році, війни у 2021-2022 рр прибуток значно знизився, а кількість працівників незначно скоротилась. В цей період було здійснено зменшення кількості неефективних офісів, при цьому було здійснено прийом спеціалістів до ІТ-служби у зв’язку з повністю переходом до дистанційного формату. Операційні витрати залишилися на попередньому рівні, тому витрати на персонал порівняно з попередніми роками зросли, а його рентабельність знизилась.

На підставі всього обсягу проведеного дослідження можна зробити висновок, що на даний момент людський капітал організації не здатний повністю забезпечити реалізацію наміченої стратегії банківської групи. В організації, окрім позитивних змін, які, безумовно, мають місце, існує багато невирішених проблем, неефективних методів управління, і в умовах потреби в

розвитку бізнесу з високими темпами і мінімальними витратами деякі проблеми у керуванні людським капіталом можуть стати критичними. Починаючи з 2015 року, організація управління людським капіталом зазнала змін, а з 2017 року це стало необхідним.

## 2.4 Діагностика системи управління людським капіталом у АТ КБ «Приватбанк»

В банківській групі на даний момент склалися певний комплекс заходів, інструментів та технологій, які впливають на людський капітал. Нашою задачею є проаналізувати їх з різних сторін, систематизувати та запропонувати новий комплекс з урахуванням отриманої інформації.

Всі корпоративні заходи з розвитку людського капіталу були розділені на окремі види. Перший вид - формальний - включає закріплені в положеннях та внутрішніх документах процеси, які мають свої можливості та обмеження. До формальних заходів відносяться навчання (включаючи отримання вищої освіти) та оцінка персоналу, застосування соціальної політики (зокрема у сфері здоров'я), проведення внутрішньокорпоративних конкурсів, заходи щодо забезпечення добробуту співробітників, заходи з корпоративної культури, створення системи KPI для деяких категорій працівників, система нагородження видатних співробітників у день створення організації.

Другий вид - управлінські заходи - також спрямовані на розвиток людського капіталу організації. Частина цих практик закріплена в положеннях, наприклад, що керівник підрозділу виступає «граючим тренером» і зобов'язаний проводити рольові ігри з певною періодичністю для вдосконалення навичок роботи з клієнтами [33].

В даному випадку департамент персонала ніяк не може відслідковувати виконання цих правил, і тільки за допомогою неформального спілкування можна зрозуміти, які управлінські заходи розвитку людського капіталу застосовуються в офісі або в окремому відділі.

Третій вид корпоративних заходів - це неформальні. Ці практики не зафіксовані в нормативних документах, інформацію про них складно зібрати та проаналізувати. До них ми відносимо індивідуальний підхід до співробітників, розуміння їх сильних/слабких сторін, створення умов для розвитку компетенцій співробітників. Така робота не регламентована, тому складно відстежити її прояви.

У поточному вигляді корпоративні заходи розвитку людського капіталу організації відносяться до бюрократичного типу. Усі службові обов'язки співробітників максимально закріплені у внутрішніх документах, присутня не лише ієрархічна структура, і в зв'язку з цим різний доступ до заходів розвитку людського капіталу з боку окремої особи, але і розшарування всього персоналу по окремим категоріям (хоча і неформально). Також цей висновок підтверджує наявною загальною системою оцінки персоналу, яка проводиться однаково для одних і тих же груп співробітників, і цей інструмент використовується як один з важливих для прийняття рішень щодо кар'єрного розвитку співробітників.[40]

Для проведення дослідження не з боку регулятора цього процесу, а з боку співробітників, було здійснено опитування працівників. Метод дослідження здійснювався шляхом анкетування співробітників через кадрове програмне забезпечення. У дослідженні брали участь 110 співробітників з різних підрозділів (середнє значення учасників, від 92 до 113 осіб). Участь у дослідженні була добровільною, розсилка анкети автоматично здійснювалася на робочі пошти співробітників у період з 01.04.2021 по 15.04.2021 року. У супровідному листі зазначалося, що Департамент персоналу зацікавлений у позитивних змінах у діяльності організації і прагне зробити роботу співробітників більш комфортною, у зв'язку з чим просить залишити свою думку з певних питань. Таким чином, можна говорити, що співробітники, які пройшли опитування, початково зацікавлені в розвитку своєї організації, і є основним об'єктом, на який повинні бути спрямовані корпоративні заходи розвитку людського капіталу.

Метод вибірки - випадкова вибірка співробітників шляхом визначення учасників методом випадкових чисел зі загального списку співробітників.

Які працівники виявили зацікавленість і взяли участь у опитуванні? За структурою віку найактивніше приймали участь у опитуванні працівники у віці 25-34 років (практично половина опитаних працівників). Чверть учасників - працівники у віці 35-44 років. 10% учасників - у віці 45-54 років, при цьому старші і наймолодші покоління не демонстрували значний інтерес до участі у опитуванні. Таким чином, не є новинкою, що основні зміни в корпоративних практиках розвитку людського капіталу повинні бути спрямовані на працівників у віці від 25 до 44 років.

Також серед наших досліджуваних характеризується показник «стаж роботи в організації». Сучасні тенденції такі, що працівники і самі роботодавці часто розглядають робочі ставки в компаніях на період близько року-півтора, а далі знову виходять на ринок праці. Середній «термін придатності» працівника в компанії зменшується, але, скоріш за все, це глобальна тенденція. Кандидати та діючі співробітники не завжди готові йти на компроміси та працювати в некомфортних умовах (звичайно, багато в чому залежить від місця проживання - село/місто/мегаполіс, від сфери праці - наприклад, у продажах часта зміна роботи - звичайне явище, однак загалом тенденція помітна). Тому важливо зрозуміти, який «термін життя» є для даної організації і від чого він може залежати.

Отже, серед опитаних працівників половина працює менше ніж п’ять років, ще майже 20% - від п’яти до восьми років, ще 15% - від дев’яти до тринадцяти років. Середній стаж роботи серед опитаних - майже шість років (плюс / мінус півроку). Це досить серйозний показник для будь-якої організації, особливо для банківського бізнесу, де раз в 5-6 років відбуваються серйозні зміни, які часто радикально змінюють кадрову політику.

Цікаво розглянути, як відповідно вік працівників і їх стаж роботи в організації. Група віку 45-54 років виявляє значний стаж роботи, від 11 до 21 року. Це підкреслює факт, що організація має певний «скелет» співробітників, яких можна віднести до середнього віку, які, при цьому, провели більшу частину свого трудового життя в одній компанії, а отже, мають високий рівень залученості та лояльності до роботодавця.

Закінчуючи опис опитаної групи, можна зауважити, що ця сукупність складається на 69,9% з різних рівнів фахівців і на 30,1% з керівників так само різних рівнів. Найбільш відгукливим (і найбільш численним) напрямком є продажі, не тільки офіси продажів, але й інші канали. З цього напрямку серед опитаних керівників - 50%, серед фахівців - 41,8%. Також багато працівників пройшли опитування з фінансового напрямку - це фінансовий відділ, служба обліку і звітності та відділ операцій на фінансових ринках, приблизно 15% опитаних саме з цього напрямку.

По-перше, був проведений вимір задоволеності роботою співробітників. 58% опитаних висловилися однозначно позитивно, ще 27,4% - скоріше позитивно. 10% сумніваються у своїй відповіді, і разом 4% відповіли негативно.

Важливо зрозуміти, які категорії співробітників не дуже задоволені своєю роботою. По-перше, в яких напрямках діяльності працюють найменш задоволені співробітники.

Отже, на основі даних дослідження очевидно, що найменше всього задовольняє робота співробітників напрямку IT. Слід відзначити, що ця категорія працівників користується найбільшим попитом на ринку праці, з одного боку, а з іншого - в організації вже створені особливі умови роботи для даної категорії, проте можна зробити висновок, що ці способи стимулювання не працюють або працюють не в повній мірі.

Ще одна категорія, яка викликає хвилювання - це співробітники супроводу операцій (операційний відділ, служба супроводу та підтримки). Ці працівники наділені високим рівнем відповідальності та компетентності, від їхньої роботи залежать багато процесів у організації. Їхнє незадоволення роботою так само може негативно позначитись на діяльності організації.

Якщо йдеться про зв’язок між стажем роботи і задоволеністю, то виявляється, що найменше задоволені працівники - ті, які працюють в організації вже від 9 до 12 років. Також у зоні ризику знаходяться співробітники зі стажем від 5 до 9 років. Потенційно це означає, що на перших роках роботи співробітника задовольняє їхній роботодавець, або вони відкрито не показують свої незадоволеності. За довшого терміну роботи співробітник

одночасно не хоче покидати організацію і намагається повідомити про проблеми, сподіваючись на їх вирішення.

Наступне питання описує, чому працівники обрали цю організацію як свого роботодавця. Важливо зрозуміти, які умови роботи співробітники визначають як вирішальні для себе. Отже, найбільш важлива умова, чому працівники обирають цю організацію - це зручне місце роботи (24%) та рекомендація від референтної групи (19%). З точки зору аналізу поточної системи управління людським капіталом, в тому числі за рахунок залучення висококваліфікованих, мотивованих співробітників, це свідчить про неефективність цих зусиль, оскільки лише 14% зазначають рівень корпоративної культури, 10% - привабливий імідж компанії. Це означає, що політика залучення співробітників в організацію все ще базується на деякій неофіційній інформації, яка передається по неустановлених каналах, і не завжди зрозуміло, як можна впливати на неї і контролювати поширення чуток. Важливо зауважити, що умови оплати праці виявилися найменш популярною відповіддю (разом із комфортом офісу).

Таблиця 2.8 – Дані анкети

| | Відповідь в % від відповідей |
|---|---|
| 1 Зручне місце роботи | 24% |
| 2 Рекомендації від знайомих або запрошення від близьких | 19% |
| 3 Цікава корпоративна культура | 14% |
| 4 Можливість кар'єрного зростання | 10% |
| 5 Зручний графік | 10% |
| 6 Імідж компанії | 10% |
| 7 Приємний офіс | 6% |
| 8 Гарні умови оплати | 6% |

Продовжуючи розмову про джерела отримання інформації про організацію, ми уточнювали, з яких джерел співробітники дізнаються про досягнення банківської групи (див. Таблицю 14). Велика частина відповідей стосується офіційних, контрольованих джерел: розсилка новин по банку, загальний корпоративний веб-сайт, офіційний зовнішній сайт (у загальному – 66,3%).

Однак близько 40% інформації отримуються з неперевірених джерел – від керівників і колег, із ЗМІ, інших інтернет-джерел.

Таблиця 2.9 – Дані анкети

| Варіанти відповідей | % від відповідей |
|---|---|
| 1 розсилка «домашні новини» | 31,4 |
| 2 корпоративний портал | 23,8 |
| 3 офіційна інформація від керівників і колег | 16,5 |
| 4 офіційний сайт | 11,1 |
| 5 неофіційна інформація від керівників і колег | 8,3 |
| 6 новини з ЗМІ | 6,3 |
| 7 інформація з інтернет-джерел (сайти про роботодавців та інше) | 1,6 |

Для дослідників було цікавим з’ясувати, як співробітники сприймають поточну корпоративну культуру організації. Було поставлено відкрите запитання, після чого дослідники самостійно склали варіанти відповідей. У загальному, корпоративну культуру описують позитивно: як інноваційну, відкриту та спрямовану на співробітника. При цьому 10% відповідей негативно ставляться до корпоративних заходів (що вдвічі більше, ніж позитивна оцінка цих заходів). Ще майже 15% описують корпоративну культуру як «нормальну», а 9% не змогли взагалі відповісти на це питання, що свідчить про те, що культура може бути недостатньо виразною, яскравою або зрозумілою для них.

Таблиця 2.10 – Анкетні дані

| | |
|---|---|
| Інноваційна | 16,9% |
| Застаріла | 5,6% |
| Відкрита к новому, динамічна | 13% |
| Закрита, «тяжка», рідко змінюється | 2,8% |
| Позитивна оцінка корпоративних заходів | 5,1% |
| Негативна оцінка корпоративних заходів | 11,3% |
| Спрямована на співробітника | 15,5% |
| Спрямована на клієнта | 6,2% |
| Нейтральна (нормальна, складно описати) | 14,6% |
| Ускладнююся відповісти | 9% |

Після отримання опису поточної корпоративної культури, дослідники деталізували, яку корпоративну культуру співробітники хотіли б бачити у майбутньому. Виявилося, що описувати уявлення про те, у якій організації співробітник хоче працювати, ще складніше, ніж описувати поточну: майже 45% відповідей навіть приблизно не можуть розповісти про майбутню корпоративну культуру. Ті, хто зміг, сподіваються на зміну культури «на користь» співробітників, і цей показник вдвічі більший, ніж при описі поточної організації (див. таблицю 16).

За результатами дослідження наведено описи бажаної корпоративної культури, що були надані співробітниками. Варіанти відповідей та відсоток відповідей представлено в таблиці 2.11:

Таблиця 2.11 - Опис бажаної корпоративної культури

| | |
|---|---|
| Інноваційна | 7,5% |
| Відкрита до нового, динамічна | 8,3% |
| Закрита, «тяжка», рідко змінюється | 0,8% |
| Позитивна оцінка корпоративних заходів | 6% |
| Орієнтована на співробітника | 30,1% |
| Орієнтована на клієнта | 3% |
| Нейтральна (нормальна, важко описати) | 1,5% |
| Затруднююсь відповісти | 42,9% |

Для ефективного управління людським капіталом в організації важливо враховувати такі цінності співробітників та належним чином їх ураховувати у роботі. Результати дослідження вказують на те, що співробітники переважно бажають працювати в дружній команді, активно впливати на процеси, зацікавлені у високій заробітній платі та можливостях для особистого зростання.

Для належного створення системи управління людським капіталом організації важливо розуміти основні системи цінностей співробітників. У зв’язку з цим дослідники просили описати головні цінності в роботі, після чого сформовану базу доповнили варіантами відповідей (див. таблицю 17). В результаті встановлено, що співробітники спрямовані на роботу в дружній команді (19%), зацікавлені у достойній оплаті праці (17,4%), в можливостях саморозвитку (12,1%) та досягненні своїх цілей (10,8%).

Таблиця 2.12 - Основні цінності у роботі

| Варіанти відповідей | % від відповідей |
|---|---|
| 1 Достойна оплата праці | 17,4 |
| 2 Гарний колектив, команда | 19 |
| 3 Зручне розташування | 0,4 |
| 4 Можливості саморозвитку | 12,1 |
| 5 Робота з клієнтами | 4 |
| 6 Комфортні умови праці (офіс) | 4 |
| 7 Можливість досягати цілей | 10,8 |
| 8 Значущість співробітника / його думки | 7,7 |
| 9 Стабільність організації | 7,7 |
| 10 Відкритість | 2,8 |
| 11 Відповідальність | 5,7 |
| 12 Зручний графік | 1,6 |
| 13 Престиж роботодавця | 1,6 |
| 14 Ініціативність | 0,8 |
| 15 Корпоративне життя | 1,6 |

Додатково до цього, було проаналізовано 35 транскрипцій інтерв'ю з працівниками, які пройшли оцінний процес за останні 2 роки, а саме - оцінку за керівницькими компетенціями при переведенні на керівну посаду. Цей аналіз є важливим для дослідників у даній роботі, оскільки:

– це інтерв'ю з працівниками, яких висувають на керівну посаду, що означає, що організація зацікавлена у їх розвитку і готова інвестувати у їх людський капітал;

– зазначені працівники передають думки та судження про організацію та роботу в ній як в середині свого колективу, так і в зовнішній контур;

– інтерв'ю проводяться компетентними спеціалістами за затвердженою схемою (блоки питань).

Спершу ми запитували про систему встановлення цілей в підрозділі. Якщо розділити персонал на співробітників мережі і головного офісу, то співробітники мережі (80%) бачать встановлення цілей максимум на місяць вперед в підрозділі, що не може бути віднесено навіть до середньострокового планування. За думкою дослідників, таке планування пов'язане з двома основними факторами. З одного боку, співробітники продавальних підрозділів часто змінюються в організації, рідко зацікавлені у її довгостроковому плануванні, тому навіть коли їм один раз на рік на загальному зібранні

директорів офісів розповідають про місію банку, планові показники продажів на рік та інше, вони не завжди по-новому починають будувати роботу. З іншого боку, існують ситуації, і вони бувають достатньо часто, коли при зміні ринку, при введенні нового незапланованого продукту, при впливі зовнішніх факторів, які різко та сильно впливають на ведення бізнесу (такий самий пандемія 2020 року), планові показники доводиться змінювати буквально «на ходу», змінювати пріоритети в роботі продавальних підрозділів. В результаті цих двох факторів складається ситуація, при якій директори офісів рідко планують роботу довше, ніж на 2 місяці, а Начальники відділів по роботі з клієнтами в офісах і інші рядові співробітники офісів планують свою роботу максимум на місяць вперед. Суть цих цілей для 100% співробітників мережі полягає в виконанні плану продаж. Це, здається, очевидний висновок, але за аналізом з 3-4 років тому приблизно 20-30% співробітників офісів наполягали, що їхня основна мета - правильна, безпомилкова операційна робота. Зміна пріоритетів сталася зі зміною концепції бізнесу, про що ми говорили у першому параграфі другої глави, і з часом ця зміна знайшла відображення в розстановці пріоритетів співробітників. Інші цілі, які також виділяють працівники, це: комфортна атмосфера в колективі (психологічна), відсутність негативного зворотного зв’язку від клієнтів, як наслідок виконання планів (а точніше, перевиконання) - високі місця в рейтингах офісів та отримання винагород та нагород від організації.

Після обговорення цілей роботи, фахівці, які проводять інтерв’ю, уточнюють, що робить співробітник для досягнення цих цілей. Велика частина опитуваних не вважає, що вони мають робити щось більше або виходити за межі своїх службових обов’язків. Однак, навіть в межах обов’язків прописано, що співробітник, який претендує на керівну посаду, повинен бути ініціативним і привносити нові ідеї, пропозиції, а також займатися їх реалізацією для розвитку свого напрямку/підрозділу.

Ситуація, і особливо це чітко виражено в продаючих підрозділах, полягає в тому, що з ростом посади на співробітника перекладається частина відповідальності керівника (зокрема, операційної роботи), внаслідок чого у

кваліфікованого співробітника, який повинен привносити нові ідеї в роботу відділу, немає часу через збільшене завантаження.

Якщо йдеться про досягнення поставлених цілей у офісі, то згідно з інтерв'ю багато підрозділів успішно працюють і виконують поставлені плани (70-80%%).

Співробітники офісів називають різні причини, чому їм не вдається досягти поставлених цілей. Найпоширенішими причинами є: а) недостатність ресурсів (кадрових у офісі, недостатньо реклами в містах); б) неконкурентоспроможні / невигідні для клієнта продукти (хоча за останній рік ця причина стала менше зустрічатися в звітах); в) складний ринок (в маленьких містах або мегаполісах); г) недостатня компетентність кадрів. Остання причина зустрічається рідше, хоча згідно з постійною статистикою оцінки персоналу підрозділів, яка проводиться кожен квартал уже кілька років, достатній рівень компетенцій (за результатами тесту на професійні знання) має лише 85% співробітників.

При проведенні інтерв'ю зі співробітниками різних підрозділів головного офісу картина трохи інша. По-перше, цілеполагання в підрозділі може мати середньо-або довгостроковий характер, коли співробітники, навіть рядові, приблизно уявляють собі, які цілі і як буде виглядати їхня робота на найближчі півроку-рік. Тут потрібно уточнення і розподілити всі підрозділи головного офісу на 2 великі групи: «супроводжувачі» та «творці». До «творців» ми віднесемо команди, які вигадують нові продукти та створюють ПЗ для них. До «супроводжувачів» - тих співробітників, які супроводжують ці нові та всі старі продукти (зокрема, дистанційно спілкуються з клієнтами) і забезпечують функціонування організації (HR, юристи, фінансисти, матеріальне забезпечення).

Згідно з цим, уся планування роботи організації залежить від «творців» - тобто від того, на які продукти ми будемо зробити акцент та рекламу, які вже не цікавлять ринок і потрібно працювати над їх зняттям. Залежно від цього формують свої плани підрозділи та супроводжувачі. Планування роботи «творців» дуже сильно залежить від ринку, поточних трендів та яскравих подій

у країні взагалі. Тому, навіть маючи розписаний рік (два-три), всі цілі можуть різко змінитися через зовнішні фактори. Така ж ситуація складається і у супроводжувачів з тією різницею, що вони тільки коригують свою роботу залежно від рішення «творців».

«Творці» розуміють ефективність своєї роботи в приносі прибутку організації через відслідковування або створення трендів на банківському ринку. Для цього співробітники головного офісу розуміють, що потрібно десь виходити за межі своїх службових обов'язків, а саме - проходити навчання, відвідувати конференції, розвивати не лише професійні навички, але й так звані м'які навички (софт скилл), а саме - вміння будувати стосунки, уміння керувати робочою командою, планування часу, стресостійкість та багато іншого. При цьому співробітники для цілей розвитку використовують як свої ресурси, так і ресурси організації. Щодо результатів даної групи «творців», їх діяльність опосередковано можна оцінити через показники прибутку організації, а також через визнання продуктів організації банківською спільнотою (конкурси).

Групі «творців» доступно максимально наявних ресурсів, тому, на відміну від інших співробітників, вони рідко вказують на те, що чогось не вистачає. Зазвичай вони висловлюють свої звинувачення у тому, що співробітники ІТ або супроводжувачі не встигають так швидко реагувати на їхні пропозиції, як вони розраховують.

Ефективність роботи іншої групи - супроводжувачів - самі співробітники визначають як здатність підтримати на високому рівні всі процеси, що відбуваються в організації. До цього відноситься: високий рівень безпеки проводимих операцій, відсутність технічних проблем, правильно підібраний, навчений персонал, який має мотивацію досягати своїх цілей, грамотне юридичне супроводження, підтримка продажів рекламами та акціями, матеріальне оснащення офісів та інше. Такі цілі є дуже специфічними для кожного окремого підрозділу, проте всі вони об'єднані спільною метою - працювати на бізнес. Залежно від «поворотів» на ринку, робота супроводжувачів та їх цілі також можуть змінюватися, незважаючи на початкові плани.

Подібно до «творців», ця група співробітників добре розуміє, що потрібно прикладати зусилля та самостійно займатися розвитком у професійній сфері. Часто ці співробітники говорять, що часто присвячують роботі більше часу, ніж 8 годин на день (або вихідні), від них часто надходять ідеї з покращення поточних процесів в організації (з їх зміною, модернізацією або скороченням). Важливою метою цієї групи є проходження різних перевірок та аудитів організації, особливо якщо врахувати, що банки є одними з найрегламентованіших організацій в економіці.

Критерії ефективності для цієї групи також включають приносити прибуток організації та проходити внутрішні та зовнішні аудити. Варто зазначити, що протягом останніх 4 років всі зовнішні аудити були успішно пройдені.

Як видно з проведеного аналізу та дослідження, існують кілька основних моментів, які негативно впливають на ефективність роботи персоналу з погляду формування системи управління людським капіталом:

– недостатня мотивація співробітників;

– недостатній рівень розвитку компетенцій;

– висока текучість кадрів, особливо серед молоді з невеликим стажем роботи;

– не завжди узгоджена між відділами структура планування робочих цілей.

Подальший запропонований проект дозволить провести комплексну роботу з цими проблемами на основі впровадження оцінки за цілями.

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

## 3.1 Розробка методики оцінки людського капіталу на основі показників бізнес-процесів

В результаті теоретичного аналізу та моделювання системи розвитку людського капіталу, а також виявлення поточних невідповідностей між людським капіталом та цілями організації була створена методика оцінки людського капіталу.

Неефективність роботи може бути обумовлена:

- непорозумінням цілей роботи,
- недостатнім рівнем компетентності,
- недостатньою мотивацією співробітників на виконання роботи.

Методика включає дві частини: перша частина полягає в створенні та проведенні оцінки відповідно до поставлених цілей (надалі - проект), друга частина включає в себе оцінку отриманих результатів, оцінку перспектив людського капіталу на поточний момент та формування рекомендацій для вдосконалення системи управління людським капіталом.

Потреба у впровадженні проекту обумовлена наступними обставинами:

Відсутність централізованого постановки завдань для всіх рівнів співробітників.

Недостатній рівень задоволеності співробітників у декількох ключових напрямках головного офісу.

Відсутність мотиваційної частини заробітної плати за результатами роботи.

Мета проекту - створення системи стимулювання співробітників організації, що базується на досягненні цілей компанії.

Завдання:

Створити систему постановки завдань через програмне забезпечення організації.

Розробити систему виплат KPI співробітникам головного офісу на основі аналізу оцінки за поставленими завданнями.

Підвищити рівень залученості до процесу та рівень задоволеності роботою.

Створити цінність ініціативності та відповідальності за результати роботи.

Продукт проекту - розроблена спеціально для організації та впроваджена на пілотній групі система оцінки результатів роботи співробітників бек-офісу на основі поставлених завдань.

Для розвитку проекту була розроблена схема поетапних робіт, яка включає в себе фази проекту, основні віхи, визначені приблизні терміни та список відповідальних співробітників всередині організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Основні етапи проекту

| Зміст | Напрямок | Відповідальні |
|---|---|---|
| Концепція | | |
| Аналіз поточного стану людського капіталу організації через проведення соціологічного опитування (кількісного та якісного) | Проведення опитування. Проведення аналізу людського капіталу. | Голова відділу розвитку та мотивації персоналу Соціолог |
| Збір потреб керівників структурних підрозділів організації у проведенні проекту, пов'язаного з мотивацією та підвищенням інтересу та залученості співробітників. | Отримано зворотний зв'язок від керівників структурних підрозділів | . Голова правління Голова відділу розвитку та мотивації персоналу Керівник проекту Соціолог Співробітник відділу оцінки персоналу |
| Оцінка фінансових можливостей організації надавати частину матеріальних ресурсів для впровадження KPI через оцінки по цілях. | Проаналізовано можливість надавати додаткові кошти співробітникам. Голова відділу розвитку та мотивації персоналу | Керівник проекту Співробітник фінансового відділу |
| Створення концепції системи оцінки по цілях, через яку формується система KPI для співробітників бек-офісу. | Створена концепція. | Голова відділу розвитку та мотивації персоналу Керівник проекту Куратор служби IT Куратор з KPI |
| Узгодження концепції та отримання дозволу від керівництва організації на | Отримано згоду на концепцію | Голова правління Голова відділу розвитку та мотивації персоналу Керівник проекту |

| | | |
|---|---|---|
| внесення змін. | | Куратор служби IT Співробітник фінансового відділу Співробітник юридичного відділу Куратор з КР. |
| Розробка | | |
| Розробка на основі результатів пробного запуску, | доробка системи за потреби | система дороблена Руководитель проекта Куратор по KPI Співробітник з економічних розрахунків ЗП Співробітник відділу оцінки персоналу Куратор IT-служби Співробітники IT-служби |
| запуск системи KPI для всього бек-офісу | систему KPI запущено для всього бек-офісу | Голова відділу розвитку та мотивації персоналу Керівник проекта Куратор по KPI Співробітник з економічних розрахунків ЗП Співробітник відділу оцінки персоналу Куратор IT-служби Співробітники IT-служби |
| Моніторинг | | |
| постійне спостереження та аналіз роботи системи KPI, | виявлення проблем, покращення системи з урахуванням результатів моніторингу система KPI працює і проходить моніторинг | Голова відділу розвитку та мотивації персоналу Керівник проекта Куратор по KPI Співробітник з економічних розрахунків ЗП Співробітник відділу оцінки персоналу Куратор IT-служби Співробітники IT-служби |
| Оцінка | | |
| оцінка ефективності системи KPI, визначення відповідності цілей та результатів, | формування рекомендацій для поліпшення система KPI оцінена і сформовані рекомендації | Голова відділу розвитку та мотивації персоналу Керівник проекта Куратор по KPI Співробітник з економічних розрахунків ЗП Співробітник відділу оцінки персоналу Куратор IT-служби Співробітники IT-служби |
| Завершення | | |
| завершення проекту, створення заключної документації та підведення підсумків проект завершено | проведення опитування та здійснено аналіз змін показників з врахуванням початкового етапу проекту. | Керівник проекта Куратор по KPI Співробітник з економічних розрахунків ЗП |

| | | |
|---|---|---|
| | | Співробітник відділу оцінки персоналу<br>Куратор IT-служби<br>Співробітники IT-служби |

Матриця Вплив - Інтерес (таблиця 3.2) була створена для систематизації стейкхолдерів проекту, незважаючи на те, що проект є повністю внутрішньою розробкою і не виходить за межі організації. Усі учасники були розподілені відповідно до їх ступеня зацікавленості та впливу.

Таблиця 3.2 - Матриця Вплив - Інтерес

| Вплив: | Високий: | Акціонер<br>Руководителі організації<br>Інші банки та IT-організації | Співробітники Департамента персонала<br>HR-департамент |
|---|---|---|---|
| | Низький | Кандидати на ринку праці | Співробітники організації |
| | | Низький: | Високий: |
| Інтерес | | | |

Вплив Низький / Інтерес Низький: В цій частині матриці представлені лише кандидати, які приходять в організацію. Їхній низький вплив обумовлений тим, що вони ще не є частиною організації і не можуть здійснювати жодного тиску на розвиток конкретного проекту. Низький інтерес до проекту пов'язаний з тим, що на вході кандидатам не будуть детально пояснювати, як саме формується KPI.

Низький вплив / Високий інтерес: Тут розташовані поточні співробітники організації, які зацікавлені в створенні справедливої на їхню думку системи мотивації для співробітників бек-офісу, але в невеликій мірі можуть вплинути на формування цієї системи.

Високий вплив / Низький інтерес: В цій частині матриці розташовані зовнішні та внутрішні впливові стейкхолдери, наприклад, акціонер банку, ймовірно, не зацікавлений виділяти певну суму з бюджету організації понад ФОТ для впровадження квартального KPI, при цьому без його хоча б неофіційної згоди цей проект буде важко реалізувати.

Багато керівників у бек-офісі можуть не бути готові:

а) зусилля для участі в оцінці за цілями, на результати якої буде виплачуватися KPI;

б) внаслідок особистого ставлення виплачувати премії конкретним співробітникам, навіть якщо за формальними критеріями вони успішно пройшли оцінку;

в) перебудовувати свою роботу для формування цілей для співробітників. Як окрема одиниця, умовний керівник напрямку не має сильного впливу, але якщо буде занадто багато заперечень, загальна маса керівників може вплинути на запуск проекту. Нарешті, інші банки та IT-організації також мають свої системи виплат, які можуть бути:

а) більш гнучкими, ніж запропонована;

б) вигіднішими для співробітників. Отже, вони можуть переорієнтувати кандидатів і діючих співробітників на свій бік.

Високий вплив / Високий інтерес: у цій частині розташовані співробітники Департаменту персоналу, як ініціатори та розробники цієї системи, вони переслідують ціль провести стимулювання людського капіталу організації і мають інструменти для такої роботи. Плюс до цього очевидна підтримка цьому проекту - це впливовий Департамент персоналу, який, з одного боку, може стати амбасадором проекту перед акціонером, а з іншого, зацікавлений у тестуванні нової технології з метою потенційного розповсюдження на інші підприємства.

– ведення даної процедури оцінки персоналу головного офісу дозволить:

– організувати постановку зрозумілих та досяжних цілей для кожного окремого співробітника відповідно до стратегії організації, оскільки цілі на вищому рівні будуть розбиті на окремі підрозділи та функції;

– створити систему, за якої співробітники будуть розуміти свій внесок у ефективність роботи організації, що підвищить їх мотивацію;

– на основі проведеної процедури оцінити перспективи людського капіталу на поточний момент та оперативно коригувати застосовувані методи розвитку цього капіталу.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління людським капіталом у банку

Для створення методики оцінки людського капіталу підприємства автори використали загальну формулу (3.1) оцінки виконання бізнес-цілей, а саме:

$$КЧК = \sum \% план \% факт \quad (3.1)$$

Де КЧК - коефіцієнт ефективності використання людського капіталу;

% план - зважені планові показники виконання цілей у відсотках;

% факт - зважені фактичні результати виконання цілей у відсотках.

Для використання цього коефіцієнта підприємство визначає для себе базові показники, нормальні показники і цільові показники успішності виконання цілей. Виходячи з цього, ми оцінюємо перспективність людського капіталу організації згідно з таблицею 3.2. Для використання цього коефіцієнта підприємство визначає базові, нормальні і цільові показники ефективності виконання цілей. Виходячи з цього, ми оцінюємо перспективи людського капіталу організації згідно з таблицею 3.2.

Таблиця 3.2 - Оцінка перспективності людського капіталу організації

| Текучість і зміна кадрового складу | Рівень виконання | Оцінка перспективності |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Текучість - 0%, штат не змінюється | База | Низький рівень перспективності |
| | Норма | Середній рівень перспективності |
| | Ціль | Високий рівень перспективності |
| Текучість 0%, штат збільшився | База | Низький рівень перспективності |
| | Норма і | Низький рівень перспективност |
| | Ціль | Середній рівень перспективності |
| Текучість 0%, штат зменшився | База | Середній рівень перспективності |
| | Норма | Високий рівень перспективності |
| | Ціль | Високий рівень перспективності |
| Текучість більше 0%, штат не змінюється | База | Середній рівень перспективності |
| | Норма | Високий рівень перспективності |
| | Ціль | Високий рівень перспективності |
| Текучість більше 0%, штат збільшився | База | Низький рівень перспективності |

| | | |
|---|---|---|
| | Норма | Середній рівень перспективності |
| | Ціль | Високий рівень перспективності |
| Текучість більше 0%, штат зменшився | База | Середній рівень перспективності |
| | Норма | Високий рівень перспективності |
| | Ціль | Високий рівень перспективності |

Залежно від отриманих результатів оцінки перспективності людського капіталу, автори роботи пропонують три системи управління людським капіталом в організації з акцентом на певні методи.

Отже, при низькому рівні перспективності людського капіталу виникає ситуація, при якій співробітники не досягають поставлених цілей або досягають їх лише на рівні "база", навіть при вливанні нових членів команди або при розширенні штату та заміні частини штату. Це сигнал того, що поточна команда не має достатніх компетенцій для досягнення цілей. У цьому випадку автори рекомендують провести наступні заходи:

Проведення опитування щодо задоволеності та залученості співробітників для виявлення можливих прихованих проблем в окремих підрозділах, пов'язаних з незадовільними умовами праці, невідповідністю особистих рис у колективі та стилю управління керівників;

Оцінка поточного ФОП підрозділу на предмет відповідності очікуванням співробітників і зовнішньому ринку праці;

Проведення оцінкових заходів для керівників цих підрозділів для виявлення рівня управлінських компетенцій;

На основі результатів цих досліджень можуть бути прийняті наступні управлінські рішення: ротація кадрів, створення масового / індивідуального зовнішнього навчання для співробітників підрозділів / керівників, зміна ФОП, зниження в посаді неефективних співробітників;

Перегляд методів підбору персоналу з метою пошуку більш підходящих кандидатів на ринку праці;

Проведення масових корпоративних заходів з метою підвищення лояльності співробітників до організації.

Ці заходи дозволять виявити слабкі моменти у управлінні людським капіталом в організації. Ефективність цих заходів можна буде оцінити під час регулярної оцінки за цілями в майбутні періоди.

При середньому рівні перспективності людського капіталу виникає ситуація, при якій організація та її підрозділи досягають цілей на рівні "норма" при не змінному штаті, при зменшенні штату цей рівень знижується до "бази", при збільшенні - може досягати рівня "цілей". При наявності текучості персоналу при даному рівні досягнення цілей також може знижуватися до "бази". Таким чином, в певних ситуаціях цей людський капітал може показувати бажаний результат, але при виникненні нових ситуацій ефективність роботи знижується.

У даному випадку автори роботи пропонують наступні заходи:

– на основі проведеної оцінки за цілями організувати оцінку за компетенціями (професійними, корпоративними, управлінськими) за допомогою методів асесмент-центр, інтерв'ю для розуміння прогалин у компетенціях;

– організація та робота з співробітниками в рамках кадрового резерву, підготовка замісників керівників підрозділів, залучення до вирішення управлінських ситуацій;

– введення інституту наставництва.

– роведення асесмент-центрів та бізнес-ігор для тренування реакцій на несподівані зміни та алгоритмів реакцій; організація зовнішньої навчання для керівників підрозділів.

Ці заходи допоможуть виявити прогалини в управлінських компетенціях керівників підрозділів, що безпосередньо впливає на здатність співробітників адаптуватися до нової та швидкозмінюючоїся економічної ситуації. Ефективність цих заходів можна буде оцінити під час регулярної оцінки за цілями у майбутні періоди.

При високому рівні перспективності людського капіталу виникає ситуація, при якій співробітники досягають поставлених цілей на рівень "ціль" при будь-яких змінах чисельності та складу штату. Ця бажана ситуація

підкреслює, що управління людським капіталом побудовано досить ефективно. Тим не менше, навіть за такого високого рівня виконання є необхідність зберегти поточний успіх. Пропонуємо наступні заходи:

– пошук додаткових засобів мотивації для висококваліфікованих співробітників: участь у інституті наставництва, участь у управлінських рішеннях організації, розвиток та створення бази ідей і реалізація цих ідей всередині організації.

– перегляд ФОТ для даної посади та ринку праці;

– впровадження сервісних переваг для співробітників (пільговий відпустка, мережа партнерських організацій).

Ефективність цих заходів можна буде оцінити під час регулярної оцінки за цілями у майбутні періоди.

# ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження дало змогу зробити наступні висновки та надати практичні рекомендації щодо удосконалення, розвитку та використання людського капіталу в організації:

а. Людський капітал організації є основою досягнення результативності організації. В роботі були детально розглянуті такі теоретичні поняття, як «людські ресурси» та «людський капітал», і в якості основного поняття використовується людський капітал, оскільки він включає капітали освіти, здоров'я, мотивації та професійного досвіду та навичок. Ці види капіталів всередині людського капіталу використовуються при формуванні теоретичної системи управління в організації. Людські ресурси визнаються частиною людського капіталу, коли ресурси починають приносити організації прибуток, що є частиною наукової новизни даної роботи.

б. У роботі аналізується людський капітал організації, основною особливістю якого є феномен синергії загальної сукупності та суми індивідуального людського капіталу співробітників цієї організації, та можливість в результаті цієї синергії приносити дохід самому співробітнику, організації та державі. Автор виділяє наступні форми розвитку людського капіталу в організації: професійна підготовка, допомога у збереженні здоров'я, система внутрішньоорганізаційної мобільності та приріст досвіду та навичок, система мотивації. В роботі буде запропонований комплекс заходів щодо покращення системи управління людським капіталом тільки в рамках можливостей та обмежень організації.

в. Результативність організації полягає у досягненні поставлених організацією цілей з урахуванням інтересів різних заінтересованих сторін: співробітників, самої організації та держави. На прикладі системи збалансованих показників показано, що розвиток співробітників є основою для досягнення результативності організації, при цьому при досягненні цілей необхідно звертатися до розвитку персоналу.

г. Представлена теоретична модель системи управління людським капіталом, в якій враховуються інтереси різних заінтересованих сторін, методи формального управління організацією, необхідні ресурси та образ результату системи. Система має циклічний процес, при якому основні віхи - це оцінка поточного стану людського капіталу, проведення заходів з розвитку людського капіталу, досягнення результативності організації та повернення до оцінки капіталу з метою коригування заходів. Дана теоретична схема використовується в формуванні алгоритму для оцінки перспективності людського капіталу організації.

д. Серед трендів розвитку ринку праці та економіки виділено: специфіка регіонального банківського сектору, а саме значне зменшення обсягів ринку регіональних банків, зменшення їх кількості, складне положення щодо конкуренції за клієнтів; зміни процесів добору та пошуку персоналу; значне підвищення HR-бренду організації; зростання конкуренції на ринку праці за кандидатів у зв’язку з пандемією та процесами віддаленої роботи. Виокремлено фактори, що впливають на систему управління людським капіталом у банківській організації – найбільший вплив справляють політичні та технологічні фактори розвитку економіки. На підставі проведеного аналізу з’ясовано, що поточний людський капітал КБ «Приватбанк» не в повній мірі дозволяє досягти результативності організації. Згідно статистики 2018 - 2022 рр. оперативні витрати залишились на попередньому рівні, відповідно витрати на персонал порівняно з попередніми роками зросли, а його рентабельність знизилась.

По результатам моніторингу використаних методів розвитку людського капіталу, їх можна віднести до системних та бюрократичних. При цьому існує розшарування всього персоналу на окремі категорії (хоча і неформально), що підтверджує проведене емпіричне дослідження думок співробітників організації. Поточні методи розвитку людського капіталу охоплюють всі основні підвиди капіталу:

– капітал освіти: проводиться робота щодо отримання вищої освіти за рахунок роботодавця, також проводиться значний обсяг внутрішнього та зовнішнього навчання;

– капітал здоров'я: на постійній основі працюють 2 медичних кабінета, куди співробітники можуть звернутися зі скаргами (Банк має ліцензію на проведення медичної діяльності всередині Банку), організуються заходи з вакцинації від грипу, кліщового енцефаліту та COVID-19, є програма ДМС для окремих категорій співробітників;

– досвід і навички: організовано інститут наставництва, механізм передачі навичок і досвіду закріплений у деяких нормативних документах, організовано кадровий резерв по ключових посадах, по «масових посадах»;

– мотивація: організована система додаткових виплат за досягнення результату для деяких категорій співробітників.

За результатами проведених досліджень було виявлено, що більше 80% співробітників задоволені роботою в організації, проте є групи, які низько оцінюють проведені заходи з розвитку людського капіталу. Також в результаті аналізу виявлено, що співробітники різних напрямків відчувають складнощі з середньостроковим та довгостроковим плануванням своєї роботи, оскільки організація може змінювати цільові показники та плани розвитку під впливом зовнішніх факторів ринку, в результаті чого співробітники можуть бути демотивовані, а їх компетенцій може не вистачати для реалізації нових цілей.

Автором було розроблено алгоритм оцінки людського капіталу організації відповідно до показників результативності бізнес-процесів, який включає два етапи:

а) Введення оцінки за цілями співробітників бек-офісу. На цьому етапі кожен співробітник бек-офісу надає оцінку своїх цілей та досягнень, пов'язаних з розвитком людського капіталу. Можливо, використовувалася шкала оцінювання, яка допомогла зібрати необхідну інформацію про рівень розвитку персоналу та їх внесок у досягнення організації.

б) Аналіз отриманих результатів та застосування розроблених заходів щодо управління людським капіталом організації. На цьому етапі здійснюється

аналіз зібраних даних про оцінку цілей співробітників бек-офісу і формується шкала перспективності людського капіталу на даний момент. В залежності від поточного рівня розвитку капіталу, надаються рекомендації з управління персоналом організації для досягнення результативності організації. Це має практичне значення для самої організації, оскільки дозволяє їй визначити оптимальні напрямки для подальшого розвитку та управління своїм персоналом.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Компетентності та управління людськими ресурсами. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4 (20). С. 55–61.

2. Brown P., Lauder H. Globalisation, knowledge and the myth of the magnet economy. Globalisation, Societies and Education. 2006. Vol. 4(1). P. 25-57.

3. Schultz Th. W. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. New York : The Free Press, 1971. 324 p.

4. Демчишак Н. Б., Жук Ю. І. Роль економіки знань у побудові інноваційної моделі розвитку України. *Молодий вчений*. 2018. № 59 (7). С. 258–263.

5. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15. С. 5–11.

6. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знанієорієнтованої економіки. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.* 2018. № 94. С. 36–46.

7. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Вплив інтелектуального капіталу на управління знаннями підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. № 3 (1). С. 230–239.

8. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Панас Я. В. Основні аспекти управління знаннями в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 108–112.

9. New World Economic Forum. Platform Brings Together Top Global Think Tanks to Address Geostrategic Challenges. URL: https://www.weforum.org/press/2017/10/new-world-economic-forum-platform-brings-together-top-global-think-tanks-to-address-geostrategic-challenges. (дата звернення: 20.11.2023).

10. The European Bank for Reconstruction and Development's. Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. URL: http://2014.tr-ebrd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-based-growth/. (дата звернення: 20.11.2023).

11. New measures for development oriented governance and implementation – evaluation of the European Structural and Investment Funds and ensuing recommendations EESC. Brussel : Opinion of the European Economic and Social Committee, 2016. 99 p.

12. The World Bank. Economy Rankings. 2019. URL: http://www.doingbusiness.org/rankings. (дата звернення: 20.11.2023).

13. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.

14. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.

15. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна еконо*міка. 2018. № 6. С. 36–38.

16. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.

17. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету* ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2018. № 4(253). С. 49–53.

18. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.

19. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

20. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.

21. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 5. С. 93–96.

22. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інфор*м. 2015. № 4. С. 315–320.

23. Авшенюк Н. М. Стандартизація професійної підготовки вчителів у Англії й Уельсі (кінець XX - початок XXI ст.) : Автореферат дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. К., 2015. С.3

24. Сбруєва А.А. Порівняльна педагогіка: Навчальний посібник.-2-ге вид.,стер. Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. С. 94-110.

25. Сбруєва А.А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англомовних країн в контексті глобалізації (90-ті р.р. XX – початок XXI ст.): Монографія.-Суми:ВАТ «Сумська обласна друкарня». Видавництво «Козацький вал»,2018.С. 218-222.

26. Christopher Day, Christopher Developing tearchers: the challenges of lifelong learning, 1999. P.1-22.

27. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2018. 296 с.

28. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 9. С. 232–236.

29. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв’язок. *Науковий вісник НЛТУ України:* зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2019. Вип. 20 (14). С. 188–193.

30. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. № 15/1. С. 58–62. 12. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 1. С. 29–33.

31. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 4. С. 238–246.

32. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць.* 2018. № 3 (7). С. 58–61.

33. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

34. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2018. № 5. С. 81–85.

35. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка.* 2019. № 11. : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583. (дата звернення: 02.11.2023).

36. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Випуск 8. С.80-85.

37. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону.* 2013. № 1 (64). С. 177-184.

38. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету*. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2019. С. 59 – 66.

39. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власност*і. 2019. Вип. 1(1). – С. 306-311: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1%281%29__52. (дата звернення: 15.11.2023).

40. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту. *Вісник Нижегородського університету ім.. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки*. 2018. № 1. С. 92-97.

41. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 10. С. 323-333. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60. (дата звернення: 15.11.2022).

42. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2015. № 2 (66). Т. 2. С. 204–207.

43. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск.* 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

44. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком.* 2019. № 4. С. 19–20.

45. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком.* 2014. № 3. С. 89-92.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37 (дата звернення: 10.11.2023)

46. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии . *Проблемы теории и практики управления*. 2018. № 3. С. 96–101.

47. Щербак В .Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. ІІ всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-36

48. Державно-громадське управління освітою: досвід минулого і сучасний стан. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 33-35.

49. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 31-33.

50. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіті : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 1997. 180 с.