

Міністерство освіти і науки України

Мукачівський державний університет

Кафедра менеджменту та управління економічними процесами

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Виконала

студентка II курсу

групи Мн – 2мз

освітнього ступеня «Магістр»

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент організацій» _____ Юрик Мар'яна Мирославівна

Науковий керівник

к.е.н., доцент

_____ Лизанець Анжела Гейзівна

Робота допускається до захисту:

Завідувач кафедру менеджменту

та управління економічними процесами

д.е.н., професор

_____ Проскура В.Ф.

Мукачево – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ	7
1.1 Сутність, функції та завдання управління персоналом банку	7
1.2 Організаційні основи управління персоналом	13
1.3 Інноваційні технології в управлінні персоналом	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	32
2.1 Загальна системна характеристика установи та її тенденцій розвитку...32	
2.2 Аналіз управління персоналом та його організаційного і ресурсного забезпечення у банківській установі.....	39
2.3 Аналіз організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу в установі	55
2.4 Аналіз ефективності управління персоналом у банківській установі	59
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ	68
3.1 Загальна характеристика інновацій у діяльності банку	68
3.2 Пріоритетні напрямки організації роботи з кадрами у банківській установі	72
3.3 Застосування аутсорсингу для оптимізації діяльності та управління витратами банку	86
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкове середовище господарювання значною мірою впливає на розвиток та функціонування банківських установ. Постійні ризики, викликані внутрішніми та зовнішніми чинниками, актуалізують необхідність залучення додаткових, інноваційних інструментів підтримки життєздатності та підвищення ефективності діяльності банків.

На нашу думку, основні майбутні виклики залишаються у сфері активності, вміння виживати та змінюватись, швидко реагувати на ринкову ситуацію, розширювати спектр та підвищувати якість бізнес-процесів. За цих умов важливим є поєднання технологічної досконалості та інноваційності операційної діяльності банків із виваженою кадровою політикою, спрямованою на належну якість надання банківських послуг та оптимізацію витрат на їх забезпечення. В цьому аспекті перспективним є ширше застосування у діяльності банківських установ інноваційних технологій управління персоналом.

Питанням організації управління персоналом у банківській сфері присвячено чимало наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних. Розробкою теоретичних засад управління персоналом займалися такі дослідники, як А. Алавердов, А. Бовтрук, О. Виханський, С. Думлер, А. Кібанов, А. Колот, О. Копилук, І. Лютий, А. Наумов, В. Храмов та ін. Різні інноваційні підходи до управління людськими ресурсами, нові системи, інструменти, технології вивчали науковці Данюк В., Савченко В., Цимбалюк С., Червінська Л., Антоненко А., Демічева М., Кудрявцева Є., Голянич В., Мельник О., Грицина А., Н. Горбаль, Приходько Л., Яхонтова Є. та інші.

Разом з тим, нагальність і велика практична значущість вивчення, систематизації та поширення у діяльності вітчизняних підприємств сучасних інноваційних підходів до управління персоналом викликає необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

У зв'язку з цим актуальним завданням є аналіз особливостей організації роботи з персоналом в установі та пошук більш ефективних інноваційних форм і управління персоналом з врахуванням специфіки її діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної магістерської роботи є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів формування кадрового складу та управління персоналом банківської установи, аналіз технологій управління персоналом в умовах функціонування ринку праці, а також пошук шляхів підвищення дієвості їх впливу на результативність роботи персоналу.

Відповідно до поставленої мети в дипломній магістерській роботі вирішуються наступні завдання:

- визначити зміст, особливості, функції та принципи управління персоналом у банківській установі;
- розглянути загальні організаційні засади управління персоналом банку, основи організування діяльності та функції кадрових служб;
- узагальнити чинники впливу на процеси управління персоналом в сучасних умовах;
- систематизувати існуючі інноваційні технології в управлінні персоналом;
- здійснити аналіз особливостей процесів управління персоналом банку та її впливу на результативність функціонування досліджуваної установи;
- визначити пріоритетні напрямки удосконалення процесів управління персоналом банківської установи та інноваційні технології вирішення кадрових проблем та завдань.

Об'єктом дослідження при виконанні дипломної магістерської роботи виступають процеси управління персоналом у Закарпатському РУ банківської установи АТ «Укрсиббанк».

Предметом дослідження є організація роботи з кадрами та інформаційне забезпечення управління персоналом в сучасних умовах.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою магістерської роботи виступають розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з

проблем управління персоналом підприємства та обґрунтування напрямків підвищення його ефективності шляхом впровадження інноваційних технологій. Виконанню поставлених у роботі завдань та досягненню мети дослідження сприяло застосування широкого спектру методичного інструментарію: методи історико-еволюційного, системно-функціонального підходів до теоретичного поглиблення теми дослідження й уточнення сутності процесів управління персоналом; ретроспективний аналіз дослідження генезису та чинників інноваційних технологій у сфері управління персоналом; методи порівняння для ідентифікації та визначення ефективності застосовуваних інноваційних технологій у практиці досліджуваної установи; методи аналізу та синтезу, групування, графічний, табличний, економіко-статистичний для аналізу операційної та кадрової діяльності банківської установи, а також стану, динаміки кадрового складу працівників; методи індукції та дедукції, наукової абстракції та логічного узагальнення – для розробки і обґрунтування доцільності впровадження інноваційних технологій управління персоналом в установі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних засад та систематизації мотивів, об'єктів і видів аутсорсингу у банківській сфері, ідентифікації ризиків, якими обтяжений банківський аутсорсинг, а також в удосконаленні процедури визначення доцільності використання аутсорсингу щодо окремих банківських бізнес-процесів.

Практичне значення роботи полягає у можливості підвищення ефективності управління персоналом досліджуваної та аналогічних установ за рахунок впровадження наявних у роботі пропозицій та рекомендацій.

Базові засади дипломної магістерської роботи представлені у вигляді:

1) доповіді на міжнародній науково-практичній конференції «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики» (Мукачево, МДУ, 18-19 квітня 2019 р.). Тема доповіді: «Проблеми функціонування державної служби зайнятості та інноваційні підходи до їх вирішення»;

2) статті на тему: «Роль і місце аутсорсингу у організації діяльності банків», поданої до друку у фаховому науковому журналі «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління». – Том 30 (69).

Структура магістерської роботи. Мета та завдання дипломної магістерської роботи визначили її структуру. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Дана дипломна магістерська робота розміщена на 100 ст. друкованого тексту.

У вступі визначено актуальність обраної теми, об'єкт та предмет дослідження, обґрунтовано мету та завдання дипломної магістерської роботи.

У першому розділі висвітлюються теоретико-методичні основи управління персоналом у банківській установі: визначено сутність, функції, завдання та принципи управління банківським персоналом, розглянуто організаційні засади роботи з кадрами, розкрито сутність, види та чинники застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом. Другий розділ містить ґрунтовну оцінку процесів управління діяльністю банківської установи загалом, та персоналом, зокрема. Особливу увагу приділено аналізу організації роботи з кадрами, управлінням процесами залучення, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також оцінці впливу персоналу на досягнення стратегічних цілей банку. У третьому розділі обґрунтовані рекомендації по забезпеченню подальшого удосконалення кадрової політики, процесів організації роботи з кадрами та управління кадровою безпекою у банківській установі шляхом впровадження інноваційних методів, прийомів та технологій. Висновки узагальнюють результати проведеного дослідження як в теоретичному, так і у практичному плані.

Інформаційною базою для аналізу процесів управління персоналом на підприємстві-об'єкті дослідження слугували дані статистичної і облікової звітності АТ «Укрсиббанк».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами опрацювання теоретичних основ та практичних аспектів по темі дипломної магістерської роботи ми прийшли до наступних висновків.

Управління персоналом у банках набуває все більшого значення як чинник підвищення їхньої конкурентоспроможності, забезпечення стратегічного та оперативного розвитку. Основним змістом управління персоналом в банках є планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів.

Організаційний аспект управління персоналом полягає в структуризації завдань у межах загального процесу роботи з кадрами, у створенні відповідних структурних підрозділів, встановленні ієрархічних і функціональних залежностей між ними.

Сучасний організаційний процес управління персоналом в банківській системі України є трирівневим. На рівні Національного банку України функціонує департамент кадрової роботи, який формує концепцію, принципи, політику стратегії роботи з персоналом у банківській системі та здійснює методичну допомогу службам персоналу окремих банків.

На другому рівні знаходяться організаційні структури служб персоналу комерційних банків, які координують та організаційно забезпечують реалізацію концепції, принципів, політики стратегії роботи з персоналом у власній системі. На третьому рівні знаходиться мережа відділень та філій банків, де практично розробляється та втілюється конкретна політика банку з управління персоналом.

Об'єктивною необхідністю підвищення якості та результативності здійснення функцій управління персоналом підприємств (організацій, установ) в сучасних умовах є застосування інновацій. Під кадровою інновацією слід розуміти нові методи, програми, практики, технології, системи управління персоналом, які впроваджені на конкретному підприємстві, застосовуються щодо потенційних чи залучених працівників і

забезпечують необхідний соціальний або економічний результат від їх застосування.

Інновації у сфері управління персоналом та його трудовим потенціалом банківських установ, на нашу думку, зорієнтовані на вирішення таких завдань як підвищення продуктивності і якості праці; поліпшення якості трудового життя; організація постійного розвитку персоналу; закріплення кадрів та згуртування трудових колективів; підвищення результативності роботи кадрових служб. Конкретний набір інновацій у кадровій сфері для кожної організації є індивідуальним і визначається стратегією, фінансовими можливостями і пріоритетами обраного варіанту кадрової політики.

Проведений аналіз організації роботи з кадрами досліджуваної банківської установи дає можливість зробити висновок про існування у АТ «Укрсиббанк» системи управління персоналом. Керівництво АТ «Укрсиббанк» значну роль приділяє управлінню кадровим потенціалом. Основна мета кадрової політики АТ «Укрсиббанк» - створення єдиної команди професіоналів, зорієнтованих на ефективність та якість результатів діяльності, забезпечення виконання стратегічних завдань банку, підвищення якості обслуговування клієнтів, збереження кадрового потенціалу банку.

Сам процес управління персоналом банку є неоднозначним і диверсифікованим на рівні окремих банківських підрозділів. Так, головний банк є методологічним та організаційним центром в управлінні персоналом для підпорядкованих йому управлінь, відділень та філій. На рівні відділень банку уся діяльність з управління персоналом зводиться до: набору і відбору претендентів на вакантні посади, професійної орієнтації та адаптації претендентів на вакантні посади, обліку кадрів, визначенні і регламентації службових обов'язків працівників, застосуванні певних систем і форм оплати праці, управління кар'єрами працівників тощо.

У філіях АТ «Укрсиббанк» проводиться оперативна робота з персоналом - розстановка працівників на окремих ділянках, розробка графіків виходу на

роботу та контроль їхнього дотримання, стимулювання (дестимулювання) працівників, складання графіків відпусток тощо.

АТ «Укрсиббанк» поступово оптимізує власну мережу, що відображається на кількості наявних відділень та відповідно на структурі і чисельності персоналу. У 2018 р. число відділень банку складає 300, у 2017 – 325, у 2016 р. – 379.

Щодо якісного складу персоналу, то 93% працівників банку мають вищу освіту. Станом на 01.01.2019 року середній вік працівників Укрсиббанку становив 38 років. Загалом по системі банку спостерігається тенденція до омолодження персоналу. За гендерною ознакою – всього 25% трудового колективу – чоловіки. Згідно наявних статистичних даних біля 20% персоналу у 2016- 2018 р. мають стаж роботи менше 1 року, ще 20% - від 1 до 5 років. Кількість працівників, що пропрацювали більше 10 років не перевищує 30%, тобто керівництво робить постійний акцент на оновлення кадрів.

Особливу увагу керівництво АТ «Укрсиббанк» приділяє питанню підвищення рівня ефективності роботи кожного працівника. У АТ «Укрсиббанк» функціонує центр підготовки спеціалістів управління по роботі з персоналом, основним завданням якого є забезпечення проведення навчання з метою підвищення рівня професійних знань працівників установ банку та вдосконалення їхньої професійної майстерності.

АТ «Укрсиббанк» пропонує 3 види навчання для персоналу: корпоративне, дистанційне та зовнішнє навчання. Вже 5 років існує програма підготовки керівників-новачків, а також потенційних керівників — «Школа менеджера». Крім того в UKRSIBBANK існує Програма менторства.

Основою контролю набутих знань є використання програм «таємного покупця», дистанційного тестування працівників та періодичні перевірки, які здійснюють працівники комітетів центрального апарату на рівні регіональних управлінь та відділень АТ «Укрсиббанк».

Операційна діяльність АТ «Укрсиббанк» орієнтована на постійне

впровадження інновацій. За аналізований період запущено новий онлайн-банкінг для фізичних та юридичних осіб. Особливою гордістю банку в інноваційній сфері став корпоративний акселератор POPCORP, проведений у 2018 р. АТ «Укрсиббанк» використовує новітні технології та складові інфраструктури: SAP для Банкінгу як основна банківська система; сучасні центри обробки даних із постійним тестуванням для відновлення після аварійних випадків; платформа з керування базами даних від компанії Oracle; віртуальна інфраструктура (персональні комп'ютери та сервери), засновані на технологіях VMware та Citrix; програмне забезпечення та обладнання банкоматів від DieboldNixdorf. Система керування інформаційною безпекою банку розвивається відповідно до зростаючих вимог НБУ, BNP Paribas Group та міжнародних стандартів (ISO 27000, NIST, PSI DSS, тощо) через Програму кібер-безпеки. До інноваційних аспектів діяльності АТ «Укрсиббанк» слід також віднести подальшу логістизацію банківської діяльності. Впровадження інновацій вимагає підвищення рівня знань, умінь, навичок та компетенцій персоналу банку.

Ураховуючи орієнтацію на розвиток АТ «Укрсиббанк», найбільш актуальними і пріоритетними напрямками сучасної кадрової політики банку повинні стати: використання якісного кадрового аудиту для оптимізації кадрової стратегії; підвищення ефективності системи добору кадрів; створення гнучкої системи мотивації персоналу; подальше удосконалення системи перепідготовки і навчання кадрів.

Ще одним актуальним завданням для кадрових служб банківської установи АТ «Укрсиббанк» є забезпечення кадрової безпеки. Кадрова безпека має бути направлена на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу банківської установи, а з іншого – стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи.

Ефективним інноваційним засобом управління якістю бізнес-процесів при відповідній оптимізації витрат на їх забезпечення може стати застосування у діяльності АТ «Укрсиббанк» аутсорсингу у сфері ІТ;

аутсорсингу адміністративних та господарських функцій, виробничого аутсорсингу та аутсорсингу персоналу.

Для АТ «Укрсиббанк», що дбає про довгострокову перспективу розвитку, важливим є також формування лояльності персоналу. У широкому розумінні лояльність персоналу можна розглядати як вірність працівника своїй організації. Високий рівень лояльності персоналу є важливим фактором зміцнення кадрової безпеки, оскільки лояльний працівник цінує своє робоче місце саме в цій компанії, проявляє бажання працювати на благо організації, є ініціативним та активним у вирішенні поставлених завдань.

Система заходів з управління лояльністю персоналу АТ «Укрсиббанк» повинна бути зорієнтована на забезпечення сприятливих умов праці, позитивного психологічного клімату в колективі, розвиненої корпоративної культури та ефективної системи мотивації.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>