

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Магістерська кваліфікаційна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»
на тему:

Управління персоналом організації на ринку банківських послуг (на прикладі АТ «УКРСИББАНК»)

Виконав: ст.гр.МЗД-18мз

Петрук Т. С.

Керівник: д.е.н. професор
кафедри ММЕ Карачина Н. П.

- **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади управління та оптимізації управління персоналом на АТ «УКРСИББАНК».
- **Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом організації на ринку банківських послуг.
- **Метою написання роботи** є вивчення процесів управління персоналом на АТ «УКРСИББАНК», а також розробка рекомендацій щодо удосконалення управління ним.
- **Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступних теоретичних та методичних розробках:

Удосконалено:

теоретичні положення та науково-прикладні підходи до управління персоналом організацій, що, на відміну від існуючих положень, враховують рівень трудової мотивації працівників, які сприяють підвищенню задоволеності людей працею;

Отримало подальший розвиток:

теоретико-методичні рекомендації з удосконалення мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу на ринку банківських послуг, які, на відміну від існуючих положень, розкривають організаційні та управлінські підходи щодо застосування морально-психологічних методів стимулювання праці персоналу.

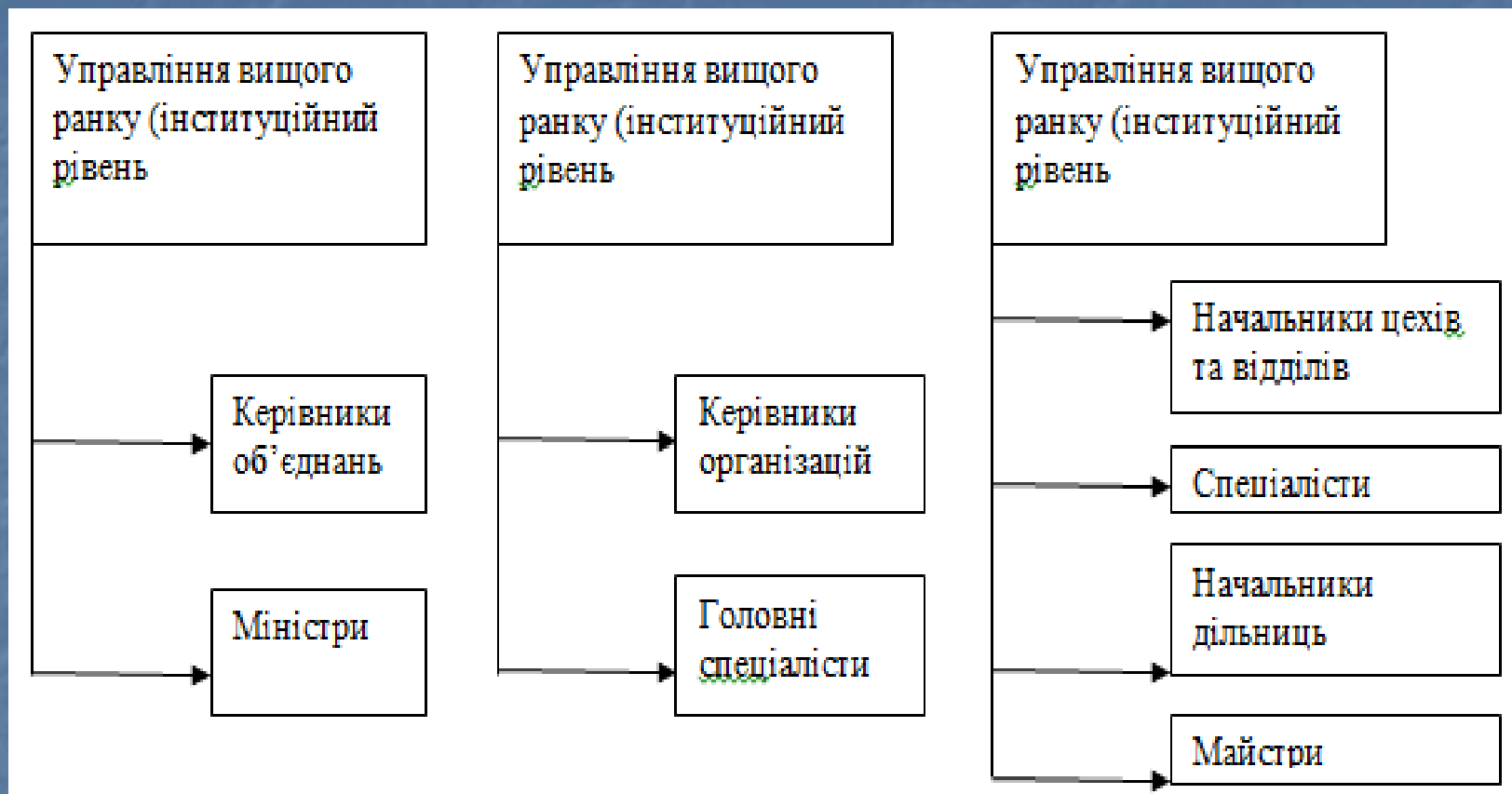


Рисунок 1 - Рівні управління

Таблиця 1 - Порівняння управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективного реалізації кадрової політики
Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її конкурентоспроможною



Рисунок 2 - Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємств

Таблиця 2 - Динаміка активів банківської системи України, млрд.грн

№	Показник	Станом на		
		01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
1	Чисті активи	1316,85	1254,39	1256,30
2	Кредитний портфель	1006,36	965,09	1005,92
3	Вкладенні в цінні папери	168,93	198,84	332,27
4	Високоліквідаційні активи	155,64	191,26	199,50
5	Офіційний валютний курс	15,77	24,00	22,19
6	Середня відсоткова ставка за кредитами в національній валюті, %	18,80	21,47	17,70
7	Середня відсоткова ставка за кредитами в іноземній валюті, %	8,30	6,88	8,20

Таблиця 3 - ТОП-10 банків за обсягом прибутків, тис.грн.

1	Райффазен Банк Аваль	4032028
2	Укрексімбанк	1465156
3	Укрсиббанк	856295
4	Креді Агріколь Банк	852820
5	ПУМБ	764187
6	Сітібанк	763713
7	ОТП Банк	667433
8	Ощадбанк	448968
9	Прокредит Банк	319777
10	Кредобанк	315317

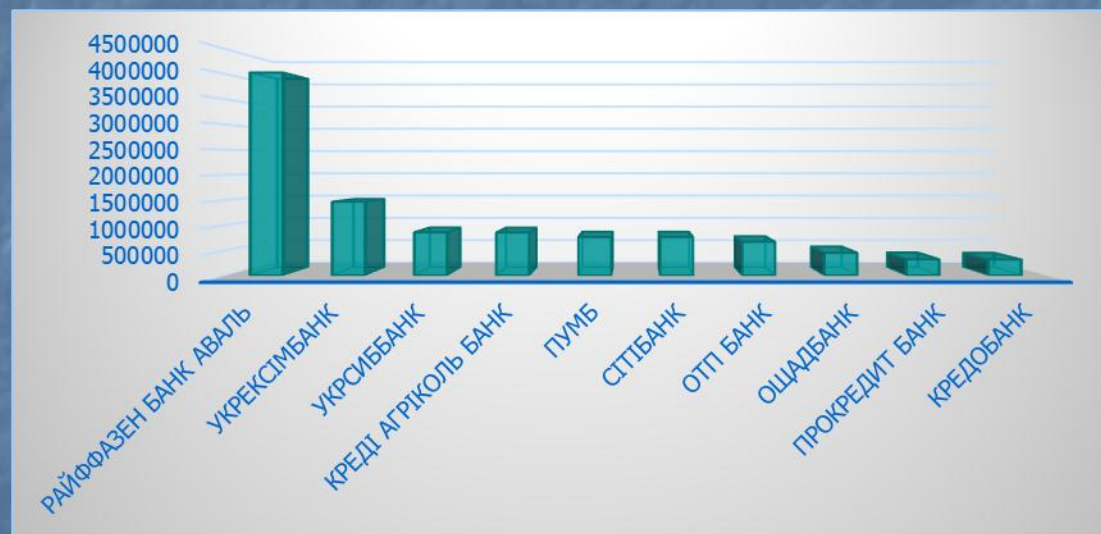


Рисунок 3 - ТОП-10 банків за обсягом прибутків, тис.грн.

Таблиця 4 – ТОП-10 банків за обсягом збитків, тис.грн.

1	Промінвестбанк	-4917191
2	Приватбанк	-1605261
3	Укрсоцбанк	-1558619
4	ВТБ Банк	-1449457
5	Кредит Дніпро	-489110
6	Кліринговий дім	-366721
7	Форвард	-172232
8	БМ Банк	-125504
9	БТА Банк	-93057
10	Місто Банк	-88984

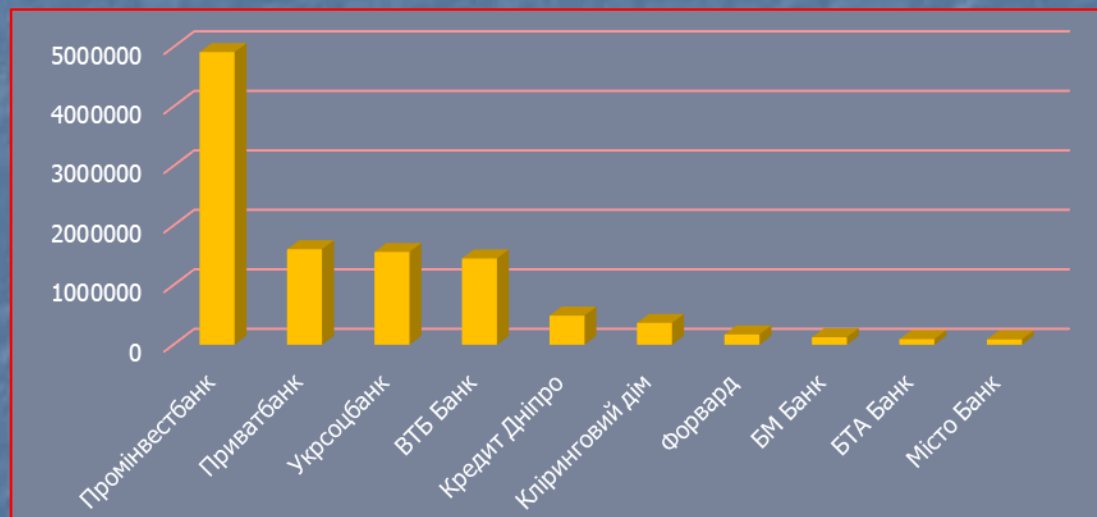


Рисунок 4 – ТОП-10 банків за обсягом збитків, тис.грн.

Таблиця 5 – Основні показники результатів діяльності АТ
«УКРСИББАНК» за 2016-2018рр., тис.грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2017р до 2016р	Абсолютне відхилення 2018р до 2017р	Темп приросту, 2017 до 2016, у %	Темп приросту, 2018 до 2017, у %
	2016	2017	2018				
Доходи	4636654	4556163	6031157	-80491	1474994	-1,74	32,37
Процентні доходи	4033515	3258823	4585740	-774692	1326917	-19,21	40,72
Комісійні доходи	1617084	1973160	2147998	356076	174838	22,02	8,86
Результат від торговельних операцій	540507	506729	486016	-33778	-20713	-6,25	4,09
Інші операційні доходи	13366	-67391	-	80757	-67391	604,2	-
Доходи/(витрати) від іншої діяльності	-8079	-62912	42333	-54833	105245	678,7	167,3
Повернення списаних активів	-	-	-7966	-	-7966	-	-
Чистий дохід від необоротних активів	25434	58297	35462	32863	-22835	129,21	39,17
Витрати, пов'язані з персоналом	1066868	1333136	1612708	266268	279572	24,96	20,97
Процентні витрати	1254829	614573	705472	-640256	90899	51,02	14,79
Комісійні витрати	304910	437673	523862	132763	86189	43,54	19,7
Адміністративні та інші операційні витрати	751180	882903	993165	131723	110271	17,54	12,5
Відрахування в резерви	3599407	382675	121282	-3216732	-261393	89,37	68,31
Податок на прибуток	55716	335599	510324	279883	174725	502,34	53,1
Чистий прибуток (збиток)	-993968	1467441	2788850	2461409	1321409	247,63	90,05

Таблиця 6 – Аналіз ліквідності АТ «УКРСИББАНК» за 2016-2018 рр

Показник	Значення на кінець періоду			Відхилення значень 2017 від 2016		Відхилення значень 2018 від 2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	1,1	1,14	1,15	0,04	3,64	0,01	0,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,01	1,05	1,02	0,04	3,96	-0,03	-2,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,43	0,43	0,38	0	-	-0,05	11,63

Таблиця 7– Аналіз фінансової стійкості АТ «УКРСИББАНК» за 2016-2018 рр.

Показник	Значення			Відхилення значень 2017 від 2016		Відхилення значень 2018 від 2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Коефіцієнт фінансової автономії	4,13	3,8	2,43	-0,33	-10	-1,37	-36,05
Коефіцієнт фінансової залежності	0,24	0,26	0,41	0,02	8,4	0,15	57,7
Коефіцієнт фінансового ризику	10,05	7,28	6,7	-2,77	-27,6	-0,58	-7,97
Коефіцієнт маневреності і власного капіталу	11,05	8,3	7,7	-2,75	-24,9	-0,6	-7,23
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,1	0,12	0,13	0,02	20	0,01	8,4

Таблиця 8 – Аналіз рентабельності АТ «УКРСИББАНК» за 2016-2018 рр.

Показник	Значення			Відхилення значень 2017 від 2016		Відхилення значень 2018 від 2017	
	2016	2017	2018	Абсолютн е	Темп приросту, %	Абсолютн е	Темп прирост у, %
Рентабельн ість активів, %	2,24	3,21	5,68	0,97	43,3	2,47	76,94
Рентабельн ість власного капіталу, %	33,65	30,33	45,2	-3,32	-9,87	14,87	49,03
Рентабельн ість продажу, %	24,44	32,21	46,24	7,77	31,8	14,03	43,56
Рентабельн ість витрат, %	2,65	1,22	0,96	-1,43	-53,96	-0,26	-21,31

Таблиця 9 – Показники ділової активності АТ «УКРСИББАНК» за 2016-2018 рр.

Показник	Значення			Відхилення значень 2013 від 2012		Відхилення значень 2014 від 2013	
	2016	2017	2018	Абсолютне	Темп приросту %	Абсолютне	Темп приросту %
Коефіцієнт оборотності активів	0,1	0,1	0,12	-	-	0,02	20
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,06	0,05	0,06	-0,01	16,7	0,01	20
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	4,46	3,92	4,62	-0,54	-12,11	0,7	17,86
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,57	0,94	0,98	-0,63	-40,13	0,04	4,25

Таблиця 10 - Оцінка забезпеченості АТ «УКРСИББАНК» трудовими ресурсами, їхнього складу й структури

Категорія персоналу	Значення			Відхиленн я значень 2017 від 2016	Відхиленн я значень 2018 від 2017
	2016	2017	2018	Абсолютне	Абсолютне
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб)	5299	5228	5251	-71	23
Середня чисельність позаштатних працівників, які працюють за сумісництвом	7	8	8	1	0
Працівники, які працюються на умовах неповного робочого дня	27	28	49	1	21
Керівничі посади	18	19	20	1	1

Таблиця 11 - Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці на АТ «УКРСИББАНК» за 2016-2018рр.

№ з/п	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1.	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	8561,5	8820,18	9911,1
2.	Темп росту продуктивності праці, %	-	3,02	12,37
3.	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис.грн.	156756	200472	244116
4.	Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	27,89	21,77
5.	Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	-	0,11	0,57

Таблиця 12 - Показники ефективності навчання персоналу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу продажу продуктів та послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Таблиця 13 - Оцінка ефективності дистанційного навчання (на місяць)

Показник	Витрати
Вартість очного навчання 1 працівника, грн.	15000
Вартість дистанційного навчання 1 працівника, грн.	12000
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн	23000
Ефективності очного навчання персоналу, %	53,4
Ефективності дистанційного навчання персоналу, %	91,7
Витрата часу на 1 працівника (очне навчання), год.	16
Витрата часу на 1 працівника (дистанційне навчання), год.	5

Таблиця 14 - Фактори мотивації працівників організації

Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1. Високий зарібок	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2. Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3. Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4. Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5. Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6. Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7. Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8. Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9. Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10. Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11. Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12. Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

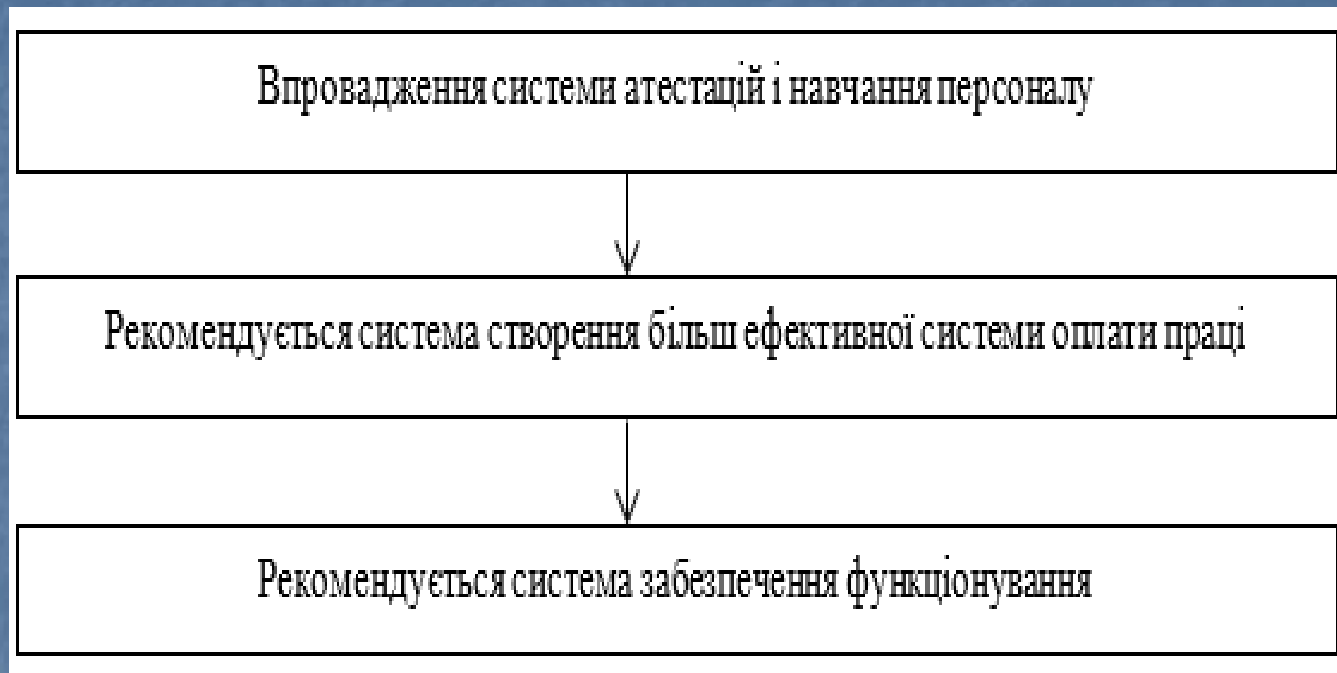


Рисунок 5 - Основні проектні пропозиції по впровадженню системи атестації і навчання персоналу

Таблиця 15 - SWOT-аналіз системи мотивації працівників на АТ «УКРСИББАНК».

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1.Сприятливі умови праці; 2.Підвищення кваліфікації за рахунок організації; 3.Страхування здоров'я працівників зі стажем від 1-го року</p>	<p>1.Малий розмір окладу молодих фахівців; 2.Незначна кількість нематеріальних стимулів працівників; 3.Низьке число факторів, що підвищують заробітну плату; 4.Низька можливість отримання бонусної заробітної плати.</p>
Можливості	Загрози
<p>1.Можливість використання досвіду зарубіжних організацій в галузі управління персоналом; 2.Збільшення прозорості системи розрахунку заробітної плати персоналу; 3.Розробка більш справедливої системи оплати праці;</p>	<p>1.Загроза звільнення фахівців за власним бажанням з причин низького рівня задоволеності оплатою праці на підприємстві 2.Загроза втрати кадрів через відсутність можливості максимального розвитку професійних якостей</p>

Таблиця 16 - Основні підходи мотивування банківського персоналу

№	Мотив	Характеристика
1	Мотив матеріальної винагороди	Встановлена бонусна система оплати праці. Таким чином, у працівника є можливість заробляти більше, виконавши норматив на 100% та більше.
2	Мотив соціального схвалення	Стимули: похвала на загальній нараді, подяки, грамоти, заохочувальні подарунки (сертифікати на інтернет-магазини). Підлеглий має можливість бути в центрі уваги, отримати позитивну оцінку від керівника та колег.
3	Мотив надійності (стабільності)	Працівник працює в стабільній організації, вчасно отримує заробітню плату, має оплачуваний лікарняний та відпустки.
4	Мотив конкуренції	Працівник має можливість краще за всіх виконувати нормативи, отримувати більше позитивних відгуків за обслуговування клієнтів, ніж колеги.
5	Мотив самоствердження (престижу)	Для таких працівників важливо довести оточенню, що вони мають певний статус у суспільстві. Щоб утримати такого працівника у банку, керівникові варто доручати йому важкі завдання, брати на зустріч з Преміум-клієнтами.
6	Мотив влади	Це працівники, які хочуть впливати на людей, прагнуть зайняти керівну позицію в колективі. Такого працівника мотивують розвиваючи його, делегуючи йому повноваження. Таким підлеглим важливо показати, що у них є перспективи зайняти в майбутньому керівну посаду.

Таблиця 17 - Структура доходу і розмір окладів (премія) співробітників відділення АТ «УКРСИББАНК»

Професія спеціаліста	Цільовий дохід	Частка змінної частини в доході	Сума окладу/премії
Керівник відділення	17330	100%	17330
Заступник керівника відділення по якості	16460	100%	16460
Старший персональний консультант по СМБ	14740	100%	14740
Персональний консультант по індивідуальному бізнесу	12520	100%	12520
Фінансовий консультант	10440	100%	10440
Старший фахівець з обслуговування клієнтів	8890	100%	8890
Фахівець з обслуговування клієнтів	6740	100%	6740

Таблиця 18 – Заходи удосконалення управління персоналом АТ «УКРСИББАНК»

Найменування та зміст заходу	Економічний та інші види ефектів	Примітка
1.Застосування мотиваційного моніторингу	Сприяє визначенню найбільш дієвих, у даний період, важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення цілей організації	Полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників та у вимірі ступеню задоволеності виявлених потреб
2.Система планування кар'єри	Припускає підвищення кваліфікації, зростання професіоналізму (майстерність), матеріальне благополуччя працівника	Завдання організації виділити з числа працівників компетентних, самостійних, які відповідають вимогам і володіють рядом якостей
3.Гнучний графік роботи для деяких працівників (стосується лише керівних посад та контакт центру)	Сприятимуть вирішенню існуючих конфліктів, підвищать зацікавленість персоналу у роботі товариства, призведуть до підвищення продуктивності праці.	Нематеріальний спосіб стимулювання праці

Таблиця 18 – Заходи удосконалення управління персоналом АТ «УКРСИББАНК»
(продовження)

<p>4. Дистанційне навчання</p>	<p>Зменшення показника вартості години навчання; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи</p>	<p>1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення</p>
<p>5. Тестування працівників згідно їх виконуваної роботи</p>	<p>Підвищить продуктивність праці персоналу, а також покращить їх професіоналізм, оскільки буде зацікавленість у самовдосконаленні.</p>	<p>Суть впровадження системи атестації персоналу зводиться до отримання оцінки особистості з врахуванням думки деякого числа експертів, тобто людей, які добре знають атестованого по спільній роботі</p>
<p>6. Заохочення ініціативи працівників</p>	<p>Це надасть змогу встановити та підтримувати добрі стосунки та взаємну довіру між керівниками та колективом, зростання прибутків, підвищення якості послуг та продуктивності праці</p>	<p>Залучення працівників до участі у справах організації, що передбачає надання можливостей працівникам вільно висловлювати свої думки, давати оцінку ситуації, при цьому не зазнаючи жодного тиску з боку вищого керівництва, право голосу при вирішенні окремих проблем.</p>
<p>7. Вихідний день для отримання медичних послуг</p>	<p>Контроль здоров'я працівника дозволить знизити відсутність на робочому місці в зв'язку з лікарняним та підвищити продуктивність праці</p>	<p>Надаються медичні послуги по страховому полісу працівникам зі стажем від пів року стабільно, але більша половина працівників організації жодного разу не скористалися послугами профілакторіїв і медичних центрів організації через високу зайнятості протягом робочого тижня.</p>

Дякую за увагу!