

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин
та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Дослідження та вдосконалення системи HR-менеджменту
міжнародної компанії»

Виконав:
студент 2 курсу групи УМБз-61
спеціальності «Міжнародні економічні
відносини»
освітньої програми «Міжнародний бізнес»
другого (магістерського)
рівня вищої освіти

Дмитрієва Д.О.

Керівник: д.е.н., проф. Лазаренко В.Є.

Рецензент: к.е.н., доц. Хорошилова І.О.

Харків-2023 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
 Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
 Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри міжнародного
 бізнесу та економічної теорії
 Р.А. Чемчикаленко

_____ підпис _____ ініціали, прізвище

“__” _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Дмитрієвої Дар'ї Олегівни
 (прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи: «Дослідження та вдосконалення системи HR-менеджменту в міжнародній компанії»

Керівник роботи: д.е.н., проф. Лазаренко В.Є.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “06” лютого 2023 року
 №4002-5/257.

2.Строк подання студентом роботи 25 листопада 2023 року.

3.Перелік питань, які потрібно розробити:

Вивчити основні поняття управління людськими ресурсами та підходи до HR-менеджменту. Дослідити інструменти та методи управління людськими ресурсами. Вивчити поточну систему HR-менеджменту у «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole». Оприділити оцінку ефективності існуючих процесів управління персоналом. Виявити негативні сторони HR-менеджменту у «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole». Розробити нову стратегію управління персоналом. Визначити ключові

показники ефективності (KPI) для HR-відділу. Дослідити впровадження інноваційних підходів та операційних інструментів HR-менеджменту.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Вивчення літературних джерел
2	Узгодження плану з науковим керівником
3	Участь у конференції за суміжною темою
4	Робота над розділом 1
5	Робота над розділом 2
6	Робота над розділом 3
7	Оформлення висновків до кожного розділу та загальних висновків
8	Попередній захист роботи
9	Захист роботи

5. Дата видачі завдання:

Студент

підпис

Д.О. Дмитрієва

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

В.Е. Лазаренко

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства	7
1.1. Основні поняття управління персоналом та підходи до HR-менеджменту.....	7
1.2. Сучасні тенденції у галузі HR-менеджменту.....	11
1.3. Інструменти та методи управління персоналом.....	14
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. Аналіз системи HR-менеджменту в міжнародних компаніях	20
2.1. Основні результати господарсько-фінансової діяльності «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole».....	20
2.2. Структура та функції HR-відділу досліджених компаній.....	24
2.3. Оцінка ефективності існуючих процесів управління персоналом.....	30
2.4. Проблеми та недоліки системи HR-менеджменту компаній.....	34
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення системи HR-менеджменту	43
3.1. Розробка нової стратегії управління персоналом.....	43
3.2. Визначення ключових показників ефективності (KPI) для HR-відділу.....	44
3.3. Впровадження інноваційних підходів та операційних інструментів HR-менеджменту.....	49
Висновки до розділу 3.....	53
Висновки	55
Список використаних джерел	62

ВСТУП

У сучасному світі, де конкуренція на ринку зростає з кожним днем, важливість ефективного управління людськими ресурсами (HR-менеджменту) для досягнення стратегічних цілей організації надзвичайно велика. Глобальна конкуренція, зміни в ринкових умовах та швидкі технологічні зрушення ставлять перед підприємствами виклик оптимізувати та вдосконалити систему HR-менеджменту з метою привертання, розвитку та збереження талановитих кадрів.

Актуальність цієї теми обумовлена тим, що в умовах швидких змін на ринку праці та росту очікувань співробітників, компанії повинні бути готові адаптуватися та пропонувати належні умови для розвитку свого персоналу. Інвестування у вдосконалення системи HR-менеджменту може призвести до підвищення продуктивності, збільшення задоволеності співробітників і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Метою дослідження даної дипломної роботи є дослідження поточної системи HR-менеджменту міжнародних компаній та вироблення найбільш продуктивних шляхів її оновлення й вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети дослідження, в роботі вирішуються такі завдання:

- Вивчити основні поняття управління людськими ресурсами та підходи до HR-менеджменту;
- Дослідити інструменти та методи управління людськими ресурсами;
- Вивчити поточну систему HR-менеджменту у «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole»;
- Оприділити оцінку ефективності існуючих процесів управління персоналом;
- Виявити негативні сторони HR-менеджменту у «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole»;
- Розробити нову стратегію управління персоналом;
- Визначити ключові показники ефективності (KPI) для HR-відділу;

- Дослідити впровадження інноваційних підходів та операційних інструментів HR-менеджменту.

Об'єктом дослідження є система HR-менеджменту міжнародної компанії. *Предметом дослідження* є можливості вдосконалення цієї системи шляхом оновлення її стратегічних засад та тактичних інструментів.

Загальна проблематика управління персоналом на сучасних підприємствах (різного масштабу, а також галузевої і ринкової спеціалізації) у світовій науковій та бізнесовій літературі досліджена доволі глибоко. Її численним окремим аспектам присвячено безліч робіт вітчизняних й іноземних авторів, і насамперед – С. Гуткевич, Г. Захарчин, Т. Мостенська, М. Новікова, Ж. Поплавська, В. Рульєв, А. Швед, В. Шевченко. Проте, по деяким аспектам вдосконалення системи HR-менеджменту в міжнародних компаніях слід зазначити недостатність наявних публікацій. Це насамперед стосується огляд структури та функцій HR-відділу компаній та оцінки ефективності існуючих процесів управління людськими ресурсами. Саме заповненню даного дефіциту наукової уваги й присвячено наше дослідження.

Кваліфікаційна робота складається з 3 розділів. У першому розділі вивчаються теоретичні питання, які стосуються HR-менеджменту та аналізуються тенденції, інструменти та методи управління людськими ресурсами. У другому розділі виокремлюються переваги й недоліки поточної системи HR-менеджменту у міжнародних банківських компаніях – «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole». Розділ 3 присвячено виробленню інструментів оновлення й вдосконалення стратегічних і тактичних інструментів системи управління персоналом, які слід впровадити у діяльність вивчених та інших міжнародних компаній з метою підвищення їх ефективності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні поняття управління персоналом та підходи до HR-менеджменту

Для початку потрібно розділити поняття HR-менеджмент (управління людськими ресурсами) та управління персоналом, адже це зовсім різні поняття.

Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи керування персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики й методів управління персоналом[1].

Основними цілями управління персоналом є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу, які органічно разом пов'язані[2].

HR-менеджмент – область знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання. Основні завдання HR-менеджменту включають в себе:

- Комплектація штату підприємства відповідно до стратегії його розвитку в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах. Залучення, утримання та мотивація найбільш кваліфікованого персоналу.
- Створення системи підготовки керівного резерву, забезпечення наступництва керівництва і зниження ризику кадрових втрат.
- Орієнтація служби управління персоналом на досягнення виробничих результатів.
- Забезпечення розвитку і навчання персоналу відповідно до цілей діяльності підприємства і його підрозділів;
- Реалізація оптимальної та з низькими витратами функції обліку в сфері управління персоналом[3].

HR-менеджмент включає в себе стратегічне планування і тактичні

заходи для забезпечення того, щоб організація мала належний персонал і щоб співробітники працювали ефективно та були задоволені від своєї роботи. Ключовими цілями HR-менеджменту є забезпечення постійної робочої сили, підвищення продуктивності та забезпечення сталого розвитку організації.

HR-менеджмент відіграє ключову роль у створенні сприятливого робочого середовища, де співробітники мають можливість розвивати свої навички і сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

HR-менеджмент включає в себе багато ключових понять та підходів, спрямованих на управління та розвиток робочої сили на підприємстві.

Нижче наведені деякі з основних понять HR-менеджменту:

- Найм (Recruitment) - процес вивчення потреб компанії у нових співробітниках, пошуку, приваблення та відбору кандидатів для вакантних посад.
- Відбір (Selection) - процес вибору найкращих кандидатів зі списку кандидатів, які були найняті під час найму.
- Оцінка (Assessment) - процес оцінки та визначення навичок, здібностей та потенціалу співробітника.
- Онбординг (Onboarding) - процес прийняття нового співробітника та підготовки його до роботи на умовах компанії.
- Управління продуктивністю (Performance Management) - процес визначення та оцінки продуктивності співробітників, а також розробка планів для покращення результатів.
- Навчання та розвиток (Training and Development) - процес надання співробітникам можливостей для розвитку їхніх навичок та знань через навчання та розвиткові програми.
- Кадрові резерви (Succession Planning) - процес ідентифікації та розвитку співробітників, які можуть займати ключові посади у майбутньому, створення пулу майбутніх співробітників.
- Включеність (Employee Engagement) - міра залученості та палкості співробітників до їхньої роботи та компанії.

- Збереження талантів (Talent Retention) - стратегії та програми для збереження найкращих співробітників у компанії.
- Корпоративна культура (Corporate Culture) - встановлені цінності, практики та норми, які характеризують організаційну культуру компанії.
- Кадрові витрати (HR Costs) - витрати, пов'язані з управлінням персоналом, включаючи витрати на найм, навчання, розвиток та компенсацію.
- Компенсація та винагорода (Compensation and Benefits) - система оплати праці та вигоди, які компанія надає своїм співробітникам.
- Аутсорсинг HR (HR Outsourcing) - використання зовнішніх постачальників для виконання HR-функцій, таких як платіжні служби або найм.
- Аутстафінг HR (HR Outstaffing) – модель віддаленого найму співробітника для участі у проєкті до кінця дії контракту.
- HR-аналітика (HR Analytics) - використання даних та аналітики для прийняття рішень в області управління персоналом [4].

Ці поняття є лише частиною HR-менеджменту, і їх правильне розуміння та використання є важливим для успішного управління персоналом в будь-якій організації.

У галузі HR-менеджменту існують різні підходи та методології, які визначають способи управління персоналом та взаємодію з ним. Ось деякі з основних підходів до HR-менеджменту(табл.1.1.):

Табл. 1.1.

Основні підходи до HR-менеджменту

Назва підходу	Опис
Стратегічний HR-менеджмент	Цей підхід визначає персонал як важливий ресурс для досягнення стратегічних цілей організації. Стратегічний HR-менеджмент

	включає в себе розробку і впровадження HR-стратегій, які відповідають загальній стратегії компанії.
Талант-менеджмент	Цей підхід зосереджений на виявленні, розвитку і збереженні ключових талантів у організації. Він включає в себе процеси найму, оцінки, розвитку, мотивації та утримання спеціалістів.
Управління продуктивністю	Цей підхід передбачає визначення конкретних цілей та очікувань для співробітників, оцінку їхньої продуктивності та надання зворотного зв'язку для досягнення кращих результатів.
Управління розвитком та навчанням	Цей підхід включає в себе планування та організацію навчальних програм для співробітників з метою підвищення їхніх компетенцій та навичок.
Управління різноманітністю	Зосереджений на створенні різноманітного робочого середовища, яке цінує різні перспективи та досвід співробітників.
Управління відносинами зі співробітниками	Цей підхід стосується створення позитивних відносин між роботодавцем та співробітниками, вирішення конфліктів та підтримки

	комунікації.
Управління компенсацією та винагородами	Цей підхід включає в себе розробку системи компенсації та мотивації співробітників, що включає зарплату, бонуси, пільги тощо.
Управління припиненням роботи та звільненнями	Цей підхід включає в себе процеси управління звільненнями та видаленнями співробітників із компанії.

Складено автором на основі [5]

Ці різні підходи можуть бути комбіновані та адаптовані в залежності від потреб та стратегії конкретної організації. Ефективне поєднання цих підходів допомагає створити оптимальну HR-стратегію, що відповідає потребам та цілям компанії.

1.2. Сучасні тенденції у галузі HR-менеджменту

В сучасному глобальному бізнес-середовищі галузь управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) зазнала значних змін та розвитку. Організації, незалежно від розміру та галузі діяльності, стикаються з численними викликами та можливостями, пов'язаними з управлінням персоналом. Сучасні спеціалісти у галузі управління людськими ресурсами розуміють, що для їх успішної діяльності необхідно постійно розвивати свої навички та відповідальність, особливо враховуючи зростання практики віддаленої роботи та гнучких графіків роботи.

Зараз багато компаній пропонують можливості віддаленої роботи та гнучких робочих графіків, що робить роль HR-фахівців ще важливішою і видимішою, ніж коли-небудь раніше. З огляду на цифрову реальність, фахівці з персоналу грають ключову роль у впровадженні цифрових стратегій у підборі персоналу. Співбесіди з кандидатами проводяться через електронну пошту та різні платформи для дзвінків, а також

використовуються електронні підписи для спрощення підпису документів та процесу найму.

Сучасні відділи з управління персоналом повинні мати глибоке розуміння технологічних інструментів, які враховують потреби та вимоги співробітників. Виходячи з цього можна сформувати декілька сучасних тенденцій у галузі HR-менеджменту.

Ось деякі з сучасних тенденцій у галузі HR-менеджменту:

- Цифрова трансформація HR. Впровадження цифрових технологій в HR-менеджмент для автоматизації процесів, збору та аналізу даних, розвитку електронних HR-систем та використання аналітики для прийняття рішень.
- Гнучка робоча адаптація. Зростаюча популярність роботи на віддаленій або гнучкому графіку, а також використання роботи на частковий робочий день або фрілансу, аутсорсинг та тимчасова робота.
- Розвиток лідерів та керівників. Фокус на розвитку лідерських якостей та навичок серед керівників та кадрового резерву організації.
- Діалог та зворотний зв'язок. Збільшена увага до взаємодії між співробітниками та керівництвом, а також до зворотного зв'язку для покращення відносин та робочого процесу.
- Розширення поняття добробуту співробітників. Підтримка фізичного та психологічного здоров'я співробітників, включаючи програми створення сприятливого робочого середовища та догляду за фізичним та емоційним станом працівників.
- Розносторонність та включеність. Акцент на створенні різноманітного та включного робочого середовища, що враховує різні культурні та соціальні аспекти.
- Адаптивне навчання та розвиток. Використання технологій для індивідуального навчання та розвитку співробітників залежно від їхніх потреб та навичок.
- Зміна підходу до оцінки продуктивності. Заміна традиційних оцінок

продуктивності на більш гнучкі та регулярні методи зворотного зв'язку та оцінювання.

- Збільшення кількості аналітики та обробки даних. Використання аналітики даних для прогнозування та оптимізації HR-процесів та прийняття більш обґрунтованих рішень. Аналітика допомагає HR-відділам розуміти показники ефективності, прогнозувати текучість кадрів та планувати найм.
- Евакуація та переміщення персоналу. Внаслідок конфлікту багато компаній, особливо тих, що мають філіали в зоні конфлікту, були змушені евакуювати свій персонал. HR-відділи грали важливу роль у процесі організації цього переміщення та забезпечення безпеки працівників.
- Психологічна підтримка. В умовах конфлікту персонал може відчувати стрес та неспокій. HR-відділи повинні бути готові надавати психологічну підтримку співробітникам, організовувати тренінги з психологічної стійкості та сприяти покращенню психосоціального клімату в офісі.
- Забезпечення безпеки на робочому місці. В зоні конфлікту важливо забезпечувати безпеку працівників та відповідати за їхнє здоров'я. HR повинен розробити та впровадити політики щодо безпеки на робочому місці та надавати інструкції щодо поведінки в небезпечних ситуаціях.
- Пошук та найм нового персоналу. У зв'язку з переміщенням частини персоналу або необхідністю поповнення кадрів на нових територіях, HR-відділи мають розробити стратегії пошуку та найму нового персоналу. Врахування особливостей регіону та політичної ситуації є критичними.
- Розвиток навичок та навчання на робочому місці. Кандидати все більше цінують можливість навчатися та розвиватися в компанії. Рекрутери шукають працівників, які демонструють готовність до постійного навчання та розвитку [6].

Ці тенденції відображають можливості у галузі HR-менеджменту і допомагають організаціям бути більш конкурентоспроможними та пристосовуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі.

У галузі HR-менеджменту постійно відбуваються зміни та розвиток. Сучасні тенденції в цій галузі охоплюють різні аспекти управління персоналом та відображають сучасні потреби організацій та співробітників.

1.3. Інструменти та методи управління персоналом

Управління персоналом включає в себе різноманітні інструменти та методи, призначені для ефективного управління робочою силою організації. Сучасні компанії використовують широкий спектр інструментів управління персоналом для забезпечення ефективного управління робочою силою та досягнення стратегічних цілей.

Ось деякі основні інструменти управління персоналом (табл.1.2):

Табл. 1.2.

Інструменти управління персоналом

Назва інструменту управління персоналом	Опис інструменту
Системи управління рекрутингом (ATS)	Програмні системи, які допомагають у керуванні процесом найму, включаючи публікацію вакансій, відбір резюме, проведення інтерв'ю та відстеження кандидатів.
HR-інформаційні системи (HRIS)	Платформи для збору, аналізу та зберігання даних про співробітників, включаючи інформацію про зарплату, відпустки, навчання і кар'єрний розвиток
Оцінка та атестація персоналу	Методи та інструменти для оцінки ефективності співробітників, такі як

	апрейзал (англ. appraisal) і 360-градусні огляди.
Системи управління кар'єрою	Платформи для розвитку планів кар'єри, виявлення можливостей для росту та навчання співробітників.
Системи навчання та розвитку	Платформи для організації інтерактивних навчальних курсів, вебінарів та онлайн-тренінгів.
Системи управління присутністю та робочим часом	Інструменти для відстеження робочого часу співробітників, керування графіками і реєстрації робочого часу.
Системи оцінки ризиків та безпеки	Інструменти для визначення та управління ризиками на робочих місцях та забезпечення безпеки співробітників.
Системи мотивації та винагороди	Методи та інструменти для встановлення системи мотивації, включаючи заробітну плату, бонуси та інші стимули.
Системи аналітики HR	Використовуються для збору та аналізу даних про персонал, що допомагає виробляти інформовані рішення та прогнозувати потреби в персоналі.
Системи управління конфліктами	Інструменти для виявлення, вирішення та управління конфліктами серед співробітників.

Електронні системи управління кадрами (ЕСУК)	Платформи для зберігання та обробки документів, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як договори, рішення про звільнення та включаючи особисті дані, контактну інформацію, історію робочих позицій і т. д.
Соціальні медіа та комунікація	Використання соціальних медіа та інструментів комунікації для взаємодії зі співробітниками та підтримки комунікації в організації.

Складено автором на основі [7]

Ці інструменти допомагають організаціям ефективно управляти персоналом, забезпечувати відповідність законодавству, підвищувати продуктивність і задоволеність співробітників, а також відстежувати ключові показники успішності у сфері управління персоналом.

Основні групи методів управління персоналом, які реалізуються за допомогою HRM (Human Resources Management)-системи:

- Економічні: матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна.
- Організаційно-розпорядчі: підтримка дисципліни, покладання відповідальності, застосування засобів примусу, нормативно-документальне закріплення функцій.
- Соціально-психологічні: мотивація, моральне заохочення, соціальне планування[8].

Сучасні компанії використовують різноманітні методи управління персоналом для досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективності роботи співробітників.

В сучасному бізнес-середовищі ефективне управління персоналом є критичним фактором успіху організації. Інновації, розвиток технологій,

зміни в робочому процесі та культурні трансформації ставлять перед керівництвом нові завдання та вимоги. Методи управління персоналом стають ключовими інструментами для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення високої продуктивності та задоволеності персоналу.

Нижче наведено приклади окремих найбільш застосовуваних методів управління персоналом:

- Мотивація та стимулювання. Включає в себе використання різних методів для стимулювання співробітників до досягнення кращих результатів, такі як бонуси, премії, підвищення заробітної плати, акції та інші форми винагород.
- Менторинг та коучинг. Співробітники отримують підтримку та керівництво від досвідчених колег або керівників для розвитку своїх навичок та кар'єри.
- Талант-менеджмент. Спрямований на ідентифікацію, розвиток та збереження обдарованих співробітників з метою забезпечення кадрової стабільності та росту компанії.
- Заробітна плата та винагорода. Оптимізація системи заробітної плати, встановлення конкурентоспроможної зарплати та надання інших форм винагороди за високу продуктивність.
- Кадрова оцінка та рецензування. Використовується для оцінки роботи співробітників та надання їм повноцінного фідбеку від колег, підлеглих та керівників.
- Розвиток лідерів. Спрямований на ідентифікацію та розвиток обдарованих лідерів усередині організації для забезпечення майбутнього керівництва.
- Ефективне планування робочих сил. Включає в себе аналіз потреб у персоналі та стратегічне планування найму, звільнень, пересувань та розвитку персоналу.
- Впровадження нових технологій. Використання сучасних технологій та програмного забезпечення для оптимізації HR-процесів, включаючи

системи управління персоналом (HRIS) та аналітичні інструменти.

- Впровадження більш гнучких форм зайнятості. Розширення можливостей для роботи на частковий робочий день, віддалено, фріланс та інші форми гнучкої зайнятості.
- Системи ефективного комунікування. Створення систем для внутрішнього та зовнішнього спілкування, сприяючи обміну інформацією та співпраці.
- Системи управління процесами (Business Process Management - BPM). Забезпечують оптимізацію та автоматизацію процесів управління персоналом.
- Заохочення різноманітності та включеності: Створення культури, яка заохочує різноманітність та включеність на робочому місці[9].

Ці методи та інструменти допомагають компаніям забезпечувати ефективне управління персоналом, зберігати та розвивати своїх співробітників та досягати стратегічних цілей. Кожна компанія може вибирати та налаштовувати методи та інструменти відповідно до своїх потреб та особливостей.

Висновки до розділу 1

У сучасному світі часто плутають поняття «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами». Адже управління персоналом – це саме покращення умов для робітників, пошук шляхів мотивації персонала та інше. Управління людськими ресурсами – це більше про пошук робітників, найм, онбординг працівників. У першому розділі були визначені основні підходи до HR-менеджменту такі як: стратегічний, талант-менеджмент, управління продуктивністю, управління розвитком та навчанням, управління різноманітністю, управління відносинами зі співробітниками, управління компенсацією та винагородами та управління припиненням роботи та звільненням. Також були вивчені досліджені тенденції HR-менеджмента та вивчені інструменти та методи управління персоналом. До тенденцій

відносять такі: цифрова трансформація HR, гнучка робоча адаптація, розвиток лідерів та керівників, діалог та зворотний зв'язок, адаптивне навчання та розвиток, зміна підходу до оцінки продуктивності, збільшення кількості аналітики та обробки даних, евакуація та переміщення персоналу, психологічна підтримка, забезпечення безпеки на робочому місці, розвиток навичок та навчання на робочому місці.

Управління персоналом включає в себе різноманітні інструменти та методи, призначені для ефективного управління робочою силою організації. Існують такі інструменти управління персоналом: системи управління рекрутингом (ATS), HR-інформаційні системи (HRIS), оцінка та атестація персоналу, системи управління кар'єрою, системи навчання та розвитку, системи управління присутністю та робочим часом, системи оцінки ризиків та безпеки, системи мотивації та винагороди, системи аналітики HR, системи управління конфліктами, електронні системи управління кадрами (ЕСУК) та соціальні медіа та комунікація.

Існують 3 групи методів управління персоналом: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Впровадження ефективних методів управління персоналом є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ретельне вивчення теоретичних основ управління персоналом сприяє покращенню стратегічного, ефективного та людськоорієнтованого підходу до управління на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. Аналіз системи HR-менеджменту в міжнародних компаніях

Не викликає сумніву, що обов'язковою передумовою вдосконалення системи HR-менеджменту будь-якого підприємства слід вважати ретельне дослідження «найкращих практик» розбудови та функціонування кадрової служби у найбільш відомих та ефективних міжнародних компаніях. Саме такому дослідженню присвячено другий розділ нашої роботи. У якості «еталонного» використовується досвід трьох міжнародних банківських корпорацій – «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole», який вивчається і з точки зору внутрішньої розбудови HR-відділів, і з позиції оцінки ефективності застосовуваних ними процесів управління персоналом. Узагальнення цього досвіду дозволить виокремити коло стратегічних і тактичних інструментів, які в першу чергу можна буде рекомендувати до впровадження у практику управління людськими ресурсами сучасних міжнародних компаній.

Проте передувати цьому має опис загальних показників господарської та фінансової діяльності досліджених компаній.

2.1. Основні результати господарсько-фінансової діяльності «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole»

«Grupo Santander» — найбільша фінансово-кредитна група в Іспанії з ринковою капіталізацією близько 92 млрд євро. Фінансові інститути компанії представлені практично у всіх країнах Центральної Європи і в Латинській Америці. Ключовий структурою групи є Banco Santander — найбільший банк Іспанії [10].

У «Banco Santander» масштаб, диверсифікація та орієнтація на клієнтів призвели до успішного року: кількість клієнтів зросла на 7 мільйонів, доходи зросли на 12%, а прибуток до резервування (чистий операційний дохід) зріс на 13%. Подальше вдосконалення транскордонного співробітництва сприяло зростанню, при цьому глобальні підприємства показали хороші показники та особливо високі показники в СІВ, що збільшило прибуток на 31% у євро.

Диверсифікація залишається ключем до стійкості та прибутковості банку, оскільки зростання активності клієнтів сприяє підвищенню продуктивності в Європі та Південній Америці, а також у Digital Consumer Bank, тоді як Північна Америка продовжувала отримувати солідні прибутки, незважаючи на нормалізацію резервів.

У 2023 році банк буде продовжувати генерувати прибуткове зростання, орієнтуючись на двозначне зростання доходу[11].

Табл 2.1

Базовий звіт про доходи Banco Santander

	2022	2022 vs 2021
Загальний дохід	52,154	+12%
Операційні витрати	-23,903	+12%
Чистий операційний дохід	28,251	+13%
Прибуток до оподаткування	15,250	0%
Чистий прибуток	9,605	+11%

Складено автором на основі: [12]

Banco Santander має хороші можливості, щоб отримати вигоду від вищих процентних ставок, з 2-2,5 мільярдами євро додаткового чистого процентного доходу, який очікується протягом наступного 12-місячного періоду на основі поточних очікувань ставок.

Різке зростання інфляції призвело до загального зростання витрат (+7%), однак у реальному вираженні витрати впали на 5%, оскільки банк продовжував покращувати продуктивність і транскордонну співпрацю. У результаті співвідношення витрат і доходів у 2022 році становило 45,8% (поліпшення на 0,4 відсоткового пункту порівняно з 2021 роком), що поставило Santander серед найефективніших банків у своїй групі аналогів[13].

Crédit Agricole — найбільший банк і одна з найбільших компаній Франції. Розгалужена філіальна мережа та величина активів дозволяє вважати банківську групу найбільшою у Франції та однією з найбільших у світі [14].

Табл. 2.2

Базовий звіт про доходи Credit Agricole

	2022(€ млн.)	2022 vs 2021
Загальний дохід	23,733	+4,8%
Операційні витрати	13,822	+5,7%
Чистий операційний дохід	9,264	+2,4%
Прибуток до оподаткування	8,107	+0,5%
Чистий прибуток	6,331	+0,9%

Складено автором на основі: [15]

Завдяки клієнтоорієнтованій банківській моделі Група зафіксувала сильну комерційну активність протягом кварталів в усіх напрямках діяльності. Велике захоплення клієнтів було динамічним. У 2022 році Група зафіксувала +1,9 мільйона нових клієнтів у сфері роздрібного банківського обслуговування, і клієнтська база продовжувала зростати. У 2022 році виробництво кредитів також демонструвало хороші результати, збільшившись на +5,8% порівняно з 2021 роком, з новими кредитами на 172 мільярди євро в регіональних банках. Крім того, на кінець грудня 2022 року рівень страхового обладнання залишався високим у роздрібних банківських мережах. У 2022 році чистий приплив інвестицій, пов'язаних з інвестиціями, продемонстрував позитивні показники страхування на рівні +6,5 мільярдів євро. Фінансова діяльність також була дуже динамічною, особливо у структурованому фінансуванні, а також на ринках капіталу та інвестиційній банківській діяльності [16].

За весь 2022 рік заявлена частка чистого прибутку Групи склала 8 144

мільйони євро проти 9 101 мільйона євро за 2021 рік, що означає зниження на -10,5%. Базові доходи зросли на +2,6% порівняно з 2021 роком. Без урахування ефекту обсягу, базові доходи зросли на +1,5%. Це збільшення доходів пояснюється, зокрема, динамічною діяльністю бізнес-напрямків, яка компенсує вплив ринку на фондові бізнес-напрямки та скорочення чистої процентної маржі в умовах швидкого зростання ставок. Спеціалізовані фінансові послуги характеризуються динамічними доходами від лізингу та доходами від споживчого фінансування, зумовленими динамічним комерційним виробництвом, яке компенсувало скорочення маржі[16].

Табл. 2.3

Базовий звіт про доходи BNP Paribas

	2022(€ млн.)	2022 vs 2021
Загальний дохід	47,631	+3,2%
Операційні витрати	22,333	+2,2%
Чистий операційний дохід	10,413	+2,7%
Прибуток до оподаткування	8,976	+1,3%
Чистий прибуток	8,033	+0,8%

Складено автором за джерелом: [17].

За весь 2022 рік результати суттєво зросли завдяки сильному рівню активності, незважаючи на темне середовище. Чисті надходження активів були хорошими (+31,9 млрд євро), зокрема завдяки управлінню активами та позитивним чистим надходженням у управління активами. Нерухомість і страхування трималися добре завдяки хорошій динаміці заощаджень у Франції. Дохід, який склав 6 670 мільйонів євро, зріс на 3,0% порівняно з 2021 роком завдяки значному зростанню доходів у сфері управління капіталом і хорошим зростанням у сфері нерухомості. Ринкове середовище

вплинуло на доходи відділу управління активами та страхування. Операційні витрати, які склали 4363 млн євро, зросли на 3,5% порівняно з 2021 роком на підтримку розвитку бізнесу та у зв'язку з цільовими ініціативами. Валовий операційний дохід склав 2 307 мільйонів євро, що на 2,2% більше, ніж у 2021 році. Таким чином, дохід до оподаткування склав 2 620 мільйонів євро, що на 4,8% більше порівняно з 2021 роком. до 2021. У 2022 та 2021 роках це включало позитивний вплив приросту капіталу на продажі та хороший внесок асоційованих компаній у 2022 році. У 2022 році загальний приплив чистих активів досяг +31,9 млрд євро. Приплив чистих активів до управління активами був хорошим завдяки чистим притокам активів у середньо- та довгострокових інструментах і відновленню чистих притоків активів у фонди грошового ринку в четвертому кварталі 2022 року[17].

Отже, робимо висновок про те, що всі три обрані нами для вивчення банківські корпорації насправді є ефективно функціонуючими міжнародними компаніями. При цьому в усіх із них істотний внесок у позитивні результати діяльності робить продуктивно працююча кадрова служба, яка органічно вбудована в чинну систему внутрішньо фірмового управління та застосовує низку спільних інструментів підбору, організації та мотивації роботи персоналу.

2.2 Структура та функції HR-відділу досліджених компаній

Огляд структури та функцій HR-відділу важливий для розуміння того, як компанія формує свої людські ресурси та досягає ефективного управління їх роботою на колективному та індивідуальному рівнях.

Виходячи з цього, у Banco Santander даний відділ має назву «Talent & Human Resources» (Талант і людські ресурси). На нього покладена відповідальність за розробку стратегічного плану формування й розвитку кадрів Grupo Santander та просування культурної політики Grupo`s, пов'язаної з людськими ресурсами, такими як різноманітність та залучення. Він також відповідає за управління вищими сегментами людських ресурсів

(Promontorio i Faro). HR відповідає за розробку та застосування політики та управління людськими ресурсами. Він також має зв'язок із генеральним директором, щоб підтримати його у виконанні [18].

Виконання описаних завдань відділом «Talent & Human Resources» у Banco Santander адекватно відображається у його внутрішній структурі, яка включає такі головні підрозділи:

- Recruiting (рекрутинг\найм): відповідає за забезпечення компанії висококваліфікованими працівниками. Основна мета відділу рекрутингу - знайти, привернути та вибрати кандидатів, які відповідають вимогам вакансій у компанії. У цьому підрозділі наразі працює 170 робітників;
- Compensation (компенсації): відповідає за розробку, впровадження та управління системами оплати праці та компенсаційними пакетами для працівників у межах організації. У цьому підрозділі наразі працює 25 робітників;
- Employee development (розвиток співробітників або Відділ Освіти та Розвитку): відповідає за планування та впровадження програм, спрямованих на навчання та розвиток працівників в організації. У цьому підрозділі наразі працює 93 робітників[19].

Щодо функцій HR-відділу, то на офіційному сайті представлена такий слоган – Відділ людських ресурсів відповідає за те, щоб у банку була найкраща команда професіоналів, яка допоможе нам стати найкращою відкритою платформою цифрових фінансових послуг, діючи відповідально та завоюючи довіру наших співробітників, клієнтів, акціонерів та спільнот. Також, на офіційному сайті дається відповідь на 3 питання:

- Хто ми є?

У кожній країні та в кожній компанії є відділ кадрів, який реалізує нашу глобальну стратегію та процеси на місцевому рівні та обслуговує наших співробітників простим, особистим і справедливим способом.

- Що ми робимо?

Відділ людських ресурсів відповідає за залучення та утримання найкращих талантів у всьому світі, щоб створити команду, необхідну для нашої культурної та цифрової трансформації, гарантуючи, що ми є банком, який потрібен нашим клієнтам. Ми прагнемо гарантувати, що Santander пропонує найкращий досвід співробітників, залучаючи до роботи в групі найкращих професіоналів у світі.

- Чому варто приєднатися до нас?

Banco Santander занурюється в культурну трансформацію, змінюючи спосіб банківської діяльності. Ключем до цієї трансформації є наші співробітники. Відділ кадрів керує командою з 200 000 співробітників по всьому світу. Він відповідає за те, щоб зробити Santander найкращим місцем для роботи, встановлюючи стандарти для інших [20].

З іншого боку, у Crédit Agricole відділ людських ресурсів розглядається як стратегічний партнер всіх бізнес-напрямків, що реалізує кадрову політику, адаптовану до технологічних, нормативних та соціальних перетворень всередині корпорації. Щоб запропонувати персоналу сучасне та конкурентоспроможне робоче середовище, відділ кадрів Crédit Agricole:

- заохочує розвиток і працевлаштування,
- гарантує справедливість і сприяє різноманітності,
- сприяє підвищенню якості життя на роботі,
- сприяє участі працівників і соціальному діалогу.

Роль HR-менеджера у Crédit Agricole полягає в наданні наскрізної підтримки команді HR у всіх функціях, включаючи керівника відділу людських ресурсів, мобільності, управління проектами, нарахування заробітної плати та пільг і команду бізнес-партнерів відділу кадрів [21].

У HR-відділі Crédit Agricole існують такі підрозділи:

- Індивідуальний менеджмент: Керує кар'єрою співробітників (постійні та строкові контракти) та реалізує кадрову політику в бізнес-напрямках і функціях підтримки;
- Розвиток HR: Визначає політику в сферах найму, навчання, управління

талантами, мобільності, різноманітності, залучення персоналу та комунікації з персоналом;

- Підтримка та інфраструктура: Відповідає за IT-системи HR, управління процесами, управління заробітною платою та фінансовий контроль HR;
- Міжнародна мобільність, компенсація та соціальні пільги: Реалізує політику в таких сферах: компенсації, соціальні виплати, міжнародна мобільність;
- Соціальні відносини та різноманітність: Керує соціальним діалогом та організацією колективних переговорів у компанії. Слідкує за представницькими органами працівників та керує соціально-правовою експертизою [22].

У рамках свого середньострокового плану «Ambitions 2025» Crédit Agricole впроваджує політику диверсифікації відповідно до своїх попередніх. Ця політика спрямована на посилення різноманітності в усіх бізнес-напрямах і на всіх рівнях організації, одночасно сприяючи залученню. Цей підхід перегукується з проектом, орієнтованим на людину, який сам зміцнює нашу інклюзивну культуру. Різні гравці спільно розробляють і впроваджують цю політику різноманітності в межах Crédit Agricole Group у Франції та за кордоном:

- Відділ розвитку людських ресурсів Crédit Agricole S.A. займається розробкою та впровадженням політики різноманітності в різних бізнес-напрямах Групи.
- Підрозділи кадрів як на рівні Групи, так і на рівні організації адаптують і застосовують політику різноманітності в бізнес-напрямах Групи, реалізуючи дії Групи та місцеві ініціативи.
- Керівники та менеджери навчаються лідерству, щоб кожна особа, яка працює в Групі, могла давати найкращі результати, пропонуючи свою підтримку всім співробітникам.
- Усі працівники є послами політики різноманітності через обмін ролями між організаціями та програми спонсорства навичок, а також шляхом передачі та

активного просування політики різноманітності.

Політика Crédit Agricole S.A. щодо різноманітності спрямована на боротьбу з усіма типами різноманітності (стать, вік, інвалідність, сексуальна орієнтація, етнічне походження, соціальне походження тощо) за допомогою ініціатив, які розгортаються на рівні Групи та/або бізнес-напрямків, відповідно до наступних п'яти пунктів розміри:

- Рівні можливості: надання всім працівникам, ким би вони не були, однакових можливостей для доступу до посад, просування по службі та переваг лише на основі їхніх навичок і продуктивності.
- Відкритість і допитливість: розвивати інтерес до інших, відкриватися відмінностям, сприяти і розуміти політику різноманітності та підкреслювати її переваги для ще більшого просування до інклюзивної корпоративної культури.
- Репрезентативність: відображати постійно змінювані клієнти та суспільство, беручи до уваги певну кількість критеріїв (вік, інвалідність, стать тощо) у всіх бізнес-напрямках і на всіх рівнях організації.
- Солідарність: поставити взаємну підтримку та співпрацю в центр кадрової політики шляхом дій, спрямованих або на Групу, або на суспільство в цілому.
- Відповідальність: зробити просування різноманітності справою кожного[23].

Що ж до структури й функціоналу HR-відділу у BNP Paribas, то слід передусім вказати, що його команди тісно співпрацюють з усіма підрозділами й службами корпорації, щоб надати найкращі внутрішні рішення з точки зору досвіду співробітників, починаючи від етапу адаптації до кар'єрного шляху кожного співробітника в межах всієї корпорації [24].

На офіційному сайті BNP Paribas дається відповідь на 2 питання:

- Які обов'язки у співробітників у HR-відділі?

Щоб виявити таланти, які приєднуються, треба допомогти їм працювати якнайкраще, створивши середовище без стресу, і підтримувати їх постійний

професійний розвиток. Також менеджер несе відповідальність за те, щоб правила щодо чесності та поваги до різноманітності послідовно застосовувалися для загальної відповідності.

- Які позиції доступні?

Спеціаліст з підбору персоналу, менеджер з розвитку навичок, менеджер із заробітної плати, менеджер проекту добробуту тощо. Ролі охорони здоров'я та здоров'я в службах охорони здоров'я, такі як медсестра, лікар, соціальний працівник тощо, також існують у деяких географічних місцях[25].

Кадрова політика BNP Paribas полягає в управлінні ресурсами, у розумінні корпоративних цінностей і внеску в розвиток співробітників, що створює стабільність BNP Paribas:

Чуйність:

- Визначати та оцінювати нові ситуації, ризики та можливості швидко та рішуче.
- Приймати ефективні та ефективні рішення та дії.

Зобов'язання:

- Прихильність досконалості в обслуговуванні клієнтів і колективним досягненням.
- Демонструвати зразкову поведінку.

Творчість:

- Заохочуйте ініціативу та нові ідеї.
- Визнавати людей за їхню творчість.

Амбіції:

- Прагніть до лідерства, шукайте нові виклики.
- Прагніть до командного успіху в змаганнях, де рефері є клієнтом[26].

Таким чином, можна зробити висновки, що BNP Paribas, Credit Agricole та Banco Santander використовують такі підходи як:

- Стратегічний HR-менеджмент це управління персоналом як інструмент досягнення стратегічних цілей організації;
- Талант менеджмент, який включає в себе розвиток і збереження

ключових талантів у організації;

- Управління розвитком та навчанням це процес, який спрямований на розвиток навичок та знань персоналу;
- Управління відносинами зі співробітниками спрямоване на те, щоб співробітники були задоволені своєю роботою, мотивовані та продуктивні;
- Управління компенсацією та винагородами це процес розробки системою винагород, яка мотивує та заохочує співробітників;
- Управління припиненням роботи та звільненнями це процес, який включає в себе планування, реалізацію та завершення звільнення співробітників.

Отже, проаналізувавши інформацію у цьому підрозділі, ми можемо з впевненістю відмітити, що кожен з банків має доволі сильну та велику HR команду.

2.3. Оцінка ефективності існуючих процесів управління персоналом

На території України міжнародна банківська корпорація BNP Paribas функціонує в особі дочірнього банку «UKRSIBBANK BNP Paribas Group».

В UKRSIBBANK BNP Paribas працює понад 5000 співробітників, яким роботодавець намагається забезпечити максимально комфортні й безпечні умови. Згідно з внутрішнім опитуванням, 97% співробітників готові рекомендувати UKRSIBBANK як роботодавця.

Вже третій рік поспіль UKRSIBBANK BNP Paribas Group отримує сертифікацію Top Employers Institute як найкращий роботодавець в Україні та Європі. Це єдиний банк в Україні, який отримав сертифікацію найкращого роботодавця.

На початку вторгнення РФ на територію України кожен роботодавець стикнувся з викликом: як перемістити своїх працівників у безпечні місця. Рятувати потрібно було одночасно і працівників, і бізнес, адже під загрозою

опинилося все. Із самого початку війни HR-відділ у координації з вищим менеджментом банку швидко організував евакуацію для співробітників та їх родин із зон з підвищеною небезпекою. На західну частину країни перевезли приблизно 500 осіб. Для тих, хто пересувався самостійно, облаштували тимчасові прихистки в будівлях банку: у Полтаві, Рівному, Львові, Ужгороді, Чернівцях, Харкові. Лише за перші два місяці ці прихистки прийняли понад 800 людей.

Спеціальні координаційні групи надають їм підтримку у Франції, Австрії, Угорщині, Німеччині. Аналогічно, BNP Paribas Bank Polska з перших днів опікувався колегами з України: ініціював поселення в готелях, інформував стосовно безкоштовних можливостей медичної, юридичної та психологічної консультацій. Для решти українців — впровадив спрощену процедуру оформлення карток та в перші місяці скасував комісію за зняття готівки в банкоматах. Аби кожен міг обрати найвідповіднішу до своїх планів форму працевлаштування, запровадили такі варіанти:

- постійний контракт
- тимчасовий контракт
- повна зайнятість
- неповна зайнятість
- аналог цивільноправового контракту

На початку війни керівництво банку розв'язувало головне завдання — врятувати людей. Адже співробітники банку є по всій країні, і значна частина залишилась у своїх містах, попри обстріли.

Спочатку UKRSIBBANK виплачував матеріальну допомогу тим, хто покидав свої домівки. Далі вже почали об'єктивно оцінювати ступені загрози та ризику для життя і розраховувати виплати відповідно до них. На місяць раніше спеціалісти провели річний перегляд заробітної плати та виплатили річні й відстрочені бонуси.

Зараз банк запровадив структуровану програму соціальної підтримки співробітників незалежно від того, у якій країні вони перебувають та

працюють. У програмі вісім опцій, зокрема компенсація оренди житла, надбавка за роботу на території з підвищеним рівнем ризику, матеріальна допомога під час евакуації, матеріальна допомога у випадку загибелі родичів співробітника або самого співробітника. Зараз банк робить щотижневі публікації від відомих українських психологів щодо відновлення ресурсного стану та методів протидії стресу. Щоп'ятниці спеціалісти з Департаменту менеджменту персоналу проводять онлайн «Теплі зустрічі», де отримують навички, що допомагають жити у нових реаліях.

Головна мета банку — це збереження людського капіталу. Тому скорочення персоналу під час воєнного стану в компанії не планують. Натомість роблять акцент на внутрішню мобільність, намагаючись вже зараз підсилювати ті функції та ті процеси, які будуть максимально залучені під час відновлення банку та країни загалом [27].

Усі ці фактори кажуть про гнучкість керівництва по відношенню к працівникам. Також важливо, що керівництво подбало про ментальне здоров'я під час пандемії та організували зустрічі з психологом, адже дуже багато людей потерпали від зміни графіку роботи (дистанційний або гібридний графік роботи) та важливо ще додати, що керівна ланка банку не скоротило заробітну плату та виплати по виконанню KPI.

Напад Росії на Україну викликав величезну хвилю солідарності у всій групі Credit Agricole. Підтримка банку була спрямована передусім для 2400 співробітників Credit Agricole Україна, керівництво достроково виплатили зарплати за лютий та березень, щоб забезпечити нагальні потреби працівників. Що стосується співробітників Credit Agricole Україна, які виїхали до Польщі, їм підтримку надає насамперед Credit Agricole Польща, який дуже швидко зміг прийняти співробітників з України та їх сім'ї, запропонувати розміщення та надати їм можливість продовжувати працювати віддалено. Для подальшої допомоги таким працівникам було створено підрозділ зі спеціальною гарячою лінією, який допомагатиме

вирішувати невідкладні ситуації та реагуватиме на нагальні потреби працівників Credit Agricole Україна та їхніх сімей [28].

«Ми підтримали співробітників — гарантували роботу всім і навіть підвищували зарплату в жовтні цього року, виділяли додаткову матеріальну підтримку всьому колективу і продовжували виконувати свої соціальні зобов'язання, в тому числі страхові поліси. 40% команди тимчасово переїхали в безпечні регіони України, 15% — за кордоном, де представлена Група: Польща, Німеччина, Італія, Франція. Ми надали їм житло та роботу» [29].

Пріоритетом Групи з початку війни було забезпечення обладнанням і фінансовою підтримкою 2400 співробітників Credit Agricole Україна: вони все ще присутні на території, але вони залишаються мобілізованими, щоб забезпечити продовження основної банківської діяльності. Для того, щоб підтримати наших співробітників, постраждалих від війни, створено страховий фонд солідарності.

Створено фонд солідарності в розмірі 10 мільйонів євро для забезпечення потреб працівників та українців, які постраждали від війни [30].

Crédit Agricole є частиною великої міжнародної банківської групи - завжди було важливою конкурентною перевагою. Бо саме завдяки цьому Crédit Agricole більш стійкі і соціально відповідальні в кризових ситуаціях. Повномасштабне російське вторгнення лише підсвітило цю особливість.

Ще на початку війни Crédit Agricole взяв на себе зобов'язання всебічно підтримувати співробітників. Тобто, працівники банку обійшлися без жодних звільнень, зберегли всі виплати в повному розмірі, страхування, окрему допомогу надавали постраждалим від війни та їхнім родинам. На початку війни евакуювали співробітників в безпечні райони. Крім того, завдяки сильній підтримці від міжнародної групи співробітники отримують додаткову фінансову підтримку, зокрема дітям на Різдво та на підготовку до школи. Тим, хто потребує, надається гуманітарна допомога [31].

З приводу управління персоналу Credit Agricole, можна відмітити, що керівництво банку гнучке та підлаштовується під обставини в яких знаходиться їх персонал. Також варто відмітити створення страхового фонду солідарності що є важливим пунктом для працівників, адже світ зараз настільки нестабільний, що кожна людина хоче бути впевнена, що не залишиться без коштів у скрутну хвилину.

З початку триваючої агресії проти України Santander працює над підтримкою реагування на зусилля гуманітарної допомоги.

Банк вжив ряд заходів, зокрема:

- Зняття комісії з усіх дозволених переказів в Україну з Європи.
- Зробити початкову пожертву в 1 мільйон євро Червоному Хресту та УВКБ ООН, агентству ООН у справах біженців, а також відповідні додаткові пожертви від співробітників.
- Призупинення плати за рахунки та картки для українських клієнтів у Польщі та надання безкоштовного користування банкоматами та постійного доступу до готівки у відділеннях та через банкомати.

Santander не має присутності в Росії чи Україні, і наш прямий вплив на російські та українські ринки та активи незначний. Банк підтримує тісні контакти з відповідними органами влади в Європі та інших країнах і продовжуватиме спостерігати та виконувати міжнародні санкції та не буде брати участь у будь-якому новому бізнесі з російськими компаніями.

Santander засуджує вторгнення і підтримує народ України. Підтримка реагування на гуманітарну кризу залишається головним пріоритетом банку[32].

2.4 Проблеми та недоліки системи HR-менеджменту компаній

Ми вважаємо, що висновки по проблемам та недолікам у системі HR-менеджменту краще за все робити саме за відгуками актуальних або колишніх працівників компанії.

У Banco Santander присутні досить різні відгуки – як позитивні, так і доволі негативні [33]. При цьому слід вказати, що левина частка мінусів стосується саме роботи у галузі HR-менеджменту.

Зокрема, багато людей відмовляються від роботи через те, що потрібно робити більше, ніж було обговорено в момент найму, та потім отримувати меншу за обіцяну зарплатню. Це дуже великий мінус для банку, адже через це виникає суттєва текучість кадрів та ускладнюється підтримання репутації компанії перед наступними пошукачами. Наступний пункт, котрий варто зазначити, це відсутність спільної корпоративної культури та офісних заходів для сприяння інклюзивному середовищу. У себе на офіційному сайті Banco Santander[34] зазначає, що корпоративна культура у них в пріоритеті, адже кожен співробітник повинен почуватися себе комфортно. Але корпоративної культури дотримуються декілька відділень. Керівництво не спілкується зі своїми співробітниками та навіть рідко з'являються на своїх робочих місцях. З приводу інклюзивності середовища, то варто зазначити, що HR-менеджери не справляються із цією задачею в повному обсязі, оскільки увесь персонал різного віку, то вони майже не спілкуються та навпаки мають багато суперечок.

Також у реальній практиці Banco Santander HR-менеджери – представники «титульної» (з країни базування материнської компанії) нації часто схильні показувати свою зневагу до людей інших національностей та інших рас, що теж суперечить чинній корпоративній культурі. Через це людині іншої національності стає майже неможливо досягати високої ланки управління і знов ж таки це приводить до текучості кадрів та відсутності інклюзивності внутрішньо фірмового середовища.

З іншого боку, багато людей жаліються на повільний та безпідставно розтягнутий по стадіях процес найму. Багато кваліфікованих кандидатів, котрі знаходяться у пошуку роботи, не готові довго чекати відповіді рекрутера/HR-менеджера та проходити багато різних інтерв'ю, а тому наймається передусім недостатньо підготовлений персонал або вакантні

позиції залишаються відкритими дуже тривалий час. Також багато нарікань викликає проблема виплати заробітної плати, яка часто затримується.

До цього додаються й проблеми з комунікацією між співробітниками. Зокрема, співробітники, котрі працюють в іспанському відділенні, відмовляються розмовляти на англійській мові з співробітниками, котрі працюють за межами Іспанії [35].

Якщо ж вести мову про недоліки та проблеми у системі HR-менеджменту у BNP Paribas, то варто відмітити, що багато співробітників недовольні роботою саме HR відділу.

Відмічають низьку винагороду за виконаний план (як загальний фінансовий, так і KPI), що перестає мотивувати колектив на збільшення цифр у звітності. Співробітники загострюють увагу на тому, що у HR відділі працюють недостатньо кваліфіковані люди, котрі не виконують свої обов'язки та через це з'являються безліч конфліктів саме серед працівників та складається враження, що керівництву банку все одно на благополуччя співробітників.

Є робітники, які відмічають несправедливе відношення до відділів, котрі знаходяться не в Америці, тобто тут також можна помітити, що існують проблеми з комунікацією між відділами та порушується загальна корпоративна культура.

Ще варто відзначити наявність серйозних проблем тарифікації праці. Так, багатьох не влаштовує заробітна плата, яка нижче ніж ринкова, хоча у вакансіях рекрутери зазначають її конкурентоспроможність. Насправді ж отримати гідну зарплатню можна тільки, якщо працівник буде працювати понаднормово, а це протирічить положенням колективної угоди. З приводу нормування праці відзначається, що гнучкий графік роботи існує лише на словах, а на практиці перетворюється на високу загрузку у режимі жорстко нормованого робочого дня/тижня.

Існує також проблема дискримінації персоналу у спілкуванні між вищою ланкою та середньою, а також гендерної (перевага чоловікам при

наймі і просуненні за кар'єрою) та мовної (неповага до працівників, що не розмовляють французькою) дискримінації. До цього додаються й випадки «сватовства», коли недостатньо кваліфікованого працівника просувають вище по кар'єрним сходам, що також загострює конфліктність та погіршує результати праці колективів. Варто відмітити, що якщо і можливе просування у кар'єрі, то це тільки якщо пропрацювати більше 5 років, хоча б якби працівник був гідним на вищу посаду ще після двох років роботи на одній позиції.

Також респондентами констатуються й певні труднощі з налагодженням зв'язку з офісами, розташованими у різних країнах. Багато інформації не передається з головного офісу котрий знаходиться у Парижі, що призводить до непорозумінь у колективі.

Годі й казати, що всі ці недоробки кадрової роботи прямо позначаються на результатах роботи банку в цілому.

Але вказані негативи не меншою мірою віддзеркалюються у великій текучості кадрів. Причому багато чинних або колишніх працівників відносить її передусім на рахунок слабкості відділу рекрутингу, яка дуже ускладнює іншим підрозділам HR-відділу компанії роботу з утримання працівників та мотивації їх трудової активності.

З приводу спілкування у колективі варто зазначити, що деякі працівники можуть собі дозволити грубі та різкі висловлювання у адресу своїх колег. Навіть були випадки, коли керівництво намагались звільнити людину, яка їм просто не подобалась, але зі своєю роботою працівник впорався на відмінно. HR відділ бездіє у таких випадках та навіть не намагається вислухати та поспілкуватися із працівником [36].

У Credit Agricole також існують проблемні зони у системі HR-менеджменту, деякі з яких дуже подібні до описаних вище недоліків кадрової роботи у компаніях BNP Paribas та Banco Santander.

Є моменти, пов'язані із страхуванням життя. За медичне страхування працівники повинні платити самотійно, хоча у перевагах банку зазначено, що Credit Agricole надає безкоштовне страхування.

Зустрічаються також коментарі в яких вказують, що HR відділ мало робить заходи для згуртування колективу. Тобто відсутні відверті розмови серед колективу в яких кожний може розповісти що кому не подобається, також відсутність тимблдингу. Також це виливається у те, що працівники вважають, що у відділеннях «токсична робоча середа», адже у співробітників немає нічого, що об'єднало б їх у справжній колектив.

Також існують проблеми заробітної плати, як і у BNP Paribas, як і у Banco Santander. Багато працівників зазначають, що заробітна плата нижча, ніж ринкова та навіть коли керівництво нараховує надбавку до заробітної плати, то зарплатня залишається все одно нижче ринкової.

Щодо корпоративної культури, то тут зазначено, що майже ні в якому із філіалів не дотримуються корпоративної культури, окрім офісу у Парижі через що страдає колектив та комунікація у ньому.

На жаль, у Credit Agricole також існує національна дискримінація серед персоналу. Ставлення до французів набагато краще, ніж наприклад до американців та через це працівникам різних національностей та рас дуже важко досягти підвищення по кар'єрним сходам. Навіть існує утиск жіночих прав. Багато колких зауважень щодо роботи, працівник жіночої статі не може досягти позиції в вишій ланки керівництва, що каже про гендерну нерівність.

Ще відмічають текучість кадрів. HR відділ не намагається змінити цю проблему, це дійшло до того, що вже не вистачає висококваліфікованих працівників та вакантні посади залишаються доволі довго відкритими через погану репутацію серед кандидатів. Тому що HR-менеджмент ігнорує проблему та не роблять нічого аби втримати працівників на робочому місці.

Є певні проблеми з наймом кваліфікованих працівників. Credit Agricole наймає більш дешевших працівників на посади, котрі вимагають більше

знань та умінь, ніж вони мають. Це перешкоджає розвитку та досягання цілей.

З приводу графіка роботи було відмічено, що навіть у часи COVID-19 деякі відділення все одно працювали не дивлячись на те, що у той час багато було хворих та високий рівень смертності від вірусу. Тому працівники були вимушені працювати під страхом захворіти або звільнялися для того, щоб зберегти здоров'я собі та своїй родині.

Варто зазначити, що HR відділ не допомагає працівникам у розвитку та навчанні. Через що стає важко отримати бонуси за швидке виконання плану наприклад або ж підвищення у банку.

На жаль, прослідковується тенденція образливих та грубих слів у колективі, як і у BNP Paribas. Це вказує на те, що HR не вживає жодних запобіжних заходів у вигляді штрафів і це залишається безкарно і породжує "токсичне середовище" в колективі та в офісі загалом.

З приводу найма варто зазначити, що багато позицій наймають саме аутсорс моделлю тим самим не даючи просування по кар'єрним сходам персоналу, котрий працює вже не один рік. Це виникає через те, що рекрутери надають перевагу саме французам.

Однією із головних перепон до розвитку респонденти вказують відсутність сприяння керівництва до змін та оновлення систем організації праці на більш автоматизовані та зручні для персоналу. Адже без оновлення втрачається багато нових можливостей для розвитку самих працівників.

Відсутність штрафів, що дає змогу розслабитись та отримувати зарплатню на рівні з працівниками, котрі працюють ненормовано та виконують роботу, яка не прописана у посадових обов'язках. Тобто, якщо працівник не виконує план, то він зазвичай залишається безкарним [37].

Висновки до 2 розділу

В даному розділі було розглянуто результати господарсько-фінансової діяльності «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole». Варто

відмітити, що це 3 великі міжнародні банківські корпорації, представлені в Україні своїми дочірніми банківськими установами. У «Banco Santander» масштаб, диверсифікація та орієнтація на клієнтів призвели до успішного року: кількість клієнтів зросла на 7 мільйонів, доходи зросли на 12%. Завдяки клієнтоорієнтованій банківській моделі «BNP Paribas» зафіксувала сильну комерційну активність протягом кварталу в усіх напрямках діяльності. Велике захоплення клієнтів було динамічним. У 2022 р. Група зафіксувала +1,9 мільйона нових клієнтів. За весь 2022 рік результати «Credit Agricole» суттєво зросли завдяки сильному рівню активності, незважаючи на темне середовище. Чисті надходження активів досить активно зросли (+31,9 млрд євро).

З приводу системи HR-менеджменту можна з упевненістю відмітити, що її загальні підходи та внутрішня структура у «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole» є дуже схожою, але функції дещо розрізняються.

Так, маємо констатувати наявність спільної для всіх вивчених міжнародних компаній концепції роботи кадрової служби тобто використовують такі підходи як:

- Стратегічний HR-менеджмент це управління персоналом як інструмент досягнення стратегічних цілей організації;
- Талант менеджмент, який включає в себе розвиток і збереження ключових талантів у організації;
- Управління розвитком та навчанням це процес, який спрямований на розвиток навичок та знань персоналу;
- Управління відносинами зі співробітниками спрямоване на те, щоб співробітники були задоволені своєю роботою, мотивовані та продуктивні;
- Управління компенсацією та винагородами це процес розробки системою винагород, яка мотивує та заохочує співробітників;
- Управління припиненням роботи та звільненнями це процес, який включає в себе планування, реалізацію та завершення звільнення

співробітників.

Всі ці підходи слід оцінити як переваги наявної системи HR-менеджменту, які заслуговують на розповсюдження на інші міжнародні компанії, як загальні засади розбудови їх системи управління кадрами.

На жаль, цього ніяк не можна зазначити стосовно поточного функціоналу роботи кадрових служб вивчених компаній.

З одного боку, ми побачили істотні розбіжності у сфері повноважень та вирішуваних завданнях цих служб. Так, у «Banco Santander» HR-відділ відповідає за розробку та застосування політики та управління людськими ресурсами. У Crédit Agricole роль HR-менеджера полягає в наданні наскрізної підтримки команді HR у всіх функціях, включаючи керівника відділу людських ресурсів, мобільності, управління проектами, нарахування заробітної плати та пільг і команду бізнес-партнерів відділу кадрів, а у «BNP Paribas» команди відділу кадрів (HR) тісно співпрацюють з усіма організаціями, щоб надати найкращі внутрішні рішення з точки зору досвіду співробітників, починаючи від етапу адаптації до кар'єрного шляху співробітника в BNP Paribas.

З іншого боку, ми виявили багато серйозних недоліків у практиці поточної реалізації функцій HR-відділами всіх трьох компаній. Схожість виявлених проблем дозволяє надати їх укрупнений перелік:

- Текучість кадрів;
- Недотримання або відсутність корпоративної культури в колективі;
- Зневага до колективу з боку HR-менеджерів;
- Неконкурентноспроможна зарплатня та відсутність системи бонусів та штрафів;
- Відсутність комунікації між співробітниками філій;
- Некваліфікований персонал;
- Дискримінація жінок та людей різних національностей;
- «Токсична робоча середа»;
- Відсутність дій щодо втримання персоналу;

- Відсутність допомоги працівникам у розвитку та навчанні з боку HR відділу;
- Відсутність сприяння керівництва до змін та оновлення систем організації праці на більш автоматизовані.

Всі описані недоліки слід також ретельно враховувати у рекомендаціях щодо розповсюдження досвіду HR-менеджменту у «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole» на інші міжнародні компанії.

Наші рекомендації щодо такого ефективного розповсюдження виробляються у розділі 3 даної роботи.

РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення системи HR-менеджменту

3.1 Розробка нової стратегії управління персоналом

Формування нової і конкурентоспроможної стратегії HR-менеджменту витікає із окреслених нами переваг і недоліків (проблемних зон) HR-системи вивчених міжнародних корпорацій.

Для того, щоб успішно конкурувати в сучасному динамічному світі, Banco Santander передусім потребує нової стратегії управління персоналом. Нова стратегія Banco Santander може включати в себе такі цілі:

- Чесні відносини із персоналом;
- Толерантне суспільство;
- Пришвидшений процес найму персонала;
- Конкурентоспроможна оплата праці;
- Залучення і утримання найкращих талантів;
- Підвищення продуктивності праці;
- Навчання та звільнення некваліфікованих працівників;
- Використовувати інновації в управлінні персоналом.

Також важливо врахувати момент пов'язаний з обов'язковим опитуванням працівників з приводу умов праці, адже це зможе вплинути на формування нової стратегії управління персоналом.

Щодо нової стратегії управління персоналом у BNP Paribas, то для досягнення цілей, які будуть поставлені керівництвом на початку року, вона повинна бути спрямованою на наступні цілі:

- Конкурентоспроможна оплата праці та гідні бонуси за виконання роботи;
- Кваліфікований персонал у відділах (у тому числі в HR відділі);
- Підтримка корпоративної культури;
- Нормований робочий день;
- Налаштована комунікація та рівноправність між філіями однієї мережі;
- Залучення і утримання найкращих талантів;
- Гендерна, расова та національна рівність.

За допомогою таких стратегічних цілей BNP Paribas може конкурувати з різними успішними компаніями які мають добре розвинутий HR відділ.

Оскільки недоліки та проблеми у HR-менеджменті Credit Agricole є деякі схожі з недоліками BNP Paribas та Banco Santander, то відповідно і стратегії будуть схожі. Нова стратегія управління персоналом для Credit Agricole повинна бути спрямована на досягнення таких цілей:

- Безкоштовне страхування життя для співробітників;
- Дружня атмосфера у офісах;
- Конкурентоспроможна оплата праці та гідні бонуси та штрафи;
- Дотримання корпоративної культури у кожній філії;
- Гендерна та національна рівність;
- Кваліфікований персонал у відділах;
- Пристосовуватися до змін у світі;
- Підвищення продуктивності праці;
- Дотримання етики поведінки;
- Використовувати інновації в управлінні персоналом.

HR-відділу Credit Agricole доведеться старанно попрацювати для покращення стану відділу та його окремих підрозділів. Також варто звернути увагу на потребу робити опитування та вивчати відгуки про умови роботи серед співробітників.

3.2.Визначення ключових показників ефективності (KPI) для HR-відділу

Сама по собі постановка цілей — це тільки половина справи. Ефективний моніторинг прогресу в їх досягненні не менш важливий. А у цій справі суттєву допомогу може надати активне застосування кадровою службою важливого інструмента управління – комплексу показників KPI (Key Performance Indicators, ключових показників ефективності).

KPI — показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних)

цілей. Використання ключових показників ефективності дає підприємству можливість оцінити своє поточний стан і допомогти в оцінці успішності реалізації обраної стратегії. КРІ дозволяють виробляти контроль ділової активності співробітників, підрозділів і компанії в цілому. За допомогою КРІ можна створити досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників компанії, тому КРІ і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями [39].

КРІ — це конкретні цифри, виділені з повноти інших даних. Вони дають змогу швидко дізнатися й оцінити поточний стан конкретної мети, що полегшує визначення пріоритетів і ухвалення рішень[38].

Кожна компанія витрачає немало коштів на пошук спеціалістів. Окрім того, нового робітника потрібно ознайомити з особливостями виконання службових обов'язків. А це додаткові витрати на зарплатню куратора.

Звільнення гарного робітника — це зайві збитки для фірми на пошук та навчання нового спеціаліста. Також можливий спад продуктивності праці на ділянці, яка залишилась без досвідченого працівника. Тому для кожного HR менеджера важливо не тільки залучити до роботи кваліфікованого спеціаліста, але й зацікавити його працювати якомога довше.

HR метрика — це інструмент, який допомагає проаналізувати тактику та стратегію управління, знайти слабкі сторони та розробити максимально ефективну систему. Це дає змогу робити довгострокові прогнози з плинності кадрів, використовувати корисні методики покращення та оптимізації процесів. Завдяки цьому менеджер з персоналу може сформувати міцний колектив, позбавитися витрат на пошук нових робітників, зробити діяльність компанії більш ефективною та прибутковою [40].

Для кожної галузі існують свої КРІ, і можна використовувати їх для вимірювання ефективності різних видів діяльності. Вони підлягають класифікації, наприклад, як стратегічні та операційні. Стратегічні КРІ зазвичай є показниками для вимірювання довгострокових цілей. Оперативні

KPI зосереджені на продуктивності та процесах і вимірюють їх за коротші періоди часу.

Співробітники в команді можуть використовувати різні KPI для визначення того, чи досягнуть вони своїх особистих цілей. Однак є деякі загальні характеристики, які притаманні всім типам KPI.

- KPI завжди повинні бути пов'язані з раніше поставленими цілями.
- KPI мають бути чіткими та конкретними, щоб за їх допомогою можна було швидко оцінити процес досягнення мети.
- Значення KPI має бути кількісним і вимірним.
- KPI мають бути прив'язані до часу, тобто досягнення мети вимірюється в конкретні терміни.
- Не можна вимірювати досягнення мети за допомогою KPI, які виключають один одного [38].

KPI відділу з управління персоналом:

- плинність кадрів;
- кар'єрне зростання, його динаміка для основної маси співробітників;
- кількість і причини звільнень;
- кількість надісланих резюме від претендентів;
- вартість відсутності працівника на місці і кількість неробочих днів;
- залученість у робочий процес;
- результативність навчання [41].

Щодо KPI для рекрутера, то він може вимірюється у таких показниках:

- Час закриття вакансій: У рекрутингу дуже важливо вчасно закривати вакансії. Багато компаній дають гарантію на те, що вони знайдуть фахівця протягом певного терміну. Тому потрібно розрахувати, який час було витрачено на закриття однієї вакансії. Для цього необхідно поділити кількість днів роботи над заповненням усіх наявних вакансій на загальну кількість закритих вакансій (за звітний період).

- Якість підбору персоналу: Цей показник допоможе виявити компетенції, якими володіють співробітники та складність закриття вакансії.
- Якість закриття вакансії: Важливо оцінювати не лише кількість закриття вакансій, а і якість. Сюди можна зарахувати: оцінку ефективності сорсингу (джерела, якими користувався рекрутер при пошуку), кількість кваліфікованих кандидатів (коефіцієнт співбесіди до найму), надсилання на співбесіду, співвідношення інтерв'ю та офферів.
- Витрати на підбір персоналу.
- Кількість закритих вакансій: Це один із найбільш об'єктивних показників, що описують продуктивність рекрутингу для вищого керівництва. Простими словами – скільки вакансій зі 100% відкритих закривається. Розраховуються за формулою: $\% \text{ закриття вакансій} = (\text{кількість закритих вакансій} / \text{кількість вакансій у роботі}) * 100\%$.
- Плинність на випробувальному терміні: Це відсоток працівників, звільнених протягом 3 місяців після найму. Формула розрахунку плинності на випробувальному терміні: $\text{кількість звільнених співробітників на випробувальному терміні за період} / \text{середньооблікова кількість працівників на випробувальному терміні за період} * 100\%$. Важливо зазначити, що високий рівень плинності не завжди пов'язаний з поганим підбором персоналу. Іноді на плинність впливає погана система адаптації або її відсутність.

KPI допоможе визначити ефективність рекрутингу та покращити роботу фахівців. Важливо виробити ефективну схему та слідувати їй, не забуваючи стежити за тенденціями у світі рекрутингу [42].

Для HR менеджера KPI може вимірюватися у таких показниках:

- Утримання талантів та ключових фахівців в організації: Кількість утриманих працівників розділити на кількість заяв про звільнення за власним бажанням та помножити на 100.

- Індекс лояльності персоналу: оцінює вірогідність того, що співробітник порекомендує компанію як роботодавця. Порахувати можна за допомогою анкетування.
- Ефективність навчання: Визначається за допомогою різноманітних тестів, що виявляють, чи використовує працівник отримані навички.
- Загальна плинність: Кількість усіх звільнень, розділена на кількість працівників.
- Швидкість плинності: Порівняння загальної плинності в різні періоди[43].

Ключові показники ефективності (KPI) важливі для HR-відділу з таких причин:

- KPI допомагають HR-відділу відстежувати свою ефективність. Без KPI HR-відділ не може точно оцінити, наскільки успішно він досягає своїх цілей.
- KPI допомагають HR-відділу приймати обґрунтовані рішення. KPI дають HR-відділу кількісні дані, на основі яких можна приймати рішення про те, які заходи необхідно впроваджувати, щоб досягти поставлених цілей.
- KPI допомагають HR-відділу підвищувати свою ефективність. Регулярні оцінки KPI дозволяють HR-відділу виявляти області, в яких можна покращити свою діяльність.

Взагалі, немає становленої KPI системи, керівництво кожної компанії обирає самостійно показники. Туда можуть входити: кількість надісланих CV, використання різних джерел, котрі були використані при пошуку робітників, кількість звільнених та багато інше. За допомогою KPI можна мотивувати співробітників – виплачуючи їм раніше оговорені бонуси.

3.3. Впровадження інноваційних підходів та операційних інструментів HR-менеджменту

Впровадження інноваційних підходів та операційних інструментів у сфері управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) в сучасних організаціях визнається важливим кроком для досягнення успіху та конкурентоспроможності на ринку. Швидкі зміни в бізнес-середовищі, включаючи технологічні трансформації, динамічність ринку праці та зростаючі очікування працівників, ставлять перед HR-менеджерами завдання адаптації та інновацій.

Використання сучасних підходів до управління HR-процесами спрямовано на вирішення наступних завдань:

- покращення здатності персоналу адаптуватись до змін;
- підвищення продуктивності праці;
- розвиток персоналу за рахунок здатності швидко та ефективно навчатись та підвищувати кваліфікацію;
- мотивація до розвитку у працівників критичного, аналітичного, креативного та стратегічного мислення;
- створення творчого клімату на підприємстві задля сприяння генерації креативних ідей та прийняття нестандартних рішень, підвищення згуртованості колективу;
- концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників [44].

Операційні (тактичні) інструменти для HR-менеджменту у обраних банках можуть бути такі:

- Для того, щоб уникнути непорозуміння стосовно ненормованого робочого дня та завдання, які не прописані в посадових обов'язках, потрібно попереджати одразу ще на співбесіді те що, таке можливо. Але варто найняти нову людину, котрій можна буде делегувати ці задачі.

- Формування толерантної атмосфери на робочому місці важливе для того, щоб колеги ладнали один з одним. Чим більше довіри та комунікації, тим кращі результати команди загалом. До формування толерантності сприяє поведінка самого HR менеджера, який своїм прикладом виявлятиме толерантність до співробітника. Не виділяти та не обділяти жодного із співробітників. Навіть можна створити ситуацію, в якій всі співробітники повинні звертатися за допомогою один до одного, тим самим спілкуючись і впізнаючи один одного[45].
- Для прискорення процесу потрібно в описі вакансії чітко описати вимоги, щоб не витрачати час на людей, які не мають потрібні навички, також потрібно не витрачати багато часу саме на ручний відбір резюме адже переглядаючи велику кількість CV, можна втратити таланти та найняти людину, котра не володіє певними навичками. Не потрібно багато різних дзвінків, інтерв'ю. Проходячи багато різних співбесід багато кандидатів перегорають до цієї компанії\позиції або приймають оффер від іншої компанії. Та потрібно використовувати різні додатки, котрі допомагають оптимізувати та автоматизувати роботу рекрутера або ресерчера[46];
- Для того, щоб компанія\банк мав конкурентноспроможну заробітну плату, то аналітикам (або іншому працівнику) потрібно зробити аналіз конкурентів, яку «зарплатну вилку» пропонують на ринку. Якщо компанії фінансово важко запропонувати таку зарплатню працівникам, то можна деяких працівників перевести на погодинну оплату та для підрахунку відпрацьованих годин встановити певні програми працівникам, це допоможе заощаджувати гроші та платити більше, ніж ставка. Потрібно відмітити, що формування програми мотивації є дуже важливим. Тому важливо правильно сформувати бонусну систему для того, щоб стимулювати працю що у свою чергу буде впливати на позитивні результати банків;

- Для залучення талантів потрібно їх зацікавити умовами. Наприклад корпоративні курси англійської. Потрібно в описі вакансії описати усі переваги компанії, чому саме Ваша компанія краща за інші. Для утримання талантів потрібно пропонувати їм гідну оплату праці та певні бонуси, оскільки фінансова частина грає дуже важливу роль. Виконувати усі обіцянки, котрі були дані ще у процесі найму, тобто якщо було не було обговорено можливі додаткові часи роботи, то не потрібно це водити вже після підписання контракту [47];
- Підвищити продуктивність праці можна за допомогою розмов із працівниками. Можливо є проблеми у колективі чи в особистому житті, котрі турбують та через це падає продуктивність. Потрібно постійно вести діалог з кожним із колектива. Якщо співробітник втомився та потребує відпочинку, то можна надати відпустку. Також дуже важливо хвалити персонал та відзначати їх важливість праці у компанії. Ще важливо не забувати про тимблдинги які будуть об'єднувати колектив та підіймати настрій у робочі дні [48];
- Звільнення працівників через некваліфікованість не може бути здійснена якщо під час того, коли працівник приймався на роботу було оговорено, що він не має потрібної кваліфікації або освіти [49]. Тому можна вжити заходів щодо навчання некваліфікованих працівників. Важливо надавати навчання й досвідченим працівникам, адже світ не стоїть на місці та постійно з'являються нові програми, умови, закони тощо.;
- З приводу інновацій в управлінні персоналом можна відмітити, що наразі інновації дуже прискорюють процес найму за допомогою штучного інтелекту, різних програм та розширень для браузерів. Також інновацією можна назвати гнучкий графік та можливість дистанційної роботи, це стало дуже популярним саме у часи COVID-19. Можливо використовувати нові підходи наприклад «мобільне навчання». Оскільки, зараз всі використовують телефон, то

це дуже зручно для працівників. Звісно, важливу роль грає розробка нових програм, таких як програма мотивації працівників.

- Важливо звертати увагу на софт та хард скіли під час співбесіди-знайомства аби не пропустити людину, котра може вести себе неналежно для працівника. Важливо перевіряти на співбесіді хард скіли які безпосередньо будуть використовуватися в роботі. Для того, щоб залишати лише кваліфікованих працівників потрібно давати випробувальний термін 2 місяця для того, щоб керівництво зробили висновки про подальшу сумісну роботу;
- Щодо підтримки корпоративної культури потрібно відзначити, що HR відділ з самого початку повинен приймати на роботу людей, котрі вже на співбесідах будуть відповідати культурі банків. Впливає на дотримання корпоративної культури саме середовище в якому співробітники працюють. Тому зараз дуже поширено використання опен-спейси, коли колектив працює в одному великому приміщенні та без кабінетів. Розвинута корпоративна культура — ключ до процвітання бізнесу [50];
- Важливо, щоб персонал працював нормований робочий день, щоб підтримувати працездатність колектива. Ненормований робочий день рано чи пізно приведе до вигорання, що буде відображатися на результатах банків. Якщо існують ненормовані робочі дні, то про це потрібно повідомити одразу на співбесіді. Потрібно зазначити, що ненормований робочий день повинен додатково оплачуватися [51];
- На рівноправність філій може вплинути лише керівництво. Для налагодження комунікації між філіями можна зробити тімбілдінг з філіями(можна навіть просто Zoom тімбілдінг), що буде впливати на спілкування між співробітниками з різних відділень.

При виконанні таких операційних (тактичних) інструментів HR-менеджментом банки зможуть вивести HR відділи на новий рівень. Чим злагодженіше буде робота HR відділу, тим сильніше це позитивно

впливатиме на розвиток банку. Оскільки, після COVID-19 світ змінився, то важливо підтримувати інноваційні підходи такі як: гнучкий графік, дистанційна робота тощо.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі були розроблені можливі стратегії для виправлення проблем та недоліків, які були виявлені у другому розділі. Були розроблені три окремі стратегії для кожного з банків.

Кожна із стратегій включає в себе певні цілі для досягнення покращення стану банків. Нами були надані такі рекомендації щодо цілей для Banco Santander, BNP Paribas та Credit Agricole: створити толерантне суспільство, пришвидшити процес найму персонала, оплачувати працю гідно та створити систему бонусів та штрафів, залучати та утримувати найкращих талантів, підвищити продуктивність праці, навчати та звільняти некваліфікованих працівників, почати використовувати інновації в управлінні персоналом, дотримання корпоративної культури та налаштування комунікації та рівноправності між філіями однієї мережі.

Отже, такі цілі спрямовані на покращення стану відділів та окремих підрозділів.

Також були з'ясовані ключові показники ефективності (KPI) для HR-відділу. KPI відділу з управління персоналом: плинність кадрів, кар'єрне зростання співробітників, кількість і причини звільнень, кількість надісланих резюме від претендентів, вартість відсутності працівника на місці і кількість неробочих днів, залученість у робочий процес, результативність навчання. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє оцінити результативність процесу рекрутингу та оптимізувати діяльність фахівців. Важливо розробити ефективну стратегію та приділяти увагу її виконанню, враховуючи актуальні тенденції не тільки у сфері рекрутингу, а й HR-менеджменту. Були визначені можливі KPI для рекрутера та HR-менеджера. KPI є дуже важливою для відстежування та підвищення ефективності відділу.

KPI допомагають HR-відділу приймати обґрунтовані рішення з приводу заходів які необхідно впроваджувати, щоб досягти поставлених цілей.

У третьому розділі також було розглянуто впровадження інноваційних підходів та надані рекомендації щодо операційних інструментів HR-менеджменту на основі недоліків в управлінні персоналом в у «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole». Та були дані такі рекомендації щодо операційних (тактичних) інструментів для HR-менеджменту: формування толерантної атмосфери; чітко описувати вимоги у вакансіях; зробити аналіз конкурентів на рахунок заробітної плати та системи бонусів та штрафів; виконувати те що, прописано у вакансіях; проводити розмови с працівниками та не торкатися робочих моментів у таких розмовах; створити власну школу\університет в якому некваліфікований персонал зможе набути потрібних навичок; пришвидшити процес найму за допомогою штучного інтелекту, різних програм та розширень для браузерів; ретельно підбирати персонал на етапах співбесід, слідкувати за підтриманням корпоративної культури та спілкуватися з керівництвом з приводу рівноправності філій.

Рекомендації, які ми надали, дозволять дослідженням банкам покращити свої системи HR-менеджменту, використовуючи переваги існуючих систем і усуваючи їхні недоліки. Саме тому ці рекомендації заслуговують на широке поширення і впровадження в діяльність кадрових служб.

ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної роботи були вивчені основні поняття управління людськими ресурсами та підходи до HR-менеджменту. До основних понять входить: найм, відбір, оцінка, онбординг, управління продуктивністю, навчання та розвиток, кадрові резерви, включеність, збереження талантів, корпоративна культура, кадрові витрати, компенсація та винагорода, аутсорсинг HR, аутстафінг HR, HR-аналітика.

HR-менеджмент – область знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання. Основні завдання HR-менеджменту включають в себе: комплектація штату підприємства відповідно до стратегії, залучення, утримання та мотивація найбільш кваліфікованого персоналу, створення системи підготовки керівного резерву, забезпечення наступництва керівництва і зниження ризику кадрових втрат, орієнтація служби управління персоналом на досягнення виробничих результатів, забезпечення розвитку і навчання персоналу відповідно до цілей діяльності підприємства і його підрозділів, реалізація оптимальної та з низькими витратами функції обліку в сфері управління персоналом. Управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у формуванні благоприятного робочого оточення, де працівники можуть розвивати свої навички та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

Управління персоналом охоплює різноманітні засоби та методи, спрямовані на ефективне управління трудовим потенціалом організації. Сучасні підприємства використовують різноманітні інструменти управління персоналом для забезпечення ефективного керівництва працівниками та досягнення стратегічних цілей. Існує багато різних інструментів управління людськими ресурсами, але ось основні інструменти: системи управління рекрутингом (ATS), HR-інформаційні системи (HRIS), оцінка та атестація персоналу, системи управління кар'єрою, системи навчання та розвитку, системи управління присутністю та робочим часом, системи оцінки ризиків

та безпеки, системи мотивації та винагороди, системи аналітики HR, системи управління конфліктами, електронні системи управління кадрами (ЕСУК) та соціальні медіа та комунікація.

Використання інструментів допомагають підприємствам ефективно управляти персоналом, підвищувати продуктивність і задоволеність співробітників, а також відстежувати ключові показники успішності у сфері управління персоналом.

Існують 3 групи методів управління персоналом: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Впровадження ефективних методів управління персоналом є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. У першому розділі були наведені приклади найбільш застосовуваних методів управління персоналом: мотивація та стимулювання, менторинг та коучинг, талант-менеджмент, заробітна плата та винагорода, кадрова оцінка та рецензування, розвиток лідерів, ефективне планування робочих сил, впровадження нових технологій, впровадження більш гнучких форм зайнятості, системи ефективного комунікування, системи управління процесами, заохочення різноманітності та включеності.

Впровадження сучасних методів та інструментів HR-менеджменту важливо для покращення ефективності управління персоналом та досягнення стратегічних цілей компанії в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

Також у ході написання роботи була вивчена поточна система HR-менеджменту у «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole» та було з'ясовано, що структура майже однакова у цих трьох банків. Структура відділу така у BNP Paribas та «Banco Santander»:

- Recruiting (рекрутинг\найм);
- Compensation (компенсації);
- Employee development.

У HR-відділі Crédit Agricole існують такі підрозділи:

- Індивідуальний менеджмент;

- Розвиток HR;
- Підтримка та інфраструктура;
- Міжнародна мобільність, компенсація та соціальні пільги.
- Соціальні відносини та різноманітність.

HR у «Banco Santander» відповідає за розробку та застосування політики та управління людськими ресурсами. Він також має зв'язок із генеральним директором, щоб підтримати його у виконанні. Роль HR-менеджера у «Crédit Agricole» полягає в наданні наскрізної підтримки команді HR у всіх функціях, включаючи керівника відділу людських ресурсів, мобільності, управління проектами, нарахування заробітної плати та пільг і команду бізнес-партнерів відділу кадрів. Якщо ж мати на увазі HR-відділ у «BNP Paribas» команди відділу кадрів (HR) тісно співпрацюють з усіма організаціями, щоб надати найкращі внутрішні рішення з точки зору досвіду співробітників, починаючи від етапу адаптації до кар'єрного шляху співробітника в BNP Paribas.

Оцінка ефективності була здійснена через призму війни на території України.

HR відділ на чолі з керівництвом банків «Crédit Agricole» та «BNP Paribas» було здійснено багато заходів для того аби співробітники які були в Україні на той час могли дістатися до безпечних місць або зовсім виїхати з країни. Також HR відділ посприяв тому, щоб було виконано багато заходів саме на моральну підтримку людей, котрі постраждали від вторгнення росії на територію України. Якщо казати про «Banco Santander», то варто відзначити, що також була надана психологічна та фінансова допомога саме постраждалим, а не тільки загалом країні.

У 2.3. пункті другого розділу були виявлені недоліки та проблеми у HR-менеджменті у «Banco Santander», «BNP Paribas» та «Credit Agricole». Багато спільних проблем були виявлені, такі як: невисококваліфікований персонал саме у HR відділі, расова та національна дискримінація, неконкурентноспроможна заробітна плата та текучість кадрів.

Але також є недоліки та проблеми, котрі є індивідуальні для кожного з банків. У «Banco Santander» важливо виділити такі проблеми та недоліки, як: не достатньо чітко прописані умови в описі вакансії, відсутність спільної корпоративної культури та офісних заходів для сприяння інклюзивному середовищу та повільний процес найму.

У «BNP Paribas» потрібно виділити такі проблеми та недоліки, як: несправедливе відношення керівництва до деяких відділів, непрацююча бонусна система, дискримінація в спілкуванні між середньою та вищою ланкою персоналу, неетичне спілкування між персоналом.

У «Crédit Agricole» потрібно виділити такі проблеми та недоліки, як: відсутність безкоштовного страхування життя, відсутність заходів для згуртування колективу, не дотримання корпоративної культури, відсутність системи штрафів, відсутність сприяння керівництва до змін та оновлення систем на більш автоматизовані та зручні для персоналу, перепона у просуванні по кар'єрній драбині через присутність аутсорс моделі.

На жаль, було виявлено багато значних проблем котрі заважають розвиватися на налагоджувати процеси у HR-менеджменті у зазначених банків.

У третьому розділі були розроблені можливі стратегії управління персоналом були визначені ключові показники ефективності та було досліджено впровадження інноваційних підходів та операційних інструментів HR-менеджменту.

Формування нової стратегії витікає із проблем та недоліків HR системи. Для того, щоб успішно конкурувати в сучасному динамічному світі, Banco Santander потребує нової стратегії управління персоналом: Нова стратегія Banco Santander може включати в себе такі цілі:

чесні відносини із персоналом, толерантне суспільство, пришвидшений процес найму персоналу, конкурентоспроможна оплата праці, залучення і утримання найкращих талантів, підвищення продуктивності праці, навчання

та звільнення некваліфікованих працівників, використовувати інновації в управлінні персоналом.

Стратегія для BNP Paribas повинна бути спрямована на наступні цілі: конкурентоспроможна оплата праці та гідні бонуси за виконання роботи, кваліфікований персонал у відділах (у тому числі в HR відділі), підтримка корпоративної культури, нормований робочий день, налаштована комунікація та рівноправність між філіями однієї мережі, залучення і утримання найкращих талантів, гендерна, расова та національна рівність.

Нова стратегія управління персоналом для Credit Agricole повинна бути спрямована на досягнення таких цілей: безкоштовне страхування життя для співробітників, дружня атмосфера у офісах, конкурентоспроможна оплата праці та гідні бонуси та штрафи, дотримання корпоративної культури у кожній філії, гендерна та національна рівність, кваліфікований персонал у відділах, пристосовуватися до змін у світі, підвищення продуктивності праці, дотримання етики поведінки, використовувати інновації в управлінні персоналом.

Також були виявлені ключові показники ефективності (KPI) для HR-відділу, які включають плинність кадрів, кар'єрне зростання співробітників, кількість та причини звільнень, обсяг резюме від претендентів, вартість відсутності працівника та кількість неробочих днів, залученість у робочий процес та результативність навчання.

Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє оцінити продуктивність процесу рекрутингу та оптимізувати роботу фахівців. Важливо розробити ефективну стратегію та акцентувати увагу на її реалізації, враховуючи актуальні тенденції не лише у сфері рекрутингу, а й у HR-менеджменті. Також були визначені можливі KPI для рекрутера та HR-менеджера. KPI є невід'ємною частиною відстеження та підвищення ефективності відділу, надаючи HR-відділу можливість робити обґрунтовані рішення щодо впровадження заходів для досягнення поставлених цілей.

З приводу дослідження впровадження інноваційних підходів та операційних інструментів у сфері управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) в сучасних організаціях визнається важливим кроком для досягнення успіху та конкурентоспроможності на ринку. Швидкі зміни в бізнес-середовищі, включаючи технологічні трансформації, динамічність ринку праці та зростаючі очікування працівників, ставлять перед HR-менеджерами завдання адаптації та інновацій.

Використання сучасних підходів до управління HR-процесами спрямовано на вирішення наступних завдань: покращення здатності персоналу адаптуватись до змін, підвищення продуктивності праці, розвиток персоналу за рахунок здатності швидко та ефективно навчатись та підвищувати кваліфікацію, мотивація до розвитку у працівників критичного, аналітичного, креативного та стратегічного мислення, створення творчого клімату на підприємстві задля сприяння генерації креативних ідей та прийняття нестандартних рішень, підвищення згуртованості колективу, концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників

Також у 3.3 пункті третього розділу були дані рекомендації щодо операційних(тактичних) інструментів HR-менеджментом. При виконанні таких операційних (тактичних) інструментів HR-менеджментом банки зможуть вивести HR відділи на новий рівень. Чим злагодженіше буде робота HR відділу, тим сильніше це позитивно впливатиме на розвиток банку. Оскільки, після COVID-19 світ змінився, то важливо підтримувати інноваційні підходи такі як: гнучкий графік, дистанційна робота тощо.

Рекомендації, які ми надали, дозволять дослідженим банкам покращити свої системи HR-менеджменту, використовуючи переваги існуючих систем і усуваючи їхні недоліки. Саме тому ці рекомендації заслуговують на широке поширення і впровадження в діяльність кадрових служб.

В цілому, робота висвітлює важливість постійного аналізу та удосконалення HR-процесів в сучасних міжнародних компаніях для

забезпечення ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Шевченко. В. С. Управління персоналом. 2021. 121 с.
<http://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2020%20печ.%20122Л.pdf>
- 2) Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом. 2012. 25 с. <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8817/3/UP.pdf>
- 3) М. М. Новікова, А. Б. Швед. Нг-менеджмент. HR-менеджмент. 2022. 111 с.
http://eprints.kname.edu.ua/60921/1/2021%20138Л%20печ_КЛ_Новікова%20Швед%20HR-менеджмент.pdf
- 4) Сучасна стратегія управління людськими ресурсами (hr) на підприємствах: website. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/89.Lyudski-resursy.pdf> (Last accessed: 09.10. 2023)
- 5) Сучасні підходи до управління персоналом на кожному з рівнів: website. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/498313-suchasni-pidkhodi-do-upravlinnya-personalom-na-kozhnomu-z-rivniv> (Last accessed: 09.10. 2023)
- 6) 7 Emerging Trends in Human Resource Management (HRM): website. URL: <https://www.zimyo.com/resources/insights/trends-in-human-resource-management/> (Last accessed: 09.10. 2023)
- 7) УПРАВЛІННЯ РАБОЧИМИ СИЛАМИ: 11+ ефективних інструментів управління персоналом: website. URL: <https://businessyield.com/uk/management/manpower-management/> (Last accessed: 09.10. 2023)
- 8) Принципи та методи системи управління персоналом: website. URL: <https://livingfo.com/pryntsy-py-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/#:~:text=%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%E2%80%93%D1%86%D0%B5,%2C%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96>

[%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%2D%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96](#) (Last accessed: 09.10. 2023)

9) Інноваційні методи управління персоналом: website. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/Мішина%20С.В.%20ІННОВАЦІЙНІ%20МЕТОДИ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf>

10) Grupo Santander: website. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Grupo_Santander (Last accessed: 13.11. 2023)

11) Santander press release 2022: website. URL: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/informacion-privilegiada/2023/02/hr-2023-02-02-2022-results-press-release-en.pdf> (Last accessed: 13.11. 2023)

12) Santander 3-rd quartet 2022 results financial report: website. URL: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/informacion-privilegiada/2022/10/hr-2022-10-26-third-quarter-2022-results-financial-report-en.pdf> (Last accessed: 13.11. 2023)

13) HR-2023-02-02-2022-results-press-release-en: website. URL: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/informacion-privilegiada/2023/02/hr-2023-02-02-2022-results-press-release-en.pdf> (Last accessed: 13.11. 2023)

14) Credit Agricole: website. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dit_Agricole (Last accessed: 13.11. 2023)

15) RESULTS FOR THE 4th QUARTER AND THE YEAR 2022: website. URL: <https://www.credit-agricole.com/en/pdfPreview/196804> (Last accessed: 13.11. 2023)

16) Press release – Fourth quarter and full-year 2022: website. URL: <https://www.credit-agricole.com/en/pdfPreview/196805> (Last accessed: 13.11. 2023)

- 17) Universal-registration-document-2022: website. URL: <https://invest.bnpparibas/en/document/universal-registration-document-2022> (Last accessed: 13.11. 2023)
- 18) Organisational structure: website. URL: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/contenido-paginas/landing-pages/estructura-organizativa-/do-Organisational%20structure.pdf> (Last accessed: 13.11.2023)
- 19) Santander HR Department: website. URL: https://rocketreach.co/santander-hr-department_b5c612ebf42e0c4e (Last accessed: 13.11.2023)
- 20) Human resources: website. URL: <https://www.santander.com/en/careers/where-you-want-to-create-an-impact/human-resources> (Last accessed: 13.11.2023)
- 21) US Analyst - Human Resources: website. URL: <https://groupecreditagricole.jobs/en/our-jobs-offer/578-170475-4-us-analyst---human-resources-reference--2023-82316--/> (Last accessed: 13.11. 2023)
- 22) Fiche-Metier-HRE-EN-August-2021: website. URL: <https://www.ca-cib.com/sites/default/files/2021-08/Fiche-Metier-HRE-EN-August-2021.pdf> (Last accessed: 13.11. 2023)
- 23) Politique_diversites_2023_en: website. URL: <https://www.credit-agricole.com/en/pdfPreview/198689> (Last accessed: 13.11. 2023)
- 24) Human Resources: website. URL: [https://careers.cib.bnpparibas/our-roles/human-resources/#:~:text=Human%20Resources%20\(HR\)%20teams%20work,career%20journey%20at%20BNP%20Paribas_](https://careers.cib.bnpparibas/our-roles/human-resources/#:~:text=Human%20Resources%20(HR)%20teams%20work,career%20journey%20at%20BNP%20Paribas_) (Last accessed: 13.11. 2023)
- 25) Support functions: website. URL: <https://group.bnpparibas/en/careers/jobs/support-functions> (Last accessed: 13.11. 2023)
- 26) Working in BNP Paribas: website. URL: <https://cardif.com.ua/en/carrier/work/> (Last accessed: 13.11. 2023)

27) 97% співробітників готові рекомендувати UKRSIBBANK як роботодавця: website. URL: <https://ain.ua/special/career-with-ukrsibbank/> (Last accessed: 13.11. 2023)

28) Credit Agricole запускає фонд солідарності у розмірі 10 млн євро на допомогу Україні: website. URL <https://mind.ua/ru/news/20237519-credit-agricole-zapuskaet-fond-solidarnosti-v-razmere-10-mln-evro-v-pomoshch-ukraine> (Last accessed: 13.11. 2023)

29) €10 mln aid fund, charity and investments. How Credit Agricole is helping to cope with war impact: website. URL: <https://forbes.ua/ru/money/fond-solidarnosti-u-rozmiri-10-mln-blagodiynist-ta-investitsii-yak-kredi-agrikol-dopomagae-pid-chas-viyni-18112022-9610> (Last accessed: 13.11. 2023)

30) Conflict Ukraine – Russia: Group’s Policy: website. URL: <https://pressroom.credit-agricole.com/news/conflict-ukraine-russia-groups-policy-be8e-94727.html> (Last accessed: 13.11. 2023)

31) The Page Листопад 2023: website. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/najbilshe-shcho-cinuyut-lyudi-u-robotodavci-ce-nadijnist-1525> (Last accessed: 13.11.2023)

32) Santander responds to the war in Ukraine: website. URL: <https://www.santander.com/en/press-room/press-releases/2022/03/santander-responds-to-the-war-in-ukraine> (Last accessed: 13.11.2023)

33) Santander Employee Reviews: website. URL: <https://www.indeed.com/cmp/Santander/reviews> (Last accessed: 13.11.2023).

34) Corporate Culture: website URL: <https://www.santander.com/en/about-us/corporate-culture> (Last accessed: 13.11. 2023)

35) Santander Reviews: website. URL: https://www.glassdoor.com/Reviews/Santander-Reviews-E828048_P7.htm?filter.iso3Language=eng (Last accessed: 13.11. 2023)

36) BNP Paribas Reviews: website. URL: https://www.glassdoor.com/Reviews/BNP-Paribas-Reviews-E10342_P3.htm?filter.iso3Language=eng (Last accessed: 13.11. 2023)

- 37) Credit Agricole Reviews: website. URL: https://www.glassdoor.com/Reviews/Cr%C3%A9dit-Agricole-Reviews-E4252_P7.htm?filter.iso3Language=eng (Last accessed: 13.11. 2023)
- 38) Ключовий показник ефективності (KPI): website. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/key-performance-indicator> (Last accessed: 17.11. 2023)
- 39) Key Performance Indicators, KPI: website. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi> (Last accessed: 17.11. 2023)
- 40) HR-Метрики: Як Виміряти Ефективність Персоналу?: website. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/hr-metriki> (Last accessed: 17.11. 2023)
- 41) Страшний сон менеджера. Що таке KPI: website. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzhera-chto-takoe-kpi-18062021-428687> (Last accessed: 17.11. 2023)
- 42) KPI для оцінки ефективності рекрутера: як оцінити роботу рекрутера: website. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/kpi-dlya-ocenki-effektivnosti-rekrutera-kak-ocenit-rabotu-rekrutera> (Last accessed: 17.11. 2023)
- 43) П'ять простих у розрахунку HR-метрик, які допоможуть збільшити дохід компанії: website. URL: <https://forbes.ua/leadership/5-prostikh-v-rozrakhunku-hr-analitik-yaki-dopomozhut-zbilshiti-dokhid-kompanii-04022021-958> (Last accessed: 17.11. 2023)
- 44) Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. 135 с.
- 45) Якими мають бути толерантність і різноманітність у колективі: website. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2515/> (Last accessed: 18.11. 2023)
- 46) Як прискорити процес найму без шкоди якості: website. URL: <https://hurma.work/ru/blog/kak-uskorit-proczess-najma-bez-ushherba-kachestvu/> (Last accessed: 18.11. 2023)

47) 5 стратегій залучення та утримання найкращих талантів: website.

URL: <https://vatinews.co.uk/5-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%B9-%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%82%D0%B0-%D1%83%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BD%D0%B0%D0%B9/> (Last accessed: 18.11. 2023)

48) Як підвищити продуктивність у працівників: поради роботодавцям: website. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24996> (Last accessed: 18.11. 2023)

49) Звільнити некваліфікованого працівника не так просто: судова практика: website. URL: <https://news.dtki.ua/law/jurisprudence/61096-zvilniti-nekvalifikovanogo-pracivnika-ne-tak-prosto-sudova-praktika> (Last accessed: 19.11. 2023)

50) Створення здорової корпоративної культури: website. URL: <https://hurma.work/blog/05-2021-stvorenniya-zdorovoyi-korporativnoyi-kultury-kejsy-zahidnyh-kompanij-2/> (Last accessed: 19.11. 2023)

51) Ненормований робочий час: до кого застосовувати та як обліковувати: website. URL: <https://prokadry.com.ua/article/3563-qqq-17-m2-nenormovaniy-robochiy-chas-do-kogo-zastosovuvati-ta-yak-oblkovuvati> (Last accessed: 19.11. 2023)