

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету **НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**

Назва кафедри **Менеджменту, бізнесу та професійних
комунікацій**

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Освітня програма: **Менеджмент організацій та адміністрування**

Група: **АМ-23 М заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

здобувача вищої освіти Червоточенко Анастасії Сергіївни

*допущено
25 березня
Голова ВК Др Дикова О.Р.*

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент



Н.Л. Морозова

Науковий керівник

к.е.н., доцент



Ж.І. Торяник

м. Харків 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Рівень вищої освіти	Магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій
к.е.н., доцент
Н.Л. Морозова
(підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
Червоточенко Анастасії Сергіївни

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ»
керівник роботи Торяник Жанна Іванівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «20» вересня 2024 р. № 4601-5/2995

2. Строк подання студентом роботи 18 листопада 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити сутність, типологію та складові ділової кар'єри; визначити особливості, фактори та етапи розвитку ділової кар'єри на підприємстві; дослідити систему управління діловою кар'єрою персоналу.

У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику АТ «Райффайзен Банк» провести діагностику якості забезпечення персоналом банку; проаналізувати си управління кар'єрним розвитком персоналу банку.


У розділі 3: вивчити зарубіжний досвід управління діловою кар'єрою персоналу; запропонувати матрицю 9-BOX GRID як інструмент управління талантами АТ «Райффайзен Банк»; надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу АТ «Райффайзен Банк».

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ
2	ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»
3	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛ

Дата видачі завдання 25 вересня 2024 р.

Студент



А.С. Червоточенко

підпис

ініціали, прізвище

Керівник роботи



Ж.І. Горяник

підпис

ініціали, прізвище

Ділової кар'єри на підприємстві. Частина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 86 сторінок, 23 таблиць, 22 рисунків, список літератури з 45 найменувань, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління діловою кар'єрою персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти процесу планування та розвитку ділової кар'єри персоналу банку.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних основ та практичних аспектів щодо удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу банку.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розкрити сутність, типологію та складові ділової кар'єри;
- визначити особливості, фактори та етапи розвитку ділової кар'єри на підприємстві;
- дослідити систему управління діловою кар'єрою персоналу;
- надати техніко-економічну характеристику АТ «Райффайзен Банк»;
- провести діагностику якості забезпечення персоналом банку;
- проаналізувати систему управління кар'єрним розвитком персоналу банку;
- вивчити зарубіжний досвід управління діловою кар'єрою персоналу;
- запропонувати матрицю 9-BOX GRID як інструмент управління талантами АТ «Райффайзен Банк»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу АТ «Райффайзен Банк».

Отримані результати мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та пропозиції дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику банків для вдосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

The qualifying master's thesis contains 86 pages, 23 tables, 22 figures, a list of literature with 45 titles, 2 appendices.

The object of the research is the process of managing the business career of personnel.

The subject of the research is the theoretical and applied aspects of the process of planning and development of the business career of bank personnel.

Purpose of qualification master's work is the scientific substantiation of the theoretical and methodological foundations and practical aspects of improving the process of managing the business career of company personnel.

Tasks of qualification master's work are:

- reveal the essence, typology and components of a business career;
- to determine the features, factors and stages of business career development at the enterprise;
- to investigate the system of managing the business career of personnel;
- to provide technical and economic characteristics of Raiffeisen Bank JSC;
- conduct a diagnosis of the quality of provision by the bank's staff;
- analyze the career development management system of bank personnel;
- to study the foreign experience of managing the business career of personnel;
- to propose the 9-BOX GRID matrix as a talent management tool for Raiffeisen Bank JSC;
- provide suggestions for improving the system of managing the business career of JSC "Raiffeisen Bank" personnel.

The obtained results are of practical importance, since the theoretical propositions, conclusions and proposals of the research are transformed into methodological developments that can be directly implemented in the practice of enterprises to improve the system of managing the business career of personnel.

Year of completion of the qualifying master's work: 2024

Year of defense of the qualifying master's thesis: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ.....	9
1.1. Сутність, типологія та складові ділової кар'єри.....	9
1.2. Особливості, фактори та етапи розвитку ділової кар'єри на підприємстві.....	16
1.3. Система управління діловою кар'єрою персоналу.....	24
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».....	32
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «Райффайзен Банк» ...	32
2.2. Діагностика якості забезпечення персоналом банку.....	39
2.3. Аналіз та оцінка системи управління кар'єрним розвитком персоналу банку.....	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ.....	57
3.1. Зарубіжний досвід управління діловою кар'єрою персоналу....	57
3.2. Матриця 9-BOX GRID як інструмент управління талантами АТ «Райффайзен Банк».....	63
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу АТ «Райффайзен Банк».....	69
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

В сучасному світі, де швидкі зміни в технологіях, глобалізація і постійна конкуренція на ринку визначають умови бізнесу, управління діловою кар'єрою стає ключовим аспектом для успіху як персоналу, так і компаній. Наявність ефективної стратегії кар'єрного розвитку для працівників і вміння компаній привертати, утримувати та мотивувати талановитих спеціалістів стають детермінантами їх успішності та конкурентоспроможності. Тому вивчення та вдосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу актуальне для сучасних компаній у всіх галузях економіки.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних основ та практичних аспектів щодо удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу банку.

Для реалізації поставленої мети дослідження було визначено наступні завдання:

- розкрити сутність, типологію та складові ділової кар'єри;
- визначити особливості, фактори та етапи розвитку ділової кар'єри на підприємстві;
- дослідити систему управління діловою кар'єрою персоналу;
- надати техніко-економічну характеристику АТ «Райффайзен Банк»;
- провести діагностику якості забезпечення персоналом банку;
- проаналізувати систему управління кар'єрним розвитком персоналу банку;
- вивчити зарубіжний досвід управління діловою кар'єрою персоналу;
- запропонувати матрицю 9-BOX GRID як інструмент управління талантами АТ «Райффайзен Банк»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу АТ «Райффайзен Банк».

Об'єктом дослідження є процес управління діловою кар'єрою персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти процесу планування та розвитку ділової кар'єри персоналу банку.

Для досягнення поставленої мети застосовано різноманітні наукові та спеціальні методи дослідження, серед них: теоретичне узагальнення для уточнення понятійного апарату ділова кар'єра, дедукцію та індукцію для узагальнення теоретико-методичних підходів до визначення типології та складових ділової кар'єри персоналу, соціологічні методи для діагностики мотивації кар'єрного росту працівників відділення банку, а також графічні методи.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правове забезпечення кадрової служби банку, фінансова звітність банку, статистичні дані, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та результати власних досліджень.

Питання щодо управління діловою кар'єрою персоналу були висвітлені у працях: Біскуп В., Гриньової В., Дибчинської Я., Кара Н., Кичко І., Ковальчук К., Лозовецької В., Мотузної Л., Мішиної С., Мішина О., Новікової М., Небилиці О., Паржницького В., Пшик-Ковальської О., Савенко О., Сарбаш Л., Тиченко М., Шавкун І. Проте, багато питань, пов'язаних з управлінням діловою кар'єрою талантів у банківській сфері, залишаються відкритими.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та пропозиції дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику банків для вдосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу.

За темою кваліфікаційної магістерської роботи опубліковані тези доповідей на тему «Фактори та етапи розвитку ділової кар'єри працівників компанії» на IV Міжнародну науково-практичну конференцію «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» (Харків, 2024).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Ключові слова: кар'єра, кар'єрне зростання, система управління діловою кар'єрою, мотивація персоналу, кар'єрна решітка, матриця 9-BOX GRID, професійний розвиток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність, типологія та складові ділової кар'єри.

В епоху економіки знань, де ідеї, знання та бренди стають основою бізнесу, ділова кар'єра відіграє ключову роль у захисті інтелектуального капіталу та стимулює працівників до творчості та розвитку. Ділова кар'єра є важливою складовою особистого та професійного життя сучасної людини, визначаючи не лише професійний шлях, але і впливаючи на загальний соціальний статус, фінансову стабільність та особисте задоволення.

Ефективне управління діловою кар'єрою допомагає підвищити конкурентоспроможність працівників і організацій, сприяючи накопиченню ресурсів і розвитку нових можливостей.

У таблиці 1.1. наведено підходи до трактування поняття «кар'єра».

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «кар'єра»

Автор	Сутність поняття
Данюк В.	успішне посадове просування працівника в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності
Грішнова О.	швидкий і ефективний рух вперед у обраній професійній сфері, що передбачає здобуття визнання, популярності або матеріальної вигоди завдяки використанню власних здібностей, професійних навичок і особистих якостей
Мішина С., Мішин О.	процес переходу між різними ролями, посадами, статусами та соціальними позиціями відповідно до обраної стратегії чи ситуаційних умов, з метою досягнення успіху в будь-якій діяльності на основі певних критеріїв або їх комбінації
Аширов Д.	послідовність ролей і посад, які працівник обіймає протягом усього життя

Закінчення таблиці 1.1

Виноградський М.	індивідуальні зміни в позиції та поведінці, що виникають внаслідок накопиченого професійного досвіду і всієї трудової діяльності людини
Кичко І.І., Мотузна Л.С.	цілеспрямований розвиток у обраній професійній сфері, який включає підвищення статусу працівника, зростання його визнання та збільшення матеріальної винагороди за його трудову діяльність.

Джерело: складено автором за даними [1, 2, 3]

Таким чином, кар'єра є складним і багатогранним процесом, який охоплює розвиток і просування в професійній сфері протягом життя. Вона включає не тільки послідовні ролі і посади, які обіймає особа, але й індивідуальні зміни в поведінці та позиції, що відбуваються внаслідок накопиченого досвіду і професійного зростання. Кар'єра відображає цілеспрямоване просування в обраній сфері діяльності, яке може призводити до підвищення статусу, визнання та матеріальної винагороди. Таке уявлення про кар'єру інтегрує цільовий, функціональний, процесний і структурний підходи. Застосування різних методологічних підходів має значний вплив на ефективність дослідження соціально-економічної природи, змісту, складових та зв'язків у системі кар'єри (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методологічні підходи до концептуалізації кар'єри

Підхід	Характеристика підходу
Цільовий	акцентує увагу на визначенні і досягненні конкретних кар'єрних цілей та передбачає, що індивід має чітке уявлення про свої професійні амбіції і плани, а також розробляє стратегії для досягнення цих цілей. Допомогає зосередитися на довгострокових і короткострокових цілях, а також оцінювати прогрес на шляху до їх досягнення.
Функціональний	зосереджений на визначенні і розвитку певних навичок і компетенцій, які є важливими для виконання конкретних функцій і завдань в рамках кар'єри. Акцентує увагу на тому, які професійні функції або ролі особа виконуватиме і як можна покращити свої здібності у цих сферах.

Закінчення таблиці 1.2

Процесний	розглядає кар'єру як процес, що включає в себе ряд етапів, таких як навчання, набуття досвіду, просування по службі і можливі зміни в кар'єрному шляху. Акцентує увагу на динаміці кар'єри, враховуючи як окремі етапи і події впливають на загальний кар'єрний шлях.
Структурний	передбачає аналіз організаційної структури, в якій функціонує індивід, і розглядає, як різні елементи структури (наприклад, посади, відділи, рівні управління) впливають на кар'єрний розвиток. Допомагає зрозуміти, які можливості для зростання і розвитку доступні в рамках конкретної організації або галузі.
Соціально-економічний	зосереджений на динаміці розвитку особистості, її освіті та кваліфікації протягом життя, а також на досягненні економічного добробуту.
Управлінський	акцентує увагу на вивченні професійної кар'єри в контексті фактичної посади працівника та потенційних можливостей, які пов'язані з високим управлінським статусом.
Організаційно-психологічний	розглядає професійну кар'єру як процес просування особи в межах організації, а також оптимальну взаємодію між особистістю і установою, що дозволяє кожній стороні реалізувати свої інтереси.

Джерело: складено автором на підставі [3, 4]

Отже, розуміння наведених підходів дозволяє створити комплексне і всебічне розуміння кар'єрного розвитку, яке охоплює різні аспекти професійного життя. Такий комплексний підхід сприяє більш ефективному плануванню і управлінню кар'єрою, дозволяючи адаптуватися до змінюваних умов і досягати успіху в професійній сфері.

Розуміння сутності кар'єри як соціально-економічного явища розкривається через її функції, які наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Функції ділової кар'єри

Функції	Характеристика
Економічна	Кар'єра забезпечує джерело доходу, необхідного для підтримки життєвих потреб та досягнення фінансових цілей. Це основна функція, яка дозволяє особі забезпечувати себе і свою сім'ю, а також планувати фінансовий добробут.

Закінчення таблиці 1.3

Професійний розвиток	Кар'єра забезпечує можливості для професійного зростання через набуття нових навичок, знань, досвіду та надає можливість для просування по службі, отримання нових обов'язків, підвищення статусу і ролі в організації.
Особистий розвиток	Кар'єра дозволяє реалізувати особисті амбіції і потенціал, працювати над проектами і завданнями, які мають цінність та задоволення для індивіда, що сприяє загальному відчуттю щастя і успіху.
Адаптаційна	Кар'єра допомагає адаптуватися до змін у професійній сфері, економічних умовах і технологічних інноваціях, що дозволяє особі залишатися конкурентоспроможною на ринку праці і впоратися з трансформаціями у професійній діяльності.

Джерело: складено автором на підставі [3, 5]

Отже, кар'єра має багатогранний вплив на життя особи, забезпечуючи фінансову стабільність, професійний ріст, соціальну інтеграцію, особисту реалізацію і здатність адаптуватися до змін. Розуміння і розвиток цих функцій допомагає ефективно управляти кар'єрою і досягати успіху в професійній сфері.

На рисунку 1.1. узагальнено класифікацію видів ділової кар'єри [2, 3, 6].



Рис. 1.1. Класифікація видів кар'єри.

Розглянемо більш детально види кар'єри за найпоширенішими класифікаційними ознаками. Так, внутрішньофірмова кар'єра відноситься до професійного розвитку та просування особи в межах однієї організації. Основними цілями внутрішньофірмової кар'єри є підвищення в посаді, зміни ролей і відповідальності, розвиток нових навичок та досягнення вищих рівнів управлінських і технічних позицій всередині компанії. Вона може бути вертикальною, горизонтальною, формальною або неформальною.

Міжфірмова кар'єра стосується професійного розвитку, який передбачає переміщення між різними компаніями або організаціями. Головними цілями є отримання нового досвіду, досягнення швидшого кар'єрного зростання, покращення фінансових умов або пошук нових викликів у різних організаціях.

Вертикальна внутрішньофірмова кар'єра визначається як усвідомлений процес змін у праці працівника, що відбувається за вертикальною шкалою складності завдань в рамках ієрархічної системи компанії. Основна риса цієї кар'єри полягає в чіткій орієнтації на просування по адміністративних сходах (як вгору, так і вниз) в межах однієї функціональної сфери конкретної фірми.

Горизонтальна внутрішньофірмова кар'єра відображає процес усвідомленого розширення та ускладнення кола обов'язків, повноважень і завдань на тому ж рівні ієрархії в одній або кількох функціональних сферах діяльності компанії. Основна особливість цього типу кар'єри полягає в тому, що хоча обов'язки співробітника змінюються і розширюються, його посадова позиція залишається стабільною.

Формальна кар'єра охоплює офіційні і структуровані аспекти кар'єрного розвитку, які визначені організацією та включає в себе чітко встановлені позиції, ролі, обов'язки і просування по службі в межах організації. Формальні кар'єрні процеси документуються і регламентуються політикою, процедурами та стандартами компанії. Підвищення на посаді, отримання нових обов'язків або статусу відбувається відповідно до офіційних процедур і правил організації.

Неформальна кар'єра охоплює неофіційні та особисті аспекти кар'єрного розвитку, які не завжди регулюються офіційними структурами чи процедурами.

Неформальна кар'єра може з часом перетворитися на формальну кар'єру, якщо це стане бажаним для усіх зацікавлених сторін, таких як роботодавець і працівник.

Спеціалізована кар'єра забезпечує глибоке занурення в конкретну сферу професійної діяльності, дозволяючи досягти високого рівня компетентності та експертного статусу. Вона вимагає постійного навчання і розвитку, і відкриває унікальні можливості для професійного росту, водночас стикається з викликами, які можуть виникати через вузьку спеціалізацію.

У теорії кар'єрного розвитку вчені виділяють кілька моделей, які описують різні шляхи кар'єрного зростання та розвитку, які узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Моделі кар'єрного зростання працівників

Модель	Характеристика	Особливості
Трамплін	Кар'єрне зростання відбувається через короткострокові позиції або контракти, які слугують «трамплінами» для переходу на вищі або стратегічні ролі. Це може включати участь у проєктах і виконання завдань, що сприяють професійному розвитку і відкривають нові кар'єрні можливості.	Може передбачати короткострокові ролі або тимчасові проєкти. Забезпечує швидке набуття нових навичок і досвіду. Зміна компаній або ролей для досягнення більш високих позицій.
Сходи	Передбачає поступове кар'єрне просування по визначеній ієрархічній драбині всередині однієї організації або сфери. Кар'єра розвивається шляхом послідовного підвищення по службі, де кожна нова позиція є логічним продовженням попередньої.	Передбачає чіткий ієрархічний шлях з поступовим підвищенням. Зазвичай пов'язана з довгостроковою роботою в одній компанії або галузі. Кар'єрний шлях визначений і має чіткі етапи розвитку.
Змія	Описує кар'єрний шлях як нестабільний і мінливий, де розвиток може включати часті зміни напрямків або ролей. Це може означати переходи між різними функціональними областями або навіть галузями, що сприяє набуттю широкого спектра навичок і досвіду.	Можливість змінювати напрямок кар'єри і освоювати нові сфери діяльності. Розвиток через різні ролі та сфери, що дозволяє розширювати навички і знання. Потребує високої адаптивності до нових умов і ситуацій.
Роздоріжжя	Передбачає моменти, коли фахівець стикається з важливим вибором або рішеннями, які можуть кардинально змінити напрямок його кар'єри. Це може бути перехід між різними ролями, зміна компанії або навіть повна зміна кар'єрного напрямку.	Ключові моменти або рішення, які впливають на подальший розвиток кар'єри. Може бути важко передбачити наслідки вибору.

Джерело: складено автором на підставі [7]

Отже, кожна з цих моделей відображає різні аспекти кар'єрного розвитку та надає можливість розглядати кар'єру як динамічний і багатогранний процес, який може розвиватися по-різному залежно від індивідуальних особливостей, обставин та випадків.

Далі розглянемо компоненти кар'єрної компетентності, які інтегрують різні структурні елементи кар'єри, що взаємодіють між собою (рис. 1.2) [8].

Цільова (телеологічна) складова кар'єрної компетентності формується через постановку цілей, планів і орієнтирів, а також враховує мрії, фантазії, переживання і тривоги особистості щодо майбутнього. Постановка цілей є динамічним процесом, який змінюється з досвідом і зовнішніми умовами.

Професійно-змістовий компонент охоплює знання, уміння та навички, набуті через спеціальне навчання та трудову діяльність, які потрібні для виконання робочих завдань і просування по кар'єрних щаблях. Професіоналізм є ключовим для успішної інтеграції в професійне середовище і кар'єрного росту. Окрім технічної компетентності, сучасний працівник повинен розвивати кар'єрну компетентність, враховуючи зміни на ринку праці та адаптуючи свою діяльність до нових умов.

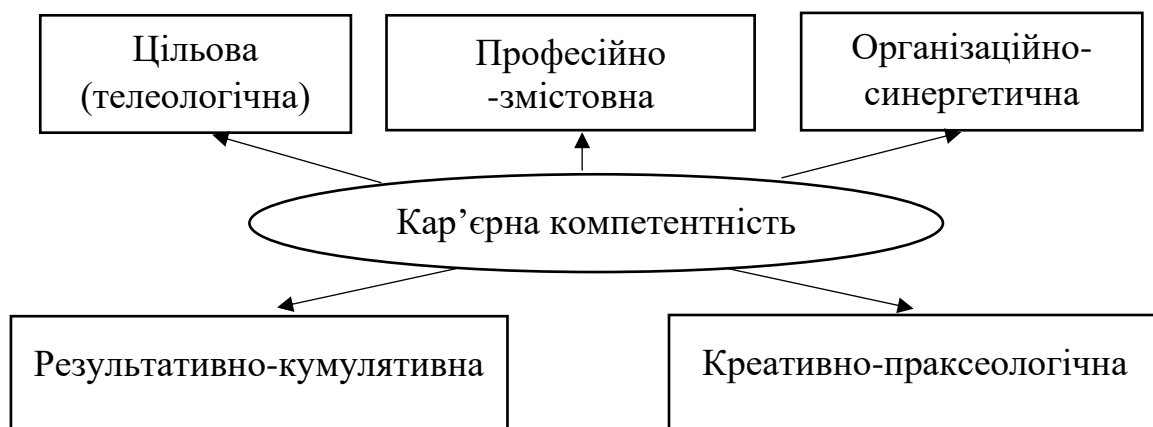


Рис. 1.2. Компоненти кар'єрної компетентності.

Організаційно-синергетичний компонент вказує на те, що кар'єра реалізується в умовах різних і часто суперечливих траєкторій розвитку. Для успіху потрібні як особистісні якості (психомоторні, темпераментні, характерологічні),

так і сприятливі організаційні умови. Цей компонент поєднує особисті прагнення з об'єктивними умовами, що впливають на кар'єрний шлях.

Креативно-праксеологічний компонент кар'єри акцентує увагу на важливості активної і творчої діяльності для досягнення цілей. Кар'єра не розвивається самостійно, а є процесом реалізації особистих стратегій і планів, що веде до бажаних результатів. Цей компонент охоплює вибір і впровадження ефективних методів і кроків, які забезпечують успішне досягнення поставлених завдань.

Результативно-кумулятивний компонент є підсумковим і перехідним етапом кар'єрного розвитку, відображаючи досягнуті вершини і важливі зміни в професійному та особистому житті. Це динамічна змінна, яка включає як внутрішні досягнення (зміни в статусі, матеріальному забезпеченні, професійному рості), так і зовнішні результати (накопичення різних видів капіталу, які використовуються для задоволення потреб).

Отже, на основі проведеного аналізу, можна стверджувати, що кар'єра є відображенням усвідомленого підходу та поведінки людини в конкретній сфері діяльності, що включає професійний розвиток. Вона визначається активними зусиллями та стратегічним плануванням, яке спрямоване на досягнення особистих і професійних цілей. В результаті кар'єра стає процесом, в якому поєднуються індивідуальні амбіції та систематичне просування в обраній професійній сфері.

1.2. Особливості, фактори та етапи розвитку ділової кар'єри на підприємстві.

Розвиток ділової кар'єри на підприємстві є важливим аспектом управління людськими ресурсами, що включає уточнення особливостей, факторів та етапів, що впливають на кар'єрний розвиток. Розуміння цих аспектів допомагає створити ефективну стратегію для підтримки професійного розвитку, що, в свою чергу, сприяє досягненню як індивідуальних, так і корпоративних цілей компанії.

Кар'єра є динамічним процесом, що триває протягом усього життя, і її розвиток визначається індивідуальними особливостями особи, її інтересами,

цінностями і потребами, а також професійними знаннями та навичками. Цей процес відбувається поступово і складається з кількох етапів.

Основні етапи розвитку ділової кар'єри працівника наведено на рисунку 1.3 [9].

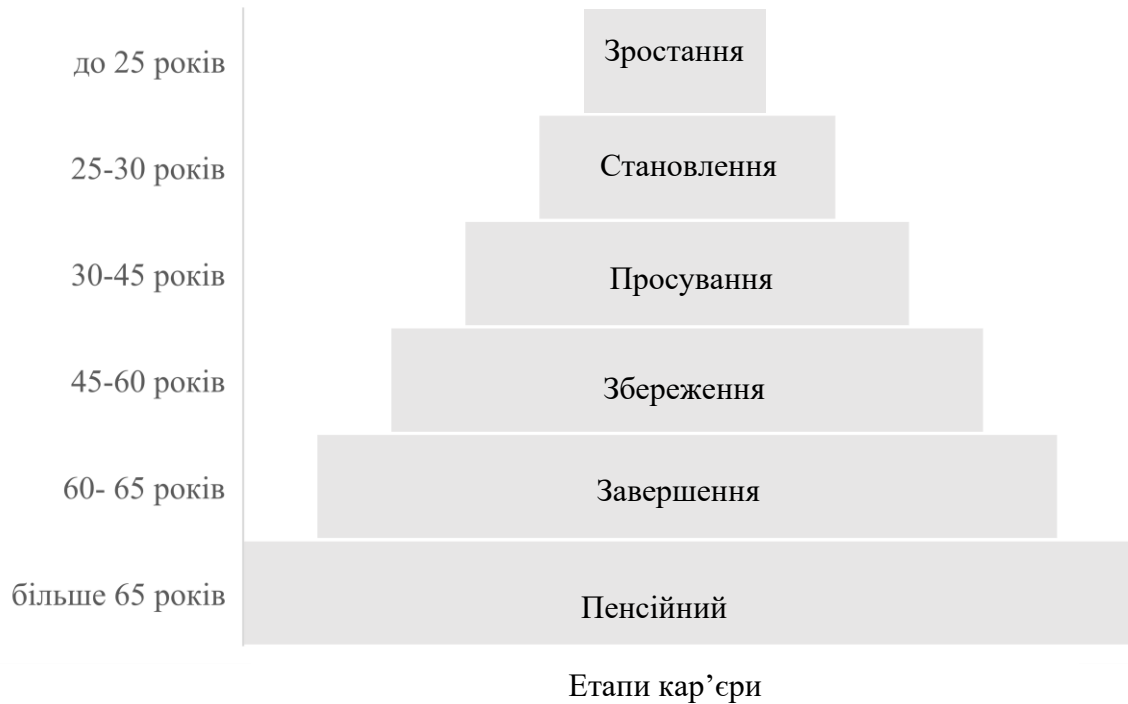


Рис. 1.3. Основні етапи розвитку ділової кар'єри працівника.

Детальний опис кожного етапу розвитку ділової кар'єри працівника узагальнено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика етапів розвитку ділової кар'єри працівника

Етап кар'єри	Описова характеристика етапу	Потреби працівника
1. Зростання	Навчання у школі та ЗВО, період підготовки до початку трудової діяльності, пошук виду діяльності, що відповідає інтересам та можливостям особи.	Необхідність в отриманні базових знань і навичок через освіту, тренінги та інші навчальні можливості, що допомагають закласти фундамент для професійного розвитку. Можливість застосування теоретичних знань на практиці через стажування, волонтерство або перші робочі завдання, що допомагає розвивати практичні навички. Фінансова незалежність.

Закінчення таблиці 1.5

2. Становлення	Період, коли працівник вже закріпився на певній посаді або в певній сфері і розпочинає активно працювати над розвитком своєї кар'єри.	Необхідність у створенні чітких кар'єрних планів і цілей, що включають короткострокові та довгострокові перспективи. Потреба в подальшому навчанні та підвищенні кваліфікації через спеціалізовані курси, тренінги або додаткову освіту для розширення знань і навичок.
3. Просування	Період, коли працівники здобувають нові ролі, що передбачають більший вплив і управлінські обов'язки.	Соціальне визнання, можливість самореалізації та конкурентоспроможна заробітна плата. Розвиток навичок управління і лідерства, що включає вміння керувати командами, приймати стратегічні рішення та ефективно комунікувати.
4. Збереження	Період відзначається стабільністю в кар'єрі працівника, який уже досяг певного рівня професійного успіху і займає усталену позицію в організації. На цьому етапі основна увага приділяється підтримці досягнутого рівня ефективності та адаптації до змін.	Працівники потребують підтримки для збереження високого рівня мотивації і задоволення від роботи. Це може бути забезпечено через регулярне визнання досягнень, можливості для участі у цікавих проектах та забезпечення збалансованого робочого навантаження. Потреба в розвитку управлінських навичок для ефективного управління командами, проектами
5. Завершення	Період, коли працівник готується до завершення своєї професійної діяльності. Цей етап може включати поступове зменшення обов'язків.	Підтримка у адаптації до нового етапу життя, допомога у збереженні соціальних зв'язків, що забезпечує почуття значущості. Підтримка соціального визнання, збереження поточного рівня заробітної плати та розширення інтересу до альтернативних джерел доходу.
6. Пенсійний	Період кар'єри є критичним етапом, що вимагає ретельного планування і підготовки.	Потреба у забезпеченні плавного переходу до нової стадії життя, підтримці активного способу життя, а також уникнення стресу та фінансових труднощів, самореалізація у новій сфері.

Джерело: складено автором за даними [10-11]

Таким чином, кар'єрний шлях працівників складається з кількох ключових етапів, а саме: 1) розвиток навичок та встановлення кар'єрних основ, 2) становлення професійної ідентичності, 3) просування і досягнення нових кар'єрних висот, 4) збереження досягнутого рівня, 5) завершення активної діяльності, зменшення навантаження і б) підготовка до виходу на пенсію. Отже, при аналізі кар'єрного зростання співробітників найбільш важливими є другий, третій і четвертий етапи

(становлення, просування та збереження), які охоплюють період від 26 до 60 років. Кожен цей етап супроводжується специфічними завданнями і викликами, що потребують індивідуальних стратегій і підходів для ефективного професійного розвитку.

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на розвиток кар'єри працівника (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Фактори, які впливають на розвиток кар'єри працівника

Фактори впливу	Характеристика
за Н. Лукашевичем	
Особистісні	Психологічні та фізіологічні характеристики, соціально-психологічні якості, здібності, талант, потенціал для розвитку, рівень соціалізації.
Соціально-трудова	Місце і галузева належність підприємства, партнерські зв'язки, організаційна структура, формальні та неформальні стосунки, вплив друзів і родини.
Ринкові	Можливості підприємства, рентабельність, управлінський потенціал, попит і пропозиція на ринку праці, ринкова ситуація.
Соціальні	Пріоритети та ефективність соціальних інститутів (освіта, родина, влада, промисловість, армія, церква, професійні асоціації).
за С. Сотниковою	
Економічні	Спосіб накопичення і використання людського капіталу, що відповідає ринковим потребам у товарах і послугах.
Соціально-психологічні	Потенціал працівника для професійного зростання, базується на природних даних, здібностях, навичках та особистих цінностях.
Соціально-економічні	Рівень освіти і кваліфікації, матеріальне забезпечення і професійна мобільність, що впливають на кар'єрний розвиток.
Соціально-демографічні	Вплив віку, статі і соціального походження на швидкість і напрямок кар'єрного зростання.
Культурні	Вплив культурних, субкультурних і соціальних аспектів на розвиток кар'єри.
за О. Касьянік та М. Барановською	
Зовнішні	Постійне навчання, підтримка сім'ї, удача, відповідність роботи суспільним потребам.
Внутрішні	Професійне самовизначення, захопленість роботою, впевненість, стратегічне мислення, стійкість, комунікабельність, командна робота, пріоритети, різноманітність інтересів, ініціативність, готовність до ризику, прагнення до успіху, лідерські якості.

Закінчення таблиці 1.6

за В. Панюковим	
Соціально-професійні	Загальні і спеціалізовані знання, кваліфікація, досягнення на виробництві, професійні навички.
Особисті	Працьовитість, ініціативність та активність у роботі та соціальному житті, орієнтації та установки, соціально-психологічні риси.
Випадкові	Сприятливий збіг обставин, хороші стосунки з Топ-менеджментом.
Демографічні	Вік, стать, природні здібності та інші фізіологічні особливості.

Джерело: складено автором за даними [10,11,12]

На рисунку 1.4 узагальнено чинники, що гальмують розвиток кар'єри працівника, які поділяють на зовнішні та внутрішні.

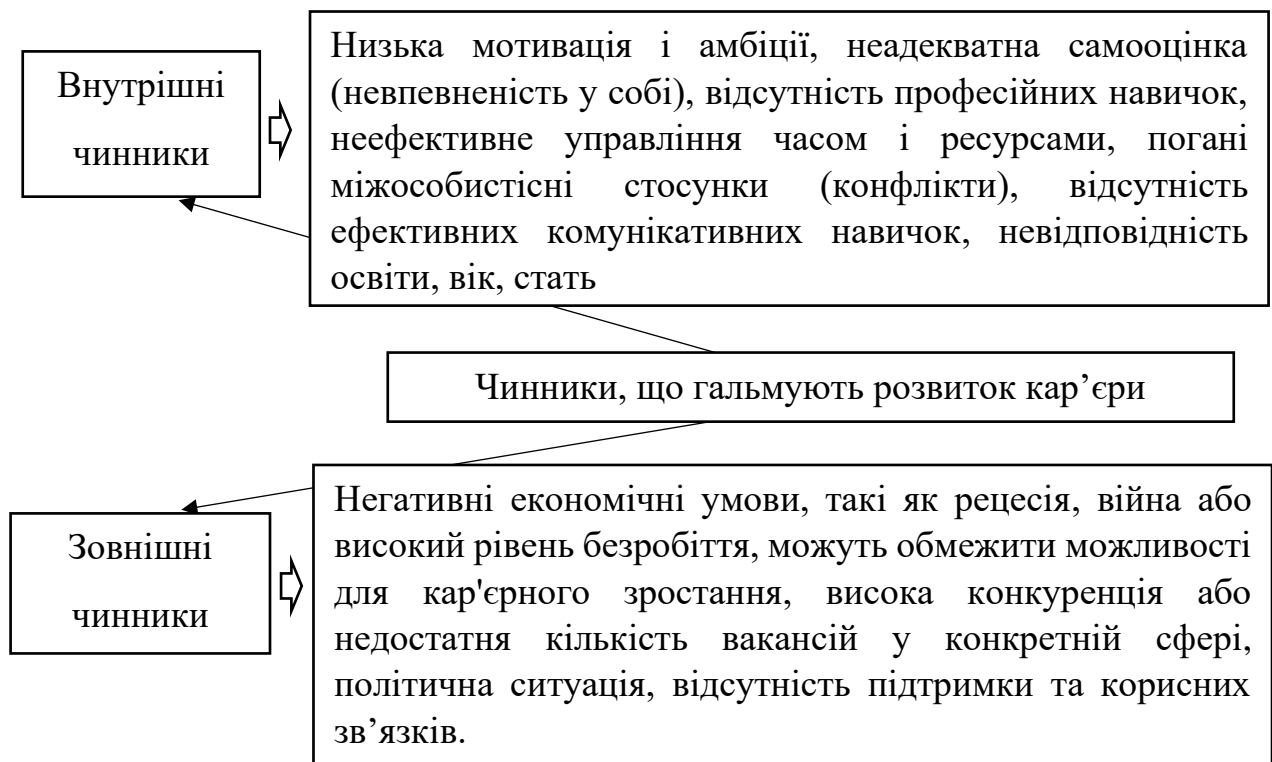


Рис. 1.4. Чинники, що гальмують розвиток кар'єри працівника.

Отже, варто зазначити, що врахувати всі чинники, які впливають на кар'єрний розвиток, є вкрай складно. Кар'єрний розвиток працівника залежить від комплексу факторів, які можуть як стимулювати, так і перешкоджати професійному зростанню. Успішний кар'єрний розвиток залежить від комбінації особистих

якостей, професійних навичок, соціальних і організаційних умов, а також від адаптації до зовнішніх і демографічних факторів. Врахування цих чинників не тільки сприяє досягненню успіху, але й забезпечує ефективне подолання викликів, адаптацію до змін та повну реалізацію професійного потенціалу працівника.

Надзвичайно важливим є планування кар'єри для молодих спеціалістів, яке неможливе без врахування численних чинників, що впливають на їх професійний розвиток, а саме:

- розуміння власних інтересів, сильних і слабких сторін допомагає молодим працівникам вибрати відповідний професійний напрямок і спеціалізацію;

- вибір відповідних освітніх програм, курсів та тренінгів є критичним для набуття необхідних навичок і знань, що забезпечать конкурентоспроможність на ринку праці;

- аналіз поточних і майбутніх тенденцій ринку праці дозволяє молодим спеціалістам адаптувати свої кар'єрні плани до сучасних змін;

- набуття практичного досвіду через стажування та роботу, а також розвиток професійної мережі контактів є важливими для кар'єрного зростання;

- оцінка перспектив просування по службі та можливостей для кар'єрного росту в обраній сфері допомагає сформулювати реалістичні цілі і плани;

- психологічна готовність до професійних викликів і змін, а також вміння адаптуватися до нових умов, є критично важливими для успішної кар'єри.

Таким чином, всебічний підхід до врахування цих чинників дозволяє молодим фахівцям ефективно планувати свою кар'єру, досягати професійних цілей та адаптуватися до змін на ринку праці.

Кар'єрне зростання молодих фахівців у банківських установах має ряд особливостей, які визначають їх шлях розвитку в цій специфічній сфері (табл. 1.7).

Узагальнюючи, кар'єрне зростання молодих фахівців у банку характеризується швидким темпом розвитку, високими вимогами до освіти та навичок, адаптацією до постійно змінюваних умов.

Таблиця 1.7

Особливості кар'єрного зростання фахівців у банківських установах

Чинники	Характеристика
Швидкий темп професійного розвитку	Банки часто практикують ротацію співробітників між різними відділами, що дозволяє молодим фахівцям швидше набувати досвіду та зрозуміти різні аспекти банківської діяльності. Молоді спеціалісти, які демонструють високі результати та ініціативу, можуть швидко підніматися по службовій драбині завдяки високому рівню конкуренції та динамічним змінам в банківській індустрії.
Залежність від освіти	Наявність вищої освіти у фінансових, економічних чи бізнес-напрямах є важливою. Дипломи з престижних навчальних закладів можуть відкрити додаткові можливості.
Навички та компетенції	Молоді фахівці мають володіти сильними аналітичними навичками для роботи з фінансовими даними, прогнозування та оцінки ризиків. Знання сучасних банківських систем, програмного забезпечення для аналізу даних і управління проектами є критично важливими. Здатність ефективно спілкуватися з клієнтами та колегами. Навички керування проектами, організаційні здібності та вміння працювати в команді.
Роль менторства і наставництва	Наявність наставників з досвідом допомагає молодим фахівцям орієнтуватися в корпоративній культурі, розвивати необхідні навички та уникати поширених помилок. Регулярний зворотний зв'язок і коучинг від керівників сприяють професійному розвитку та швидшому досягненню кар'єрних цілей.
Складність і динамічність роботи	Банківська сфера суворо контролюється регуляторними органами, тому молодим спеціалістам необхідно бути в курсі змін у законодавстві та регуляторних вимогах. Швидкий розвиток фінансових технологій вимагає від молодих працівників постійного оновлення знань та адаптації до нових технологічних рішень.
Корпоративна культура та етика	Для досягнення успіху в кар'єрі важливо знати та вписуватися в корпоративну культуру банку. Це включає дотримання етичних стандартів і корпоративних цінностей. Банки приділяють особливу увагу етичній поведінці та збереженню конфіденційності.

У таблиці 1.8 узагальнено авторські методики психодіагностичного інструментарію для вивчення соціально-психологічних чинників, які впливають на кар'єрне зростання або можуть його гальмувати. Зокрема, представлені методики

таких вчених, як Дж. Роттер, Е. Шейн, А. Ное, Р. Ное та Д. Бахубер, були адаптовані та перекладені на українську мову.

Таблиця 1.8

Методи дослідження для вивчення соціально-психологічних факторів кар'єрного зростання

Чинники	Об'єкт дослідження	Методика дослідження
Соціально-демографічні	Вік, стать, стаж роботи	Анкетне дослідження
Соціально-психологічні	Взаємодія з керівництвом та колегами, рівень визнання авторитету серед співробітників	Методика Батаршева А. «Інтегральна задоволеність працею» Методика Уманського Л., Лутошкіна А. «Психологічна оцінка організаторських здібностей особистості»
Індивідуально-особистісні	Соціально-комунікативні навички, організаторські здібності, відповідальність, здатність до самостійної роботи	Тест-опитувальник Рогова Е. «Соціально-комунікативна компетентність» Методика Дж. Роттера «Рівень суб'єктивного контролю» Методика Уманського Л., Лутошкіна А. «Психологічна оцінка організаторських здібностей особистості»
Мотиваційні	Бажання до кар'єрного розвитку; відданість організації; адаптивність і наполегливість, соціально-психологічне прагнення до влади та досягнень	Опитувальник А. Ное, Р. Ное, Д. Бахубер, «Мотивація до кар'єри» Методика Е. Шейна «Якорі кар'єри» Методика О. Потьомкіна «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері»

Джерело: складено автором за даними [10,12]

Таким чином, аналіз робіт вітчизняних та міжнародних науковців дозволив виявити основні чинники, що впливають на кар'єрне зростання працівників. Серед них виділяються: соціально-демографічні фактори, такі як вік, освіта та досвід; соціально-психологічні аспекти, включаючи взаємини з оточенням і соціальний статус; індивідуально-особистісні характеристики, що дозволяють досягати управлінських позицій, наприклад, лідерські якості та навички; а також мотиваційно-ціннісні елементи, такі як кар'єрні потреби, цінності, орієнтації, прагнення та установки. З урахуванням цих чинників були обрані відповідні психодіагностичні методики для детального дослідження та оцінки впливу кожного з них на кар'єрний розвиток працівників.

1.3. Система управління діловою кар'єрою персоналу.

Управління діловою кар'єрою є важливим аспектом управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на ефективність будь-якої організації. Оскільки ринок праці стає все більш динамічним, а вимоги до навичок і компетенцій фахівців постійно змінюються, компаніям потрібно розробляти системи, які допомагають адаптуватися до цих змін і забезпечувати розвиток свого персоналу.

Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу є складним і багатограним процесом, який передбачає стратегічне планування та реалізацію комплексного підходу до розвитку та просування працівників.

Управління професійною кар'єрою в межах організації полягає в цілеспрямованій діяльності відділів управління персоналом, яка зосереджена на розвитку професійних навичок працівників, накопиченні їхнього досвіду та його ефективному використанні для досягнення цілей як працівника, так і самої організації. Суміщення інтересів окремого працівника і організації досягається шляхом планування особистої кар'єри, а також розробки і організації структури посад і кар'єрного просування в межах компанії.

Процес управління діловою кар'єрою полягає в ряді дій, які необхідно виконати для створення ефективного управлінського впливу, що охоплює встановлення цілей для розвитку кар'єри персоналу і застосування інструментів для їх систематичного досягнення.

Основні етапи процесу управління діловою кар'єрою персоналу компанії узагальнено на рисунку 1.5 [2, 13].

Управління діловою кар'єрою персоналу починається з формулювання конкретних, досяжних і вимірювальних кар'єрних цілей, які відповідають як особистим амбіціям працівника, так і стратегічним цілям організації.

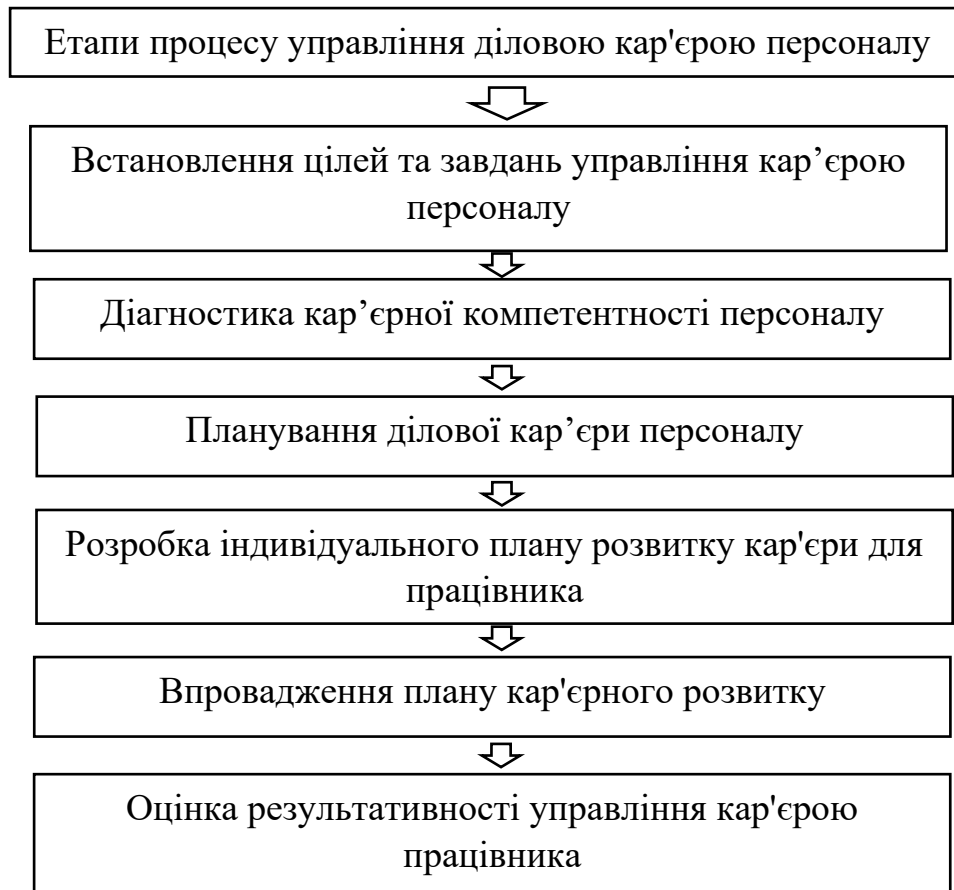


Рис. 1.5. Основні етапи процесу управління діловою кар'єрою персоналу.

Діагностика кар'єрної компетентності персоналу розпочинається з оцінки існуючих навичок, знань, досвіду, професійних досягнень, слабких і сильних сторін працівника. Оцінку кар'єрної компетентності персоналу доцільно проводити з використанням таких методів:

1) метод «Доповідь на запропоновану тему», де кожен учасник готує тривалістю три хвилини доповідь на певну тему (наприклад, «Опишіть ваші перші три пріоритетні завдання як керівника відділення банку»), представляє її перед групою і відповідає на питання. Після цього група вибирає найкращу доповідь. Цей метод дозволяє оцінити такі компетенції, як системність, гнучкість мислення, навички презентації, мотивацію до досягнень і готовність до навчання;

2) метод презентації сильних сторін і планів на майбутнє в малих групах. Цей метод оцінює розвиток кар'єрної інтуїції, кар'єрну гнучкість, цілеспрямованість і навички презентації;

3) метод мозкового штурму, дозволяє оцінити ефективність командної роботи, креативність, швидкість обробки інформації та аналітичні здібності;

4) стресове інтерв'ю передбачає проведення співбесіди у суворій формі та в інтенсивному режимі, що включає постановку провокаційних питань і створення проблемних ситуацій. Дозволяє оцінити стійкість до стресу, цілеспрямованість у кар'єрному розвитку, комунікативні навички та гнучкість у професійній сфері.

5) «організаційний тест» - вправа, що триває годину і вимагає обробки великого обсягу різної неструктурованої інформації. Учасники приймають управлінські рішення, вирішують конфлікти. Метод застосовується для оцінки кар'єрних компетенцій, стилю керівництва та потенціалу для розвитку в управлінській кар'єрі.

Оцінка кар'єрної компетентності за допомогою цих методів забезпечує всебічний підхід до розуміння здібностей працівників, їхніх навичок і потенціалу. Кожен метод має свої особливості і дозволяє оцінити різні аспекти кар'єрного розвитку, що в свою чергу допомагає організаціям ефективно управляти персоналом і планувати його подальший розвиток.

За підсумками діагностики кар'єрної компетентності формується інформаційно-аналітична база для планування кар'єри, яка містить відомості про рівень кар'єрної компетентності працівників їх займаним посадам.

Планування кар'єри повинно передбачати спільну розробку з працівником кар'єрограм та кар'єрних планів. Кар'єрограма – це документ, що детально відображає кар'єрний шлях працівника або кандидата, враховуючи різні аспекти професійного розвитку та включає:

- перелік займаних посад, які працівник займав протягом своєї кар'єри, з описом обов'язків і досягнень на кожній з них;

- оцінка навичок та компетенцій, які були розвинені або вдосконалені на кожному етапі кар'єри;

- важливі професійні досягнення, які вплинули на розвиток кар'єри, такі як проекти, успіхи в роботі, підвищення на посаді.

На основі кар'єрограми розробляється план подальшого розвитку працівника, включаючи професійні цілі, необхідні навички для їх досягнення.

Складання плану індивідуального кар'єрного розвитку включає визначення можливих посад для співробітника з урахуванням його інтелектуальних, лідерських та креативних здібностей, а також освітніх вимог і індивідуальних особливостей. У цьому процесі беруть участь безпосередні керівники, які оцінюють потенціал співробітника та його відповідність посадовим вимогам. Особистий кар'єрний план працівника включає три ключові частини: 1) аналіз поточного життєвого становища; 2) визначення основних кар'єрних цілей; 3) розробка конкретних цілей і планів діяльності.

План розвитку кар'єри складається на основі показників, що оцінюють трудову діяльність і поведінку працівника, а саме:

- 1) мотивація до кар'єри;
- 2) якість і ефективність роботи за останні роки;
- 3) висновок атестаційної комісії або керівництва;
- 4) професійна компетентність і знання;
- 5) рекомендації або висновок іншої організації, якщо працівник був прийнятий або переведений;
- 6) психологічна відповідність до вимог виробничої діяльності.

Рекомендується планувати кар'єру на період від 5 до 10 років, оскільки адаптація до нової посади (особливо керівної) займає 2-5 років, а за 10 років умови праці можуть суттєво змінитися.

Розробка кар'єрного плану починається з того, що працівник отримує інформацію про можливості просування, професійного розвитку та структуру організації від служби управління персоналом. Потім працівник визначає свої кар'єрні інтереси і перевіряє, чи відповідає план його можливостям і вимогам посад. Якщо план здається реалістичним, потрібно спланувати подальші кроки для його реалізації, при цьому важлива допомога відділу кадрів та керівника.

У плані розвитку кар'єри працівника зазначаються такі дані: назви посад, які працівник має зайняти (при ротації або підвищенні); терміни планованих

переміщень (рік або орієнтовно квартал); види стимулювання (зростання зарплати, безкоштовне навчання); назви програм підготовки та терміни навчання в системі безперервної освіти; навчальні заклади для підготовки в системі безперервної освіти; напрямки навчання; оцінки, які працівник отримує під час навчання, в резерві кадрів, на атестаціях, конкурсах тощо; інші відомості.

Впровадження плану розвитку кар'єри включає ротацію посад, стажування і коучинг, з постійним оцінюванням результатів. Співробітник має постійно засвоювати нові знання та успішно їх застосовувати. Оцінка роботи працівника здійснюється спільно керівником і відділом кадрів за допомогою наступних показників:

- час, необхідний для досягнення наступної посади;
- рівень і кількість посад, які співробітник успішно обіймав;
- рівень і якість нових навичок і знань, які набув співробітник;
- участь у курсах, тренінгах та отримані сертифікати;
- якість виконаних завдань та проектів;
- рейтинги та відгуки від колег та безпосереднього керівника про ефективність роботи співробітника;
- активність у важливих проектах, частота і якість нових ідей і рішень, запропонованих співробітником;
- рівень задоволення від роботи та умов праці;
- наявність професійних нагород, відзнак та публікацій;
- оцінка рівня заробітної плати і бонусів у відповідності з досягненнями та результатами роботи;
- зменшення плинності кадрів;
- співвідношення зовнішніх і внутрішніх призначень на ключові посади;

Для досягнення цілей і ефективної реалізації функцій управління кар'єрним процесом в організації необхідно дотримуватись наступних принципів:

- колегіальний підхід у прийнятті рішень;
- синхронізація цілей організації з індивідуальними прагненнями працівників;

- постійний професійний розвиток і кар'єрне просування;
- прозорість в процедурах оцінювання і механізмах посадових переміщень;
- економічна ефективність.

Управління кар'єрою, хоча й вимагає зусиль від працівників і роботодавців, проте приносить численні переваги (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Переваги кар'єрного розвитку для працівників та роботодавців

Переваги для працівників	Переваги для роботодавців
Можливість здобувати нові знання, навички та досвід, що сприяє професійному і особистісному розвитку.	Залучення і утримання талановитих фахівців, зменшення плинності кадрів. Коли працівники знають, що їхні зусилля і досягнення можуть привести до кар'єрного зростання, це стимулює їх до більшої продуктивності та залученості в роботу.
Досягнення нових рівнів кваліфікації і відповідальних посад може призвести до підвищення заробітної плати.	Планування кар'єри допомагає ефективно використовувати людські ресурси, розставляючи працівників на ті позиції та завдання, які найкраще відповідають їхнім навичкам і кар'єрним прагненням.
Коли працівники бачать реальні можливості для кар'єрного зростання та особистісного розвитку, це підвищує їхню задоволеність від роботи та загальне благополуччя.	Чітка структура розвитку кар'єри сприяє створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчують свою значимість і бачать перспективи для подальшого зростання.
Успіхи в кар'єрному розвитку покращують імідж та авторитет працівника в галузі.	Можливість просування всередині компанії знижує потребу в зовнішньому рекрутингу і витрати на найм нових працівників

Таким чином, ефективне управління та планування кар'єри приносить вигоди обом сторонам, покращуючи як особистісний розвиток працівників, так і загальний функціональний стан компанії.

Далі розглянемо інструменти управління діловою кар'єрою працівників залежно від етапів кар'єрного розвитку (табл. 1.10).

Оптимальне використання наведених інструментів управління кар'єрою дозволяє організаціям ефективно управляти своїми людськими ресурсами,

забезпечувати розвиток та мотивацію співробітників, а також знижувати витрати і ризики.

Таблиця 1.10

Інструменти управління діловою кар'єрою працівників залежно від етапів кар'єрного розвитку

Етап розвитку кар'єри	Інструменти управління	
Початок кар'єри	Зовнішні	Хедхантинг - це процес активного пошуку і залучення висококваліфікованих фахівців для заповнення ключових посад в організації.
		Зовнішній рекрутинг - це процес найму нових працівників з зовнішнього ринку праці.
		Аутстафінг передбачає передачу управління певними категоріями працівників стороннім постачальникам. Тобто, працівники, які виконують завдання для компанії, є формально працевлаштованими у аутстафінговій компанії, але працюють під управлінням замовника.
		Аутсорсинг передбачає передачу певних бізнес-процесів або функцій стороннім компаніям, які виконують ці функції на контрактній основі.
	Внутрішні	Внутрішній рекрутмент
Формування кадрового резерву		
Розвиток кар'єри	Горизонтальне зростання	Ротація - це процес систематичної зміни робочих завдань, посад або місць роботи працівників у межах організації. Ротація може бути як тимчасовою, так і постійною, і застосовується для покращення ефективності роботи, розвитку співробітників та досягнення стратегічних цілей організації.
		Перепідготовка, підвищення кваліфікації
	Вертикальне зростання	Просування по ієрархії посад
		Тимчасове виконання обов'язків на керівних посадах
Завершення кар'єри	Звільнення персоналу	
	Аутплейсмент - це процес, спрямований на підтримку та допомогу працівникам, які вивільняються з компанії, у їхньому переході до нової роботи. Це включає надання різних послуг та ресурсів, що допомагають колишнім співробітникам знайти нові можливості для працевлаштування та адаптуватися до змін у кар'єрі.	
		Дауншифтинг - це концепція або практика, що полягає у свідомому зниженні рівня професійної активності або зміщенні акцентів в житті з метою досягнення більшого балансу між роботою і особистим життям. Це може включати зменшення робочого навантаження, зміну кар'єри на менш стресову або перехід до менш вимогливого стилю життя.

Важливо обирати і комбінувати ці інструменти в залежності від потреб організації, специфіки бізнесу та стратегічних цілей. Застосування хедхантингу для

заповнення критичних позицій, аутстафінгу і аутсорсингу для оптимізації операцій, зовнішнього та внутрішнього рекрутменту для найму і просування працівників, а також формування кадрового резерву для забезпечення довгострокового розвитку — все це допомагає створювати ефективну і адаптивну систему управління персоналом. Інструменти управління кар'єрою, такі як ротація, перепідготовка, просування по ієрархії посад та тимчасове виконання обов'язків на керівних посадах, є важливими для розвитку кар'єри співробітників та підвищення ефективності організації. Горизонтальне зростання допомагає працівникам розвивати нові навички і підтримувати високу мотивацію, тоді як вертикальне зростання забезпечує професійний розвиток через підвищення по службі і отримання нових управлінських ролей. Важливо правильно завершити кар'єру працівника, використовуючи аутплейсмент та дотримуючи законодавчі процедури звільнення. Аутплейсмент допомагає працівникам у переході до нових можливостей, зменшуючи стрес і підтримуючи їхній професійний статус. Дауншифтинг дозволяє зменшити рівень стресу і знайти кращий баланс між професійним та особистим життям. Обидва ці інструменти можуть бути важливими для забезпечення плавного завершення кар'єри, підтримки позитивного іміджу компанії та покращення загального добробуту працівників.

Таким чином, система управління діловою кар'єрою персоналу є комплексом стратегій і інструментів, що використовуються для забезпечення ефективного розвитку, мотивації і підтримки працівників протягом їхньої кар'єри в організації. Ефективна система управління діловою кар'єрою персоналу забезпечує інтеграцію різних інструментів для максимізації потенціалу співробітників і досягнення стратегічних цілей організації. Горизонтальне і вертикальне зростання, а також інструменти для завершення кар'єри, такі як аутплейсмент і дауншифтинг, сприяють розвитку, мотивації і підтримці працівників на всіх етапах їхньої кар'єри. Застосування цих інструментів допомагає організаціям зберігати конкурентоспроможність, підтримувати високий рівень задоволеності працівників і забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «Райффайзен Банк»

27 березня 1992 року було зареєстровано АТ «Райффайзен Банк», який є системно важливим банком за переліком НБУ. До 25 вересня 2006 року банк функціонував під назвою Акціонерний поштово-пенсійний банк «Аваль». У жовтні 2005 року він увійшов до складу банківської групи Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ з Австрії (з жовтня 2010 року – Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ). На той момент 68,26% статутного капіталу банку належали Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ, а 30% – Європейському банку реконструкції та розвитку.

АТ «Райффайзен Банк» є універсальним комерційним банком, що надає широкий спектр фінансових послуг як для фізичних, так і для юридичних осіб. Банк надає великий асортимент як традиційних, так і сучасних банківських послуг, якими користуються більше 2,5 млн. клієнтів. Для фізичних осіб банк пропонує депозитні і кредитні програми, платіжні картки, онлайн-банкінг, послуги з платежів і переказів, страхування, депозитарні послуги, індивідуальні сейфи та інше. Юридичним особам банк надає депозитні та кредитні продукти, розрахунково-касове обслуговування, міжбанківські операції, операції з цінними паперами, депозитарні послуги, зарплатні проекти і картки.

Організаційна структура банку станом на 31 грудня 2023 р. наведена на рисунку 2.1 [15].

АТ «Райффайзен Банк» займає провідні позиції серед українських банків за капіталом і фінансовим результатом, посідаючи третє місце у рейтингу Національного банку України після державних банків АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк» [16].

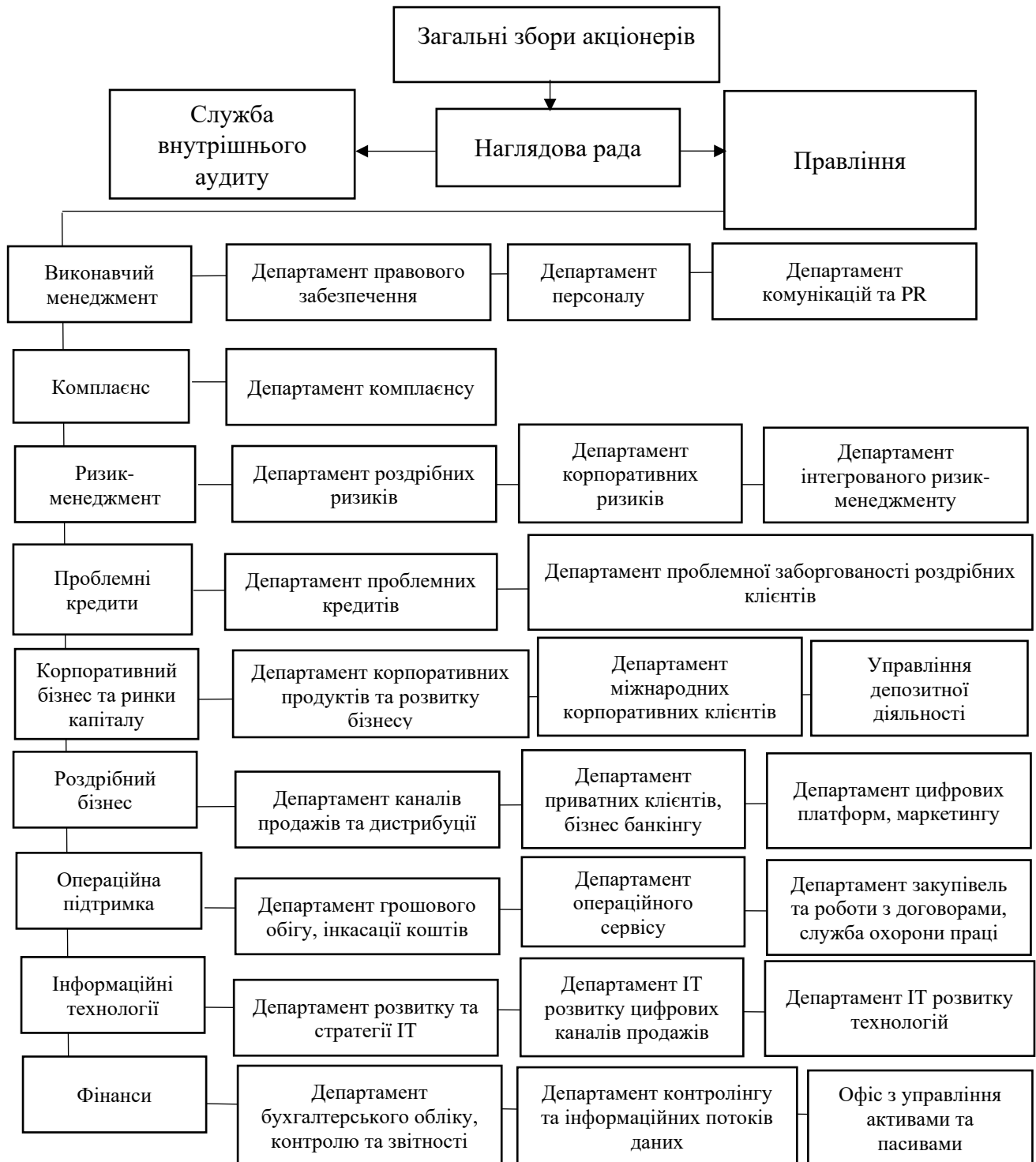


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Райффайзен Банк»

В таблиці 2.1. станом на 1 червня 2024 р. наведено показники власного капіталу та прибутку АТ «Райффайзен Банк», АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк» [16].

Таблиця 2.1

Показники власного капіталу та прибутку АТ «Райффайзен Банк», АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк» станом на 1 червня 2024 р. (тис. грн.)

Показники	АТ КБ «ПриватБанк»	АТ «Ощадбанк»	АТ «Райффайзен Банк»
Власний капітал	82270,77	35759,86	26092,78
Статутний капітал	206059,74	49472,84	6154,52
Фінансовий результат	23957,14	8739,24	3997,38

Аналіз фінансових показників АТ «Райффайзен Банк» у порівнянні з іншими українськими банками, такими як АТ КБ «ПриватБанк» і АТ «Ощадбанк», демонструє певні особливості. АТ «Райффайзен Банк» займає 3 місце серед вітчизняних банків, хоча і має власний капітал у розмірі 26 092,78 тис. грн, що є значно меншим, ніж у АТ КБ «ПриватБанк» (82 270,77 тис. грн) і АТ «Ощадбанк» (35 759,86 тис. грн). Статутний капітал АТ «Райффайзен Банк» становить 6 154,52 тис. грн, що також суттєво менше порівняно з АТ КБ «ПриватБанк» (206 059,74 тис. грн) і АТ «Ощадбанк» (49 472,84 тис. грн). Низький статутний капітал може свідчити про обмежені можливості банку в залученні нових інвестицій і розвитку нових бізнес-напрямків. АТ «Райффайзен Банк» показує фінансовий результат у розмірі 3 997,38 тис. грн, що є меншим, ніж у АТ КБ «ПриватБанк» (23 957,14 тис. грн) і АТ «Ощадбанк» (8 739,24 тис. грн), проте показує певний потенціал для зростання, якщо будуть вжиті заходи для підвищення капіталу та прибутковості.

Динаміку балансових показників АТ «Райффайзен Банк» наведено в таблиці 2.2.

Загальні активи банку зросли на 22 742 384 тис. грн, досягнувши 189 003 728 тис. грн на кінець 2023 року. Депозити та вклади від клієнтів збільшилися на 15 051 607 тис. грн, досягнувши 158 662 271 тис. грн, що свідчить про збереження довіри вкладників навіть у умовах війни. Кредити, надані банкам, вирости на 4 258 092 тис. грн і становлять 43 336 872 тис. грн.

Таблиця 2.2

Динаміка балансових показників АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2023 рр.

(тис. грн.)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023-2022 р.
Кредити, надані банкам	25623326	11066989	39078780	43336872	4258092
Кредити, надані клієнтам	45840195	68623518	61685909	52534284	-9151625
Депозити, розміщені банками	3742289	602848	2385128	250126	-2135002
Депозити, розміщені клієнтами	87841413	106587704	143610664	158662271	15051607
Капітал банку	13727040	16552031	17055047	21834570	4779523
Загальний обсяг активів	107857262	12765190	166261344	189003728	22742384

Джерело: складено автором за даними [17-19]

Однак обсяг кредитів, наданих клієнтам, зменшився на 9 151 625 тис. грн, до 52 534 284 тис. грн, що може бути наслідком високих відсоткових ставок, які впливають на фінансову спроможність клієнтів. Власний капітал банку збільшився на 4 779 523 тис. грн і становить 21 834 570 тис. грн на кінець 2023 року, порівняно з 17 055 047 тис. грн на кінець 2022 року.

Показники дохідності та прибутковості АТ «Райффайзен Банк» узагальнено на рисунках 2.2 та 2.3 [17-19].

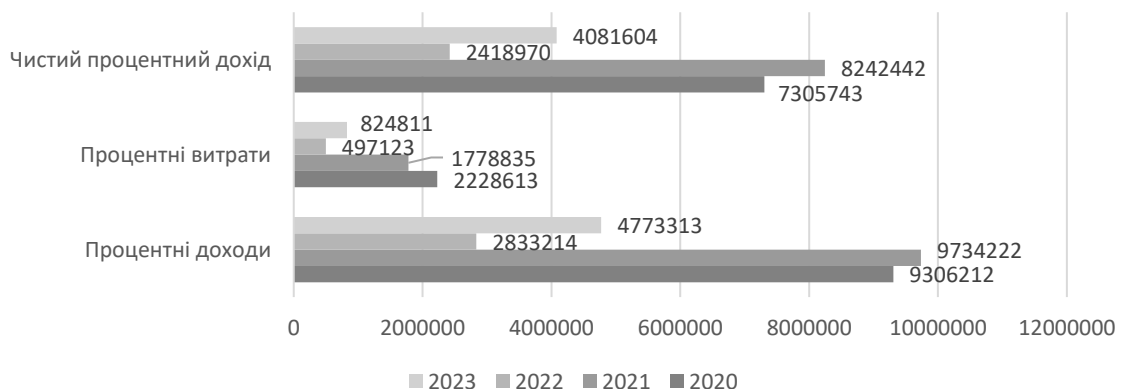


Рис. 2.2. Процентні показники дохідності АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2023 рр. (тис. грн.).

Процентні доходи помітно знизилися з 9 306 212 тис. грн у 2020 році до 4 773 313 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зменшення доходів від основної діяльності банку, ймовірно, через зниження обсягів кредитування під час війни в 2022 році. Проте у 2023 році спостерігається відновлення процентних доходів порівняно з попереднім роком.

Комісійні показники дохідності АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2023 рр. наведено на рисунку 2.3 [17-19].

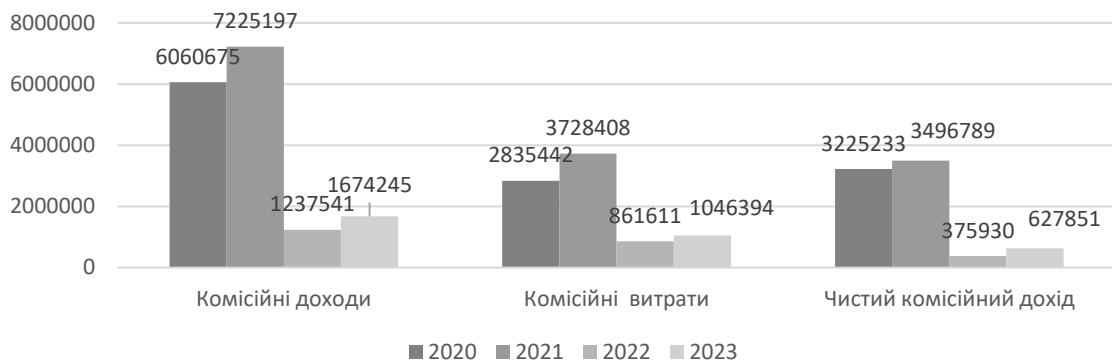


Рис. 2.3. Комісійні показники дохідності АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2023 рр. (тис. грн.).

Спостерігається тенденція до зростання комісійних доходів з 6 060 675 тис. грн у 2020 році до 1 674 245 тис. грн у 2023 році, що свідчить про стабільний приріст доходів від комісійних послуг, що може бути результатом розширення спектру послуг або збільшення обсягу оброблених транзакцій.

На рисунку 2.4 наведено чистий прибуток банку за 2018-2023 рр. [20-23].



Рис. 2.4. Чистий прибуток АТ «Райффайзен Банк» за 2018-2023 рр. (тис. грн.).

Так, чистий прибуток банку показав значні коливання за період. Після стабільного зростання прибутку з 5 234 825 тис. грн у 2018 році до 4 873 339 тис. грн у 2021 році, у 2022 році спостерігається різке зниження до 1 598 704 тис. грн. Це зниження пов'язане з впливом війни в Україні. Незважаючи на значний спад у 2022 році, у 2023 році чистий прибуток відновився до 4 797 607 тис. грн, що наближається до рівня 2021 року, що говорить про успішну адаптацію банку до складних умов і можливе покращення фінансової ситуації.

Далі проаналізуємо відповідність та дотримання АТ «Райффайзен Банк» економічних нормативів, встановлених Національним банком України станом на 01.01.2024 року (рис. 2.5) [24].

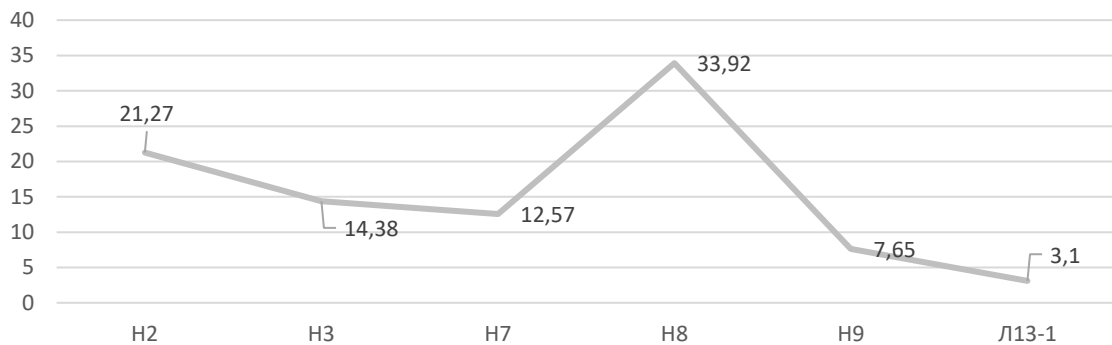


Рис. 2.5. Економічні нормативи банку станом на 01.07.2024 р. (%).

Таким чином, показник адекватності регулятивного капіталу (Н2) становить 21,27%, що значно перевищує мінімально встановлене Національним банком України значення у 10%, це говорить про те, що банк має достатній рівень власного капіталу для покриття ризикованих активів і ефективно справляється з фінансовими ризиками. Варто також зазначити, що всі інші показники банку перебувають в межах встановлених нормативів НБУ, що підтверджує стабільність та відповідність банку регуляторним вимогам.

Нормативи покриття ліквідності банку станом на 01.07.2024 р. наведено на рисунку 2.6.

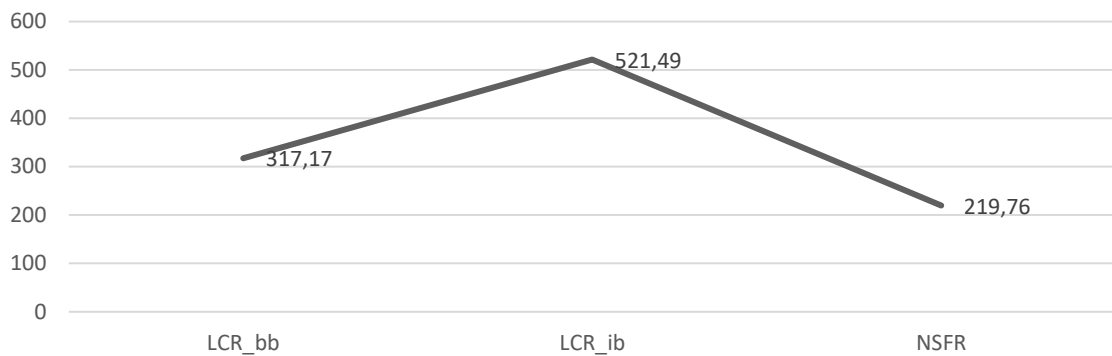


Рис. 2.6. Нормативи покриття ліквідності банку станом на 01.07.2024 р.

Коефіцієнти покриття ліквідності для LCR_ib і LCR_bb складають 521,49% і 317,17% відповідно, перевищуючи нормативне значення у 100%. Отже, банк має достатній обсяг ліквідних активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковій перспективі як у міжбанківському, так і в клієнтському сегменті. Показник NSFR дорівнює 219,76%, це також підтверджує, що банк забезпечує свої активи стабільним джерелом фінансування у довгостроковій перспективі. Ці дані вказують на високий рівень фінансової стабільності банку та його готовність справлятися з потенційними фінансовими ризиками.

Далі проаналізуємо рейтинг стійкості АТ «Райффайзен Банк» за даними Мінфіну за перший квартал 2022-2024 рр. (табл. 2.3) [25].

Таблиця 2.3

Показники стійкості АТ «Райффайзен Банк» від Мінфіну за результатами 1 кварталу 2022-2024 рр., (бали)

Банк	Місце	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків
2022	1	4,02	3,6	4,5	4,2
2023	2	4,16	4,3	4,1	4,02
2024	2	4,09	4,15	4,1	3,96

Результати оцінки стійкості АТ «Райффайзен Банк» за цим рейтингом демонструють високий рівень довіри серед вкладників. Протягом останніх років банк стабільно займає лідируючі позиції в цьому рейтингу. За результатами

першого кварталу 2024 року, загальний рейтинг банку склав 4,09 балів з 5 можливих, що свідчить про значний рівень стійкості. Проте, банк посідає друге місце після АТ «Креді Агріколь Банк», який має рейтинг 4,39 балів.

Отже, АТ «Райффайзен Банк» має міцну фінансову основу та забезпечений власним капіталом, відповідає економічним нормативам Національного банку України. У 2023 році банк успішно відновив свої фінансові показники, демонструючи стійкість і ефективність управління навіть в умовах війни. Банк активно розвиває та впроваджує інноваційні підходи для забезпечення стабільного зростання доходів і підвищення конкурентоспроможності в сучасному середовищі. Також банк стабільно лідирує в рейтингах, так за результатами оцінки стійкості від Міністерства фінансів за 1 квартал 2024 року, банк отримав 4,09 балів з 5 можливих, що підтверджує його високий рівень довіри та стійкості серед вкладників.

2.2. Діагностика якості забезпечення персоналом у банку

Діагностика якості забезпечення персоналом у банку є важливим аспектом для оцінки ефективності управління людськими ресурсами та охоплює комплексний аналіз процесів і методів, що використовуються для набору, утримання та розвитку персоналу. Забезпечення кваліфікованим та мотивованим персоналом є критично важливим для банківського сектора, де успіх часто залежить від професіоналізму, компетентності та ефективності роботи співробітників, що дозволяє покращити загальні результати банку та забезпечити його конкурентні переваги на ринку фінансових послуг.

Діагностика охоплює як кількісні, так і якісні аспекти забезпечення персоналом банку, тому буде проведено аналіз деяких з цих аспектів.

Так, консолідована кількість працівників АТ «Райффайзен Банк» за 2017-2023 рр. представлена на рисунку 2.7 [15, 20-22, 26].

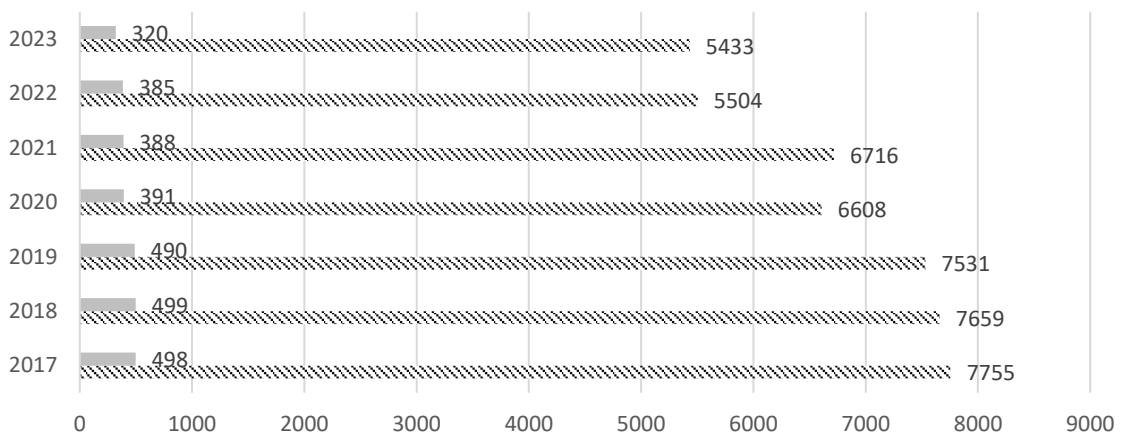


Рис. 2.7. Кількість працівників та відділень АТ «Райффайзен Банк» за 2017-2023 рр., (ос.)

Отже, спостерігається явна тенденція до скорочення загальної кількості працівників банку з 7755 осіб у 2017 році до 5433 осіб у 2023 році. Це зменшення може бути обумовлене кількома факторами. По-перше, вплив війни та економічної нестабільності призвело до скорочення витрат та перегляду кадрових стратегій. По-друге, зменшення кількості відділень банку з 498 у 2017 році до 320 у 2023 році спричинило перегляд структури і зміни в розподілі персоналу. Крім того, зростання популярності інтернет-банкінгу та цифрових технологій зменшило потребу в фізичних відділеннях і, відповідно, у чисельності працівників, оскільки клієнти все частіше користуються онлайн-каналами для банківських операцій. Ці фактори сприяють трансформаціям у структурі та кількості персоналу, що дозволяє банку відповідати сучасним вимогам і вподобанням клієнтів.

Далі проаналізуємо структуру персоналу банку за віком, статтю та рівнем освіти (табл. 2.4) [15, 20-22, 26].

Аналіз структури персоналу АТ «Райффайзен Банк» за період 2018-2023 років демонструє кілька ключових тенденцій, а саме: загальна кількість співробітників зменшилася на 2259 осіб, з 7692 осіб у 2018 році до 5433 осіб у 2023

році, середній вік працівників залишався відносно стабільним, коливаючись між 39 і 41 роком, що свідчить про стабільність вікової структури в організації протягом зазначеного періоду, частка жінок у загальній кількості працівників у 2023 році становила 68,8% (3743 осіб), тоді як чоловіки — 31,2% (1690 осіб), що відображає збереження домінування жінок у банку, відсоток працівників з вищою освітою зростав з 85% у 2018 році до 95% у 2023 році, що говорить про підвищення вимог до кваліфікації працівників або про більшу увагу до освітнього рівня при наборі нового персоналу.

Таблиця 2.4

Динаміка структури персоналу АТ «Райффайзен Банк» за віком, статтю та рівнем освіти за 2018-2023 рр.

Рік	Кількість працівників (ос.)			Середній вік (р.)	Вища освіта (%)
	Загальна кількість	Жінки	Чоловіки		
2023	5433	3743	1690	41	95
2022	5455	3753	1702	40	93
2021	6716	4647	2069	39	93,75
2020	6608	4579	2029	39	92,5
2019	7531	5234	2297	39,4	92
2018	7692	5307	2385	39	85

Загалом, зміни в структурі персоналу АТ «Райффайзен Банк» свідчать про поступову оптимізацію чисельності працівників при збереженні високих вимог до їхньої кваліфікації, стабільний віковий склад і домінування жінок у складі персоналу.

Далі проаналізуємо виплати працівникам банку за 2018-2023 рр. (рис. 2.8) [15, 20-22, 26]. Слід відзначити, що, незважаючи на скорочення чисельності персоналу банку, витрати на його утримання зростали.

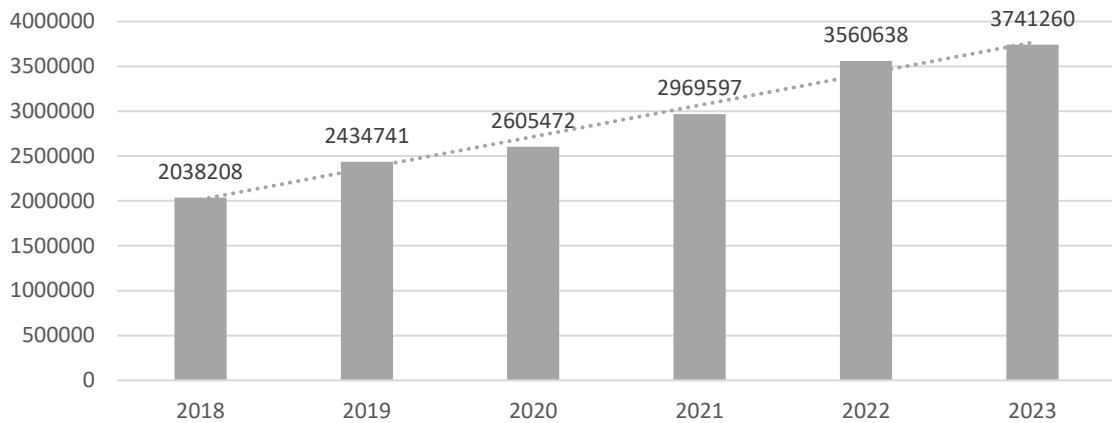


Рис. 2.8. Витрати на персонал АТ «Райффайзен Банк» за 2018-2023 рр., (тис. грн.)

Отже, загальні витрати на персонал стабільно зростали, починаючи з 2038 208 тис. грн. у 2018 році і досягнувши 3741260 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат на одного працівника або про загальне підвищення витрат на заробітну плату та інші компенсації. Середня заробітна плата співробітників банку перевищує 42 тис. грн. У 2023 році середній рівень зарплат збільшився на 20%. Преміальна система охоплює річні премії, які отримують близько 2400 працівників, що виконують цілі протягом року, а також щомісячні премії, які призначені для працівників відділень, контактного центру, підрозділу роботи з проблемною заборгованістю.

Далі проаналізуємо діяльність банку щодо підтримки своїх працівників під час війни (табл. 2.5) [15, 20].

Таблиця 2.5

Діяльність АТ «Райффайзен Банк» щодо безпеки працівників під час війни

Дії банку	2022 р.	2023 р.
1. Інвестовано в безперервну діяльність банку (встановлено генератори та засоби зв'язку для відділень)	370 млн. грн.	-
2. Приєдналися до Збройних Сил України: - з них загинуло - зникло безвісти - отримало поранення	150 осіб 4 особи 1 особа 1 особа	190 осіб
3. Виділено на додаткову підтримку працівників (евакуацію, забезпечення проживання, а також збереження заробітних плат мобілізованим співробітникам за власною ініціативою банку).	271 млн. грн.	72 млн. грн.
4. Програма підтримка демобілізованих працівників та ветеранів	-	20 осіб

Отже, під час війни до Збройних Сил України приєдналися 190 працівників банку. Мобілізованим працівникам гарантується збереження робочих місць і виплата середньомісячної заробітної плати (банком виділено понад 72 млн грн у 2023 році), а також медичне страхування покриває витрати на лікування поранених, існує спеціальна програма фінансової допомоги для придбання військового спорядження, підтримки родин, лікування чи освіти дітей. З 2023 року запроваджено програму підтримки демобілізованих працівників та ветеранів, в рамках якої надано допомогу 20 особам, яка орієнтована на реабілітацію та реінтеграцію демобілізованих працівників банку. Вона також забезпечує підтримку мобілізованих захисників банку і співробітників, чії родичі служать у ЗСУ, а також сприяє залученню ветеранів до ринку праці.

Далі розглянемо ефективність роботи персоналу банку та проаналізуємо, як витрати на персонал впливають на фінансові показники банку, зокрема на його прибутковість (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Вплив витрат на персонал на показники прибутковості АТ «Райффайзен Банк» (тис. грн.)

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Кількість працівників (ос.)	7692	7531	6608	6716	5455	5433
2. Витрати на персонал	2038208	2434741	2605472	2969597	3560638	3741260
3. Чистий прибуток	5234825	4834275	4112760	4873339	1598704	4797607
4. Активи банку	73800833	82905762	107361130	126440062	166261344	189192017
5. Продуктивність праці	680,55	641,91	622,39	725,63	293,07	883,05
6. Рентабельність витрат на персонал	2,56	1,98	1,14	1,64	0,44	1,28
7. Обсяг активів на одного працівника	9594,5	11008,6	16247,1	18826,7	30478,7	34822,8

Продуктивність праці мала тенденцію до зниження, зменшившись з 680,55 тис. грн у 2018 році до 622,39 тис. грн у 2020 році. Проте у 2021 році цей показник зріс до 725,63 тис. грн, що стало можливим переважно завдяки скороченню чисельності працівників. Втім, у 2022 році продуктивність праці впала до 293,07

тис. грн, що можна пояснити стресовими умовами війни та загальною нестабільністю. Однак у 2023 році спостерігається відновлення продуктивності, яка досягла 883,05 тис. грн, що, ймовірно, свідчить про ефективні адаптаційні заходи та покращення в організації роботи. У 2022 році рентабельність витрат на персонал склала 0,44. Це зниження може бути викликане збільшенням витрат на підтримку персоналу в умовах війни, що вплинуло на загальну ефективність використання фінансових ресурсів. Проте в 2023 році рентабельність витрат зросла до 1,28. Це може бути результатом покращення умов роботи, впровадження нових управлінських практик або успішної адаптації банку до нових умов ринку, що дозволило підвищити продуктивність та оптимізувати витрати на персонал. Зростання обсягу активів на одного працівника з 9 594,5 до 34 822,8 тисяч грн показує, що, незважаючи на зменшення кількості працівників, банк успішно нарощує активи на одиницю праці, що свідчить про ефективніше використання ресурсів.

АТ «Райффайзен Банк» щорічно організовує опитування співробітників під назвою Pulse Check «Як ти?», результати якого представлені на рисунку 2.9 [15]. У 2023 році у опитуванні приймали участь рекордна кількість працівників – 93% колег висловили свою думку про умови роботи в банку.

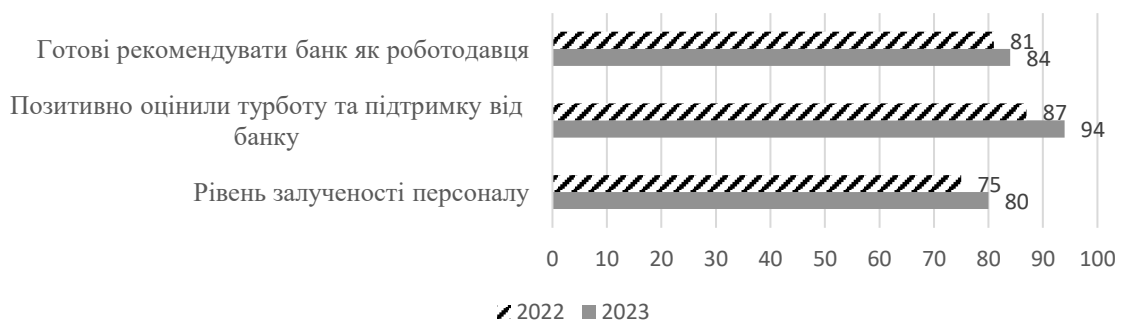


Рис. 2.9. Рівень задоволеності працівників АТ «Райффайзен Банк» у 2022-2023 рр.

Результати щорічного опитування співробітників відзначаються поліпшенням усіх основних показників: рівень залученості персоналу підвищився з 75% у 2022 році до 80% у 2023 році; 94% працівників позитивно оцінили турботу

та підтримку банку, порівняно з 87% у попередньому році; 84% співробітників висловили готовність рекомендувати Райффайзен Банк як роботодавця, у той час як у 2022 році цей показник становив 81%, що вказує на ефективність зусиль банку у створенні позитивного робочого середовища та підвищенні задоволеності працівників.

Таким чином, війна 2022 року значно вплинула на ефективність роботи персоналу АТ «Райффайзен Банк», спричинивши скорочення чисельності працівників та зростання витрат на їх утримання. Проте в 2023 році відзначаються позитивні зміни в кількох ключових показниках: продуктивність праці, обсяг активів на одного працівника та рентабельність витрат на персонал покращилися. Це свідчить про успішну адаптацію банку до нових умов, ефективне впровадження нових управлінських стратегій та покращення організації роботи, що дозволило знову підвищити ефективність праці та оптимізувати витрати.

2.3. Аналіз та оцінка системи управління кар'єрним розвитком персоналу банку.

Система управління професійним розвитком є критично важливим компонентом будь-якої успішної організації, зокрема банківського сектора, де ефективність персоналу безпосередньо впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність. У сучасному динамічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами в технологіях та потребах клієнтів, банки повинні постійно вдосконалювати свої підходи до професійного розвитку та підтримки своїх працівників.

Аналіз та оцінка системи управління професійним розвитком в банку дозволяє виявити сильні та слабкі сторони поточної практики, а також визначити області для покращення. Це включає в себе розгляд методів навчання та розвитку,

оцінювання ефективності програм підвищення кваліфікації, а також адаптацію системи управління до змінюваних умов і потреб ринку.

Далі доцільно проаналізувати рівень витрат на навчання персоналу банку за період 2018-2023 рр. (рис. 2. 10) [15, 20-22, 26].

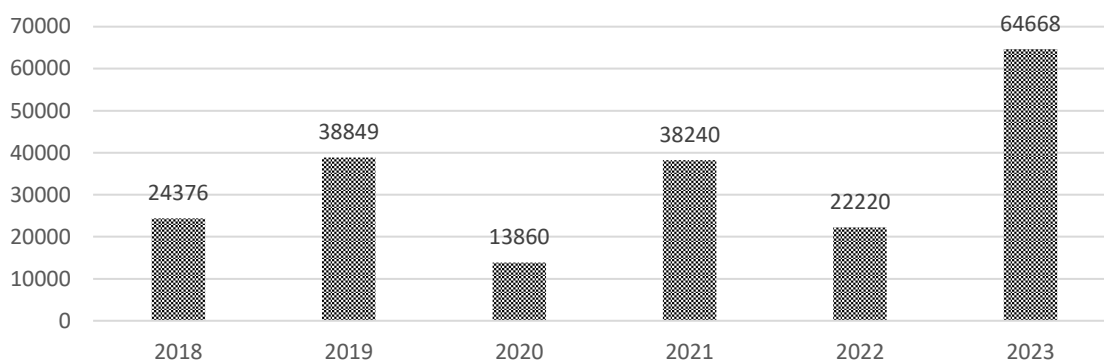


Рис. 2.10. Витрати на навчання персоналу АТ «Райффайзен Банк» за 2018-2023 рр., (тис. грн.).

Витрати на навчання демонстрували значні коливання протягом досліджуваного періоду. Найбільше зростання спостерігалось у 2023 році досягнувши 64 668 тис. грн. порівняно з 24 376 тис. грн. у 2018 році, що свідчить про зростання інвестицій в професійний розвиток працівників. Натомість у 2020 і 2022 роках вони знизилися до 13 860 тис. грн та 22 220 тис. грн відповідно, що можна пояснити обмеженнями, викликаними пандемією COVID-19 та війною в країні.

Важливими аспектами аналізу системи управління професійним розвитком персоналу є вивчення того, як банк підтримує професійний ріст своїх працівників, які ресурси та інструменти надаються для цього, а також наскільки успішно ці заходи сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Особливу увагу слід приділяти оцінці впливу навчальних програм на продуктивність працівників та їхню здатність адаптуватися до нових викликів.

Організація навчального процесу в АТ «Райффайзен Банк» здійснюється через впровадження окремих навчальних проектів, які узагальнено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Навчальні проекти для працівників АТ «Райффайзен Банк» у 2023 р.

Напрями навчання та ресурси	Результати навчання
1. Банк запустив платформу-маркетплейс JunoJourney, яка збирає курси та матеріали з різних джерел на одному сайті, що полегшує пошук і доступ до них: Coursera: Онлайн-платформа з курсами від університетів і організацій. Udemy: Платформа з курсами від незалежних викладачів. TED: Платформа з короткими лекціями від експертів і лідерів думок.	Загалом доступно більше ніж 300 навчальних курсів, з яких 120 нових ресурсів були запуснені в 2023 році. Було пройдено 69 636 електронних курсів
2. Корпоративні навчальні програми та тренінги: - «Інформаційна безпека» Учасники проходили квести та тести, вчилися захищати приватні та корпоративні дані.	80% співробітників пройшли курс з інформаційної безпеки, що знизило клікабельність фішингових посилань до 10% з 21%.
- «CX (Customer Experience)»	Понад 200 співробітників пройшли теоретичну частину, а 70% завершили всі модулі CX Академії 2.0 для покращення клієнтського досвіду.
- «Модель продажів» та «Формування позитивного клієнтського досвіду»	40 стратегічних сесій Понад 300 тренінгових програм. Забезпечено підтримку 60 спеціалізованих трансляцій по банківським продуктам і сервісам для понад 120 000 учасників.
- Лідерська програма «Нейролідерство: від начальника до ефективного лідера» для Топ-менеджерів лідерська програма для middle- менеджменту Manage@Raif	24 керівники пройшли курс з наукового підходу до лідерства на основі принципів роботи мозку.
- «Безпека та добробут працівників із фокусом на фізичне та ментальне здоров'я» курси для забезпечення здоров'я та управління емоційним станом.	Психологічні індивідуальні та групові сеанси за ізраїльськими протоколами, а також практичні заняття з надання першої домедичної допомоги.
- «Business Club in Raif» - програма розвитку співробітників корпоративного бізнесу, це програма для розвитку співробітників, що поєднує бізнес-навички, культурну трансформацію і гейміфікацію, використовуючи дизайн-мислення та реальні бізнес-кейси.	Понад 300 учасників
- «Data Camp і D.Raif.Talks» — це програми, спрямовані на впровадження data-driven культури в банку та спрощення переходу співробітників до нових технологій. Вони навчають ефективній роботі з даними, їх обробці та прийняттю рішень на основі даних.	У програмі взяли участь 100 осіб з різних департаментів.

Закінчення таблиці 2.7

- Вдосконалюють англійську мову на групових та індивідуальних заняттях.	400 співробітників
- навчальні курси: «Комплаєнс. Протидія шахрайству. Фінансовий моніторинг», «Базовий курс з інформаційної безпеки», «Захист та управління якістю даних», «Основи управління операційним ризиком», «Основи дотримання заходів особистої безпеки та комунікацій під час надзвичайної ситуації», «Операційний ризик. Про які події потрібно повідомляти»	Є обов'язковими для всіх працівників банку
Навчання для працівників відділень	
1. У межах завершення roll-out Agile-трансформації мережі відділень проведено навчання для Team lead в рамках Circle Schools	21 захід для понад 200 тім-лідерів.
2. Тренінги «Модель продажів» та «Формування позитивного клієнтського досвіду»	40 стратегічних сесій
	Понад 300 тренінгових програм. Забезпечено підтримку 60 спеціалізованих трансляцій по банківським продуктам і сервісам для понад 120 000 учасників.
3. Тренінги «Основи самопомочі в стресових станах», «Комунікація з клієнтами під час повітряних тривог», «Етика спілкування з військовими» на основі посібника «Поговори зі мною».	Проведено 16 марафонів-інтенсивів для 1500 учасників з різних команд.
3. Розширено контент Raif Wiki, яку наповнюють співробітники:	загальна кількість переглядів досягла 1,115 млн.

Джерело: складено автором за даними [15]

Отже, корпоративні навчальні програми АТ «Райффайзен Банк» підтримують професійний розвиток співробітників, покращуючи їхні навички та знання через різноманітні ресурси та формати. Вони включають курси з бізнес-навичок, інформаційної безпеки, управлінських компетенцій і мовного навчання. Програми використовують сучасні методики, такі як гейміфікація, дизайн-мислення та data-driven підходи, що допомагає підвищити ефективність роботи команди, сприяти культурній трансформації та впровадженню нових технологій. Результати свідчать про активну участь співробітників і позитивний вплив на їхню продуктивність і професійний розвиток.

Відзначимо також, що у 2023 році банк створив перший корпоративний серіал «Райф ПРО», що складається з 9 серій по 10 хвилин, які висвітлюють шлях

новачка, його розвиток і досягнення в команді. Це додатково сприяє кар'єрному розвитку співробітників і їх інтеграції в компанію.

У 2023 році АТ «Райффайзен Банк» здобув перемогу в номінації «Кращий проєкт з навчання та розвитку працівників» у всеукраїнській премії «HR-БРЕНД УКРАЇНА 2023» з проєктом «Agile-трансформація мережі відділень: курс на свободу командам» [27]. Ця винагорода підкреслює успішність банку у впровадженні інноваційних навчальних програм і підтверджує їхній внесок у професійний розвиток та вдосконалення корпоративної культури.

Далі проаналізуємо вимоги до посад працівників відділень АТ «Райффайзен Банк» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вимоги до посад співробітників відділення АТ «Райффайзен Банк»

Посада	Вимоги		
	Знання та досвід	Навички	Обов'язки
1. Спеціаліст по роботі з клієнтами у проєкті "Картка АТБ від Райфу"	-	Навички користування смартфоном (зокрема, фотографування документів, надсилання файлів електронною поштою тощо). Готовність до комунікації, проактивність, відповідальність і здатність швидко освоювати нові знання.	Надати консультації клієнтам щодо умов і переваг картки АТБ від Райфу. Допомогти клієнтам в оформленні замовлення на картку та підготовці необхідних документів. Виконувати ідентифікацію та верифікацію клієнтів і передавати документи колегам у відділення.
2. Менеджер-касир відділення банку	Щонайменше 6 місяців досвіду в банківській сфері з касовим обслуговуванням клієнтів. Вільне володіння державною мовою. Впевнене користування комп'ютером та	Велика відповідальність і увага до дрібниць. Чудові навички комунікації та вміння працювати з різними типами клієнтів.	Виконання касових операцій: платежі, обмін валют, перекази, погашення кредитів. Привітне обслуговування клієнтів та їх зустріч у відділенні. Облік готівки та дотримання стандартів безпеки. Відкриття і обслуговування рахунків приватних клієнтів.

	сучасними офісними програмами. Наявність вищої або середньо-спеціальної освіти.	Спроможність швидко навчатися та покращувати свої навички.	Продаж банківських продуктів та надання рекомендацій. Участь у відкритті та закритті операційного дня.
3. Менеджер з обслуговування приватних клієнтів	Мінімум 6 місяців досвіду в банківській сфері або фінансовому обслуговуванні клієнтів. Знання банківських продуктів є додатковою перевагою.	Чудові комунікаційні навички і вміння взаємодіяти з різними клієнтами. Велика відповідальність і уважність до дрібниць.	Професійне та привітне обслуговування клієнтів, зустріч у відділенні. Консультації щодо банківських продуктів і вибору фінансових рішень. Активний продаж продуктів, виявлення потреб клієнтів і рекомендація рішень.
4. Провідний менеджер з продажу роздрібних продуктів	Вільне володіння державною мовою. Впевнене користування комп'ютером та сучасними офісними програмами. Наявність вищої освіти.	Спроможність швидко освоювати нове та вдосконалювати навички.	Обслуговування рахунків, кредитних карток, кредитів, депозитів і страхових продуктів. Обслуговування ФОП, відкриття рахунків та сервіс. Проведення касових операцій за потреби. Ведення документації.
5. Головний менеджер з продажу роздрібних продуктів			
6. Керівник відділення	Щонайменше 3 роки досвіду роботи в банківському секторі у сфері продажу продуктів і обслуговування клієнтів (фізичних і юридичних осіб). Досвід керівництва від 1 року. Навички мотивації та розвитку команди. Глибоке розуміння банківських продуктів, процедур і стандартів обслуговування. Вільне володіння державною діловою мовою. Наявність вищої освіти.	Видатні лідерські здібності. Вміння ефективно комунікувати та проводити переговори. Велика відповідальність і спрямованість на досягнення результатів. Сильні аналітичні та організаційні навички.	Організація щоденної роботи відділення, забезпечення дотримання стандартів та досягнення цілей. Лідерство, мотивація команди, наставництво і застосування принципів Agile. Управління відносинами з існуючими і новими клієнтами, продаж банківських продуктів та надання сервісу. Забезпечення високої задоволеності клієнтів через якісні консультації та ефективне вирішення проблем. Облік фінансових операцій, контроль каси і відповідність нормативам. Співпраця з вищим керівництвом, аналіз роботи відділення та звітування.

Джерело: складено автором за даними [28]

Вимоги до посад працівників відділення банку визначають необхідність комплексних навичок та знань для ефективного виконання обов'язків. Потрібен досвід у банківській сфері, що дозволяє впевнено проводити фінансові операції. Також важливо вміти професійно та доброзичливо обслуговувати клієнтів, надавати консультації, ефективно спілкуватися з різними типами клієнтів і з'ясувати їхні потреби. Необхідні знання сучасних комп'ютерних і офісних програм для забезпечення високої якості обслуговування та ведення документації. Вимоги до посад працівників відділення банку формують основу для їх професійного розвитку та кар'єрного зростання. Вони забезпечують необхідні навички та компетенції для успішного виконання роботи і відкривають можливості для подальшого просування в межах банківської системи.

Проаналізуємо структуру персоналу відділення АТ «Райффайзен Банк» (табл. 2.9). Варто зазначити, що під час проходження переддипломної практики в банку була проведена тимчасова реорганізація двох відділень в одне через відключення електроенергії під час війни.

Таблиця 2.9

Структура персоналу відділення АТ «Райффайзен Банк» м. Харкова за 2024 р.

Посада	Критерії		
	за віком	за статтю	за рівнем освіти
1. Керівник відділення	38 років	жінка	вища
2. Головний менеджер з продажу роздрібних продуктів	23 роки	чоловік	вища
	29 років	жінка	вища
3. Провідний менеджер з продажу роздрібних продуктів	55 років	жінка	вища
	25 років	жінка	вища
4. Менеджер з обслуговування приватних клієнтів	27 років	жінка	вища
5. Менеджер-касир відділення банку	48 років	жінка	середня
	40 років	жінка	вища
6. Спеціаліст по роботі з клієнтами у проєкті «Картка АТБ від Райфу» (мобільний банкір)	30 років	чоловік	вища
	34 років	жінка	вища
7. Охоронець	45 років	чоловік	середня
8. Прибиральник	58 років	жінка	середня

Таким чином, у відділенні банку працює 12 співробітників, серед яких 9 жінок (75%) і 3 чоловіки (25%). Середній вік працівників становить 37 років. Важливо зазначити, що 90% працівників, які безпосередньо займаються обслуговуванням клієнтів, мають вищу освіту, що підтверджує високий рівень їхньої кваліфікації і професійної підготовки. Це є ключовим для забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів.

Після цього ми провели діагностику мотивації кар'єрного росту працівників відділення банку, використовуючи методику А. Ное, Р. Ное та Д. Баххубера в адаптації Е. А. Могилєвкіної та методику Е. Шейна.

Опитувальник «Мотивація кар'єри» включає 20 питань, розподілених по трьох напрямках: кар'єрна інтуїція, кар'єрна причетність і кар'єрна стійкість. Анкета та ключ до опитувальника наведено в додатку А [29]. Вибірка складала з 10 співробітників відділення банку. Результати опитування представлені на рисунку 2.11.

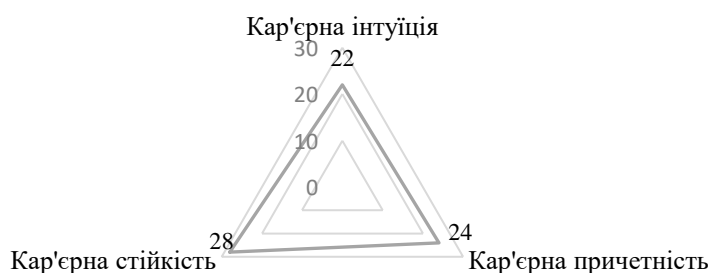


Рис. 2.11. Результати опитування співробітників АТ «Райффайзен Банк» «Мотивація кар'єри» за методикою А. Ное, Р. Ное та Д. Баххубера, (бали).

Отже, за результатами дослідження, рівень кар'єрної інтуїції, що відображає адекватність самооцінки співробітників їхніх професійних здібностей у реальному контексті, у працівників банку є середнім. Це свідчить про те, що співробітники в загальному адекватно оцінюють свої навички та потенціал, але є можливість для подальшого вдосконалення їхньої самооцінки та розуміння професійних перспектив. Рівень кар'єрної причетності, який вимірює готовність співробітника працювати над досягненням цілей організації, також є середнім. Це свідчить про

те, що працівники демонструють помірний рівень залучення до корпоративних цілей і завдань, проте існує потенціал для підвищення їхньої мотивації та активнішого сприяння досягненню стратегічних цілей компанії. Рівень кар'єрної стійкості, який визначає здатність справлятися з труднощами, адаптуватися до змін та долати перешкоди, також є середнім, але є найвищим серед усіх показників, досягаючи 28 балів. Це означає, що працівники в цілому мають помірні навички адаптації та стійкості в умовах змін, але є можливість для розвитку більшої гнучкості та стійкості до викликів у професійній діяльності. Підвищення цього показника може сприяти покращенню здатності співробітників ефективно реагувати на зміни та стресові ситуації.

Опитувальник «Якорі кар'єри» містить 41 питання, які охоплюють вісім різних напрямків. Анкета та ключ до опитувальника наведено в додатку Б [29]. Результати опитування за методикою Е. Шейна представлені на рисунку 2.12.

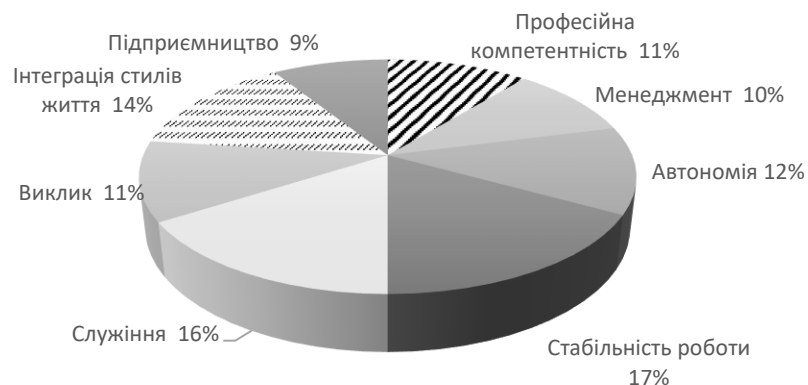


Рис. 2.12. Результати опитування співробітників АТ «Райффайзен Банк» «Якорі кар'єри» за методикою Е. Шейна, (%).

Отже, згідно з результатами опитування працівників банку за методикою Е. Шейна, найвищим пріоритетом (мотивом або «якорем кар'єри») для працівників є «Стабільність роботи» (17%), що свідчить про їхню гостру потребу в безпеці та надійності на робочому місці, що є критично важливим в умовах війни. «Служіння» (16%) є важливим пріоритетом, що підкреслює бажання працівників реалізувати свої особисті цінності через роботу та робити внесок у добробут суспільства.

«Інтеграція стилів життя» (14%) вказує на прагнення підтримувати гармонійний баланс між кар'єрними обов'язками та особистим життям. Окрім того, «Автономія» (12%) відзначає потребу в незалежності та бажання забезпечити професійний розвиток у межах власних умов і стандартів. «Професійна компетентність» та «Виклик» (по 11%) мають однаковий рівень, що свідчить про високий інтерес до подолання складних завдань і вирішення проблем. Це підкреслює прагнення працівників до професійного розвитку та готовність братися за амбіційні проекти. Проте професійна компетентність займає п'яте місце серед кар'єрних пріоритетів у результатах опитування, що свідчить про те, що хоча вона важлива для працівників, вона не є домінуючою мотивацією в їхній кар'єрі. «Менеджмент» (10%) займає меншу частку серед пріоритетів, що свідчить про відносно низький інтерес працівників до керівних позицій, що може вказувати на те, що більшість респондентів не ставлять управлінські ролі в центр своєї кар'єрної діяльності. Результати опитування показують, що лише 9% працівників надають пріоритет «Підприємництву», яке передбачає створення нових організацій, товарів або послуг. Це вказує на те, що серед опитуваних переважає менший інтерес до ініціатив, що передбачають розробку нових бізнес-ідей. Люди з такою орієнтацією зазвичай прагнуть до втілення власних ідей у реальність, створюючи щось нове та унікальне, що повністю відображає їхні зусилля та амбіції. Однак, з огляду на результати, більшість працівників, ймовірно, більше зосереджені на забезпеченні стабільності і безпеки в існуючих робочих ролях, ніж на відкритті нових підприємств.

Далі було проаналізовано детальніше такий мотив кар'єри як «Менеджмент», який набрав невелику кількість балів (рис. 2.13). В умовах дефіциту кадрів на ринку праці набагато ефективніше шукати потенційних кандидатів на керівні посади серед вже існуючих співробітників. Оскільки, рекрутинг зовнішніх кандидатів часто є дорогим і тривалим процесом, а використання внутрішнього резерву дозволяє економити на витратах на найм і навчання нових працівників. Внутрішні кандидати вже ознайомлені з культурою, процесами та специфікою роботи банку, що знижує час на адаптацію і підвищує ефективність виконання нових обов'язків.

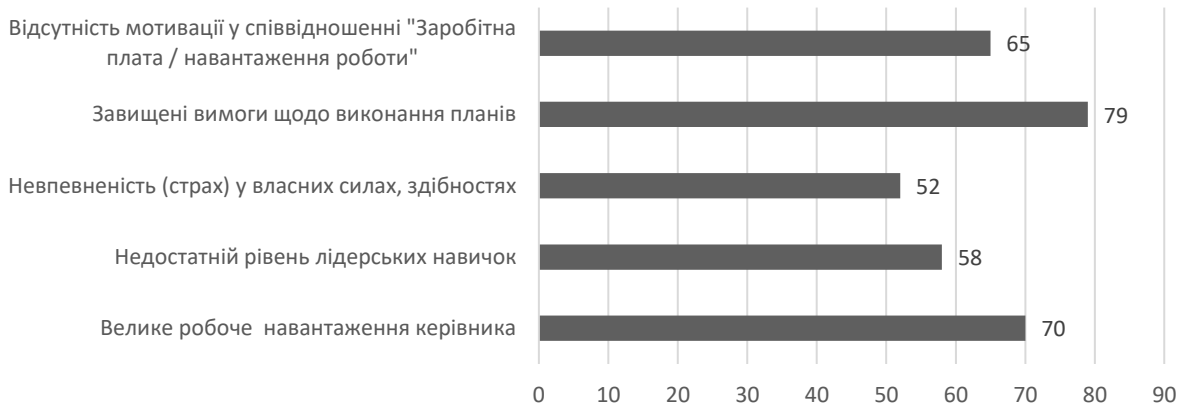


Рис. 2.13. Причини низького інтересу працівників банку до керівних позицій

Отже, результати опитування виявляють кілька основних причин слабого інтересу працівників банку до керівних позицій. По-перше, завищені вимоги та нереалістичні плани (79%) створюють серйозні перешкоди для ефективної роботи та можуть негативно впливати на моральний клімат у колективі. По-друге, велике робоче навантаження та відповідальність (70%) підвищують стрес та ризик вигорання, що знижує мотивацію до кар'єрного зростання. По-третє, незадовільне співвідношення між рівнем заробітної плати та обсягом роботи (65%) зменшує привабливість керівних посад. Недостатні лідерські навички працівників (58%) також впливають на їхню впевненість у можливості ефективно управляти командою. Останнім, але не менш важливим фактором є невпевненість у власних здібностях (52%), яка стримує бажання приймати на себе керівні ролі через страх не виправдати очікувань.

В умовах дефіциту кадрів, зосередження уваги на розвитку внутрішніх резервів і пошуку потенційних керівників серед існуючих працівників є стратегічно доцільним підходом. Тому для підвищення інтересу до керівних посад потрібно оптимізувати навантаження, забезпечити навчання для розвитку лідерських навичок, покращити підтримку працівників, знизити завищені вимоги і вдосконалити систему мотивації для кращого співвідношення між зарплатою та навантаженням.

Таким чином, навчання персоналу і кар'єрний розвиток тісно пов'язані між собою. Інвестування в навчання не тільки підвищує професійні навички працівників, але й підтримує їхній кар'єрний ріст і задоволеність роботою. Для банківської установи це також є вигідним, оскільки сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Зарубіжний досвід управління діловою кар'єрою персоналу

В умовах глобалізації управління кар'єрою персоналу набуває все більшої важливості як для приватного, так і для громадського секторів. Зарубіжний досвід у цій сфері демонструє різноманітні підходи та стратегії, спрямовані на стимулювання особистого та професійного розвитку працівників, підвищення їхньої ефективності та задоволення від кар'єрного росту.

На сьогоднішній день існує кілька систем управління персоналом, найбільш поширеними з яких є японська, американська та європейська моделі [30-31].

На рисунку 3.1. представлено найбільш важливі критерії для потенційних працівників при виборі роботодавця в Америці, Європі та СНД у 2021 р. [32].

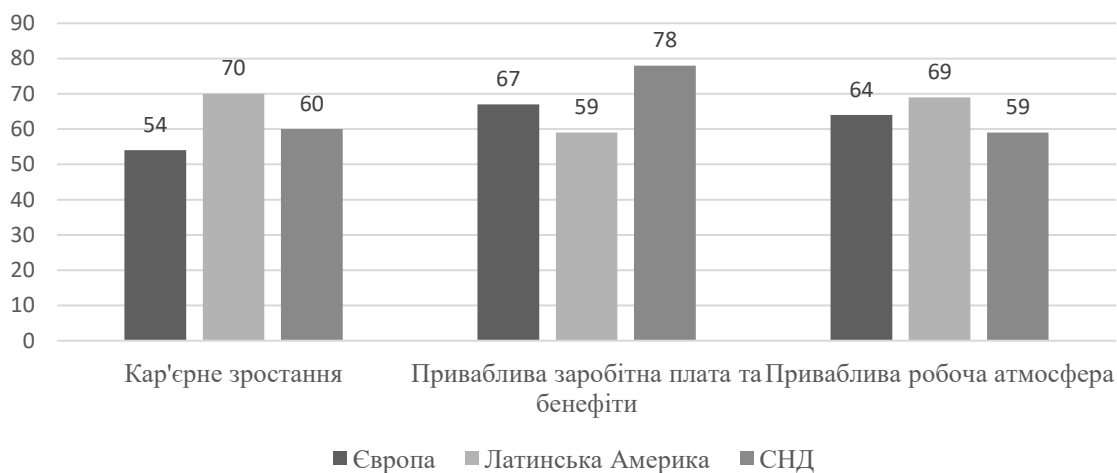


Рис. 3.1. Найважливіші критерії для кандидатів при виборі роботодавця в Америці, Європі та СНД у 2021 р. (%).

Отже, одним з трьох основних критеріїв для кандидатів при виборі роботодавця в Америці, Європі та СНД у 2021 році є можливості кар'єрного розвитку.

Далі систематизуємо особливості щодо управління діловою кар'єрою персоналу в різних країнах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Узагальнення особливостей щодо управління діловою кар'єрою персоналу в різних країнах

Країна	Форма планування кар'єри	Методи мотивації кар'єрного просування	Оплата праці	Основні риси моделі управління персоналом
Японія	система довічного найму; система ієрархії рангів базується на кваліфікації працівника, що і визначає його посаду	щорічне підвищення заробітної плати, виплата премій двічі на рік і просування за здобутими знаннями та досягненнями.	залежить від тривалості роботи працівника; розмір винагороди залежить від соціальних, а не економічних факторів; індивідуальний дохід враховується на основі заробітку інших працівників.	комбінування професій; спрямованість на колективізм; обов'язкове членство в корпоративних профспілках; система постійного навчання; колективне прийняття рішень і розподіл відповідальності; висока увага до особистості.
США	індивідуалізм та конкуренція	конкуренція стимулює підлеглих до кар'єрного просування: чим нижча посада, тим більше вакансій, а чим вища, тим менше.	заробітна плата підвищується щорічно для усіх працівників, які отримали позитивну оцінку своєї роботи. механізм індивідуалізації заробітної плати	принцип індивідуальної відповідальності; персонал розглядається як головне джерело покращення продуктивності; оцінка працівника базується на його робочих досягненнях, працівник сприймає іншого працівника як суперника
Швеція	індивідуальні плани розвитку кар'єри, які дозволяють працівникам	система індивідуальних цілей, можливості для професійного навчання та	винагороди за досягнення цілей, прозора система оцінювання праці.	акцент на прозорість, участь співробітників у прийнятті рішень, а також на постійному

	визначати свої цілі та шляхи досягнення їх на робочому місці, що може включати підвищення кваліфікації, стажування та планування розвитку.	розвитку, а також забезпечення їх матеріального добробуту та надання соціальних гарантій.		навчанні та розвитку комунікація на всіх рівнях організації вважається ключовим елементом для досягнення високої ефективності та задоволеності працівників.
Великобританія		система винагород за досягнення, премії за високі результати, можливості для професійного розвитку та участь у проектах спеціалізації.	підвищення заробітної плати, виплата додаткових винагород, премій, доплат, а також забезпечення пенсійним та медичним страхуванням.	фокус на прозорість управління, підтримку розвитку лідерства, а також культуру відкритої комунікації між менеджментом та працівниками, інклюзивність
Німеччина		страхування життя, страхування здоров'я та безкоштовні обіди	високий рівень соціальної захищеності та регуляції оплати праці	поступове зростання від менш високої до більш високої посади та розвиток професійних навичок, участь співробітників у прийнятті рішень
Франція	просування по службі вимагає постійного оновлення та підвищення кваліфікації працівника	значна соціальна підтримка, пільги та винагороди	оплата праці залежить від рівня професійної кваліфікації фахівця.	швидкий професійний ріст і глибока спеціалізація персоналу, безперервне навчання.

Джерело: складено автором за даними [33-36]

Японські підприємства дуже уважно відбирають працівників, враховуючи їхні сильні та слабкі сторони і пропонують їм підходяще робоче місце. В компаніях є чітке розподілення на висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих працівників. При прийомі на роботу всі працівники спочатку вважаються некваліфікованими, і підвищення статусу можливе лише через два-три

роки залежно від зусиль у вдосконаленні власних навичок і вмінь. Компанії активно практикують суміщення професій і розвивають широкі компетенції серед свого персоналу. Система довгострокового працевлаштування на японських підприємствах значно сприяє залученню та збереженню персоналу.

У Японії планування кар'єрного розвитку персоналу починається після того, як працівник набуває досвіду роботи та стає добре відомим керівництву. Це планування залежить від високої кваліфікації персоналу, оскільки співробітникам надається можливість засвоїти 5-6 спеціальностей, що сприяє їхньому розвитку та підвищує продуктивність [32].

У США головними цінностями є індивідуалізм та конкуренція. На підприємствах створюються кар'єрні центри, які допомагають персоналу у плануванні і розвитку кар'єри, зосереджуючись на їхніх кар'єрних очікуваннях. Розмір заробітної плати працівників в компаніях є конфіденційною інформацією, де власники самі встановлюють розмір винагороди для свого персоналу, оцінюючи внесок кожного.

Керівництво компаній стимулює конкуренцію серед працівників, щоб сприяти їхньому кар'єрному зростанню, що сприяє досягненню високої прибутковості і ефективності праці. Проте конкуренція за кар'єрне зростання хоча і мотивує працівників, але має свої недоліки: замість результативності акцент на перемогу над іншими; працівник сприймає іншого співробітника як суперника, недовіра та небажання ділитися інформацією; можливість виникнення конфліктів; прагнення до помсти за поразку; залежність від успіху чи невдачі.

В США позитивним аспектом управління кар'єрою персоналу на підприємствах є доступність приватних консалтингових компаній, які спеціалізуються на плануванні та управлінні кар'єрою. Також популярні семінари з управління кар'єрою для персоналу підприємств.

У Швеції працівники можуть одночасно навчатися і працювати, що сприяє їхньому професійному розвитку та кар'єрному зростанню. Ця практика позитивно впливає на підвищення кваліфікації і ефективність підприємств, які активно інвестують у професійний розвиток свого персоналу та користуються грантами для

підвищення кваліфікації. У шведських компаніях важливими умовами для кар'єрного розвитку є висока заробітна плата, соціальне забезпечення і безпечні умови праці. Керівництво активно дбає про підлеглих, що сприяє їхньому швидкому професійному зростанню. Так, компанії запроваджують програму «б сігма», яка учасникам гарантує кар'єрний розвиток протягом двох років при належному виконанні обов'язків.

У Великобританії кар'єрним плануванням на підприємствах займаються кар'єрні агентства, які допомагають визначати індивідуальний шлях розвитку кожної людини. На розвиток кар'єри працівників на підприємствах впливають національні традиції та роль профспілок. Кар'єрне просування працівників обмежене через традиційний корпоративізм і обмежені можливості переходу між відділами. Мотивацією персоналу щодо кар'єрного зростання є підвищення заробітної плати, виплата надбавок, премій, додаткових виплат, а також надання пенсійного та медичного страхування.

У Франції на всіх підприємствах діє система планування кар'єри, яка передбачає розроблення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника на підставі Положення про планування кар'єри. Ці плани формуються на основі зібраної інформації про працівника та оцінки його роботи, включаючи визначення сильних і слабких сторін, а також визначення напрямків його майбутньої діяльності. Мотивація персоналу на французьких підприємствах забезпечується через високу заробітну плату, премії, надбавки та інші матеріальні стимули.

В Німеччині планування кар'єри персоналу відбувається на вертикальному, горизонтальному та високопрофесійному рівнях. Крім персональних кар'єрних планів компанії розробляють плани на заміщення посад на кілька наступних років. Консалтинг став ключовим аспектом у функціонуванні німецьких компаній та допомагає планувати кар'єру співробітників, підвищує їх самооцінку і впевненість в собі, що сприяє зростанню продуктивності праці. В компаніях для мотивації персоналу використовуються страхування життя та здоров'я, безкоштовне харчування, а іноді — надання мобільного телефону та автомобіля [33]. Система

кар'єрного росту базується на поступовому підвищенні по службі і розвитку професійних навичок, враховуючи особливості менталітету німців.

Таким чином, управління кар'єрою персоналу в розглянутих країнах має кілька спільних рис, а саме: наявність індивідуальних цінностей, характерних для кожної конкретної країни, активне планування та моніторинг кар'єрного росту працівників в межах підприємств, систематичне оцінювання їхньої роботи і проведення мотиваційних заходів таких як зростання заробітної плати, виплата премій і доплат, а також медичне та пенсійне страхування. Також надається значна увага індивідуальному плануванню кар'єри та розвитку персоналу через спеціалізовані консультаційні служби і агентства, тренінги та програми.

Наведений зарубіжний досвід управління кар'єрою має потенціал стати важливим джерелом інсайтів для впровадження в Україні. Застосування індивідуальних кадрових планів та програм розвитку, які допомагають працівникам визначити свої професійні цілі та шляхи досягнення. Використання різноманітних мотиваційних інструментів, таких як зростання заробітної плати, премії, участь у прибутках підприємства, що сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Впровадження системи послідовного підвищення посад та підвищення професійної компетентності, що сприяє збереженню та розвитку кваліфікованого персоналу. Забезпечення високого рівня соціальної захищеності, що включає медичне та пенсійне страхування, є важливим аспектом для забезпечення стабільності та довгострокових відносин з працівниками. Тому імплементація таких практик може сприяти покращенню управління персоналом в Україні, збільшенню привабливості бренду роботодавця та підвищенню ефективності підприємств. Однак важливо враховувати контекстуальні різниці та адаптувати іноземний досвід до особливостей українського ринку праці і культурного середовища.

3.2. Матриця 9-BOX GRID як інструмент управління талантами АТ «Райффайзен Банк».

В сучасному бізнес-середовищі ефективно управління талантами є ключем до успішного розвитку організації та її конкурентоспроможності. Один з найбільш потужних інструментів у цьому процесі це матриця 9-Box Grid, яка дозволяє стратегічно оцінювати і управляти людським капіталом компанії. Цей інструмент не лише спрощує процес прийняття рішень щодо просування кадрів, але й сприяє стратегічному плануванню кар'єрного зростання всередині організації. За допомогою матриці 9-Box Grid керівники можуть точніше ідентифікувати сильні сторони та зони розвитку співробітників, що дозволяє створювати персоналізовані плани розвитку та забезпечувати адекватну підтримку в разі потреби.

Матриця 9-Box Grid представляє собою систему, яка дозволяє оцінювати співробітників за двома основними критеріями: їхнім потенціалом для кар'єрного зростання та фактичними результатами їхньої роботи [37]. Основою цього інструменту є розподіл співробітників на 9 груп, який здійснюється відповідно до їхньої продуктивності та потенціалу. Це допомагає виявити ключових працівників, які вже продемонстрували високий рівень ефективності і готові до підвищення, а також визначити співробітників, яким може знадобитися додаткова підтримка або розвиток.

При оцінці продуктивності працівників менеджери зазвичай враховують два чинники: їхню поточну ефективність і потенціал для майбутнього розвитку. Матриця формується у три етапи: оцінка продуктивності, оцінка потенціалу та їх поєднання.

Горизонтальна вісь матриці (вісь X) відображає продуктивність у трьох категоріях:

- низька ($x = 1$) - працівник не відповідає вимогам;
- помірна ($x = 2$) - працівник виконує завдання згідно з очікуваннями;

- висока ($x = 3$) - працівник перевершує очікування та успішно виконує завдання.

Вертикальна вісь матриці (вісь Y) оцінює потенціал працівника, що краще визначати за його поведінкою, а не результатами. Потенціал поділяється на три рівні:

- низький ($y = 1$) - працівник працює на межі можливостей і не показує ознак розвитку;

- середній ($y = 2$) - працівник розвивається і має можливість подальшого росту в рамках своєї ролі;

- високий ($y = 3$) - працівник активно розвивається, ефективно виконує роботу і готовий до підвищення.

Якщо кожен працівник отримує значення за осями X та Y, він автоматично потрапляє в один з дев'яти квадрантів, що ілюструють кореляцію між його потенціалом і продуктивністю, які представлені на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Матриця 9-Box Grid.

Різні категорії співробітників потребують різних стратегій управління талантами.

В таблиці 3.2 запропоновано стратегії управління талантами компанії. Ефективне управління талантами зосереджується на підтримці, розвитку та

мотивуванні ключових співробітників для максимізації їхнього внеску в організацію і забезпечення їхнього довгострокового успіху.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо управління талантами компанії.

Тип працівник	Рекомендації щодо управління талантами
Ризик таланту	<p>Визначте особисті перешкоди, які можуть спричинити низьку продуктивність і уповільнене зростання. Не вкладати надмірних зусиль і знати, коли краще припинити співпрацю. Проведіть бесіду з працівником, щоб зрозуміти, чи є інші завдання, де він і ви могли б краще застосувати свої вміння.</p> <p>Якщо перші два підходи не принесуть швидкого результату, розробіть разом план для виходу, який допоможе працівнику знайти позицію, що краще відповідатиме його навичкам поза межами вашої організації.</p> <p>Якщо неефективні співробітники є поширеною проблемою в компанії, потребує перегляд методів залучення і відбору кандидатів.</p>
Середньостатистичні гравці	<p>Розробіть план підвищення продуктивності, зосередившись на особистих перешкодах і необхідних навичках. Встановіть ясні, вимірювальні цілі і чітко визначте, що таке хороша продуктивність, щоб співробітник знав, чого від нього очікують.</p> <p>Щомісяця проводьте зустрічі для оцінки прогресу виконання плану. Документуйте ці зустрічі, щоб допомогти в прийнятті найкращих рішень. Структурований план і зворотний зв'язок також будуть корисні для співробітника.</p>
Непоследові виконавці	<p>Співробітники мають потенціал стати успішними, але поки що не досягають потрібного рівня продуктивності. Потрібно з'ясувати причини їхньої середньої продуктивності. Можливо, це нові співробітники, які не змогли адаптуватися, або вони не розуміють очікувань. Розгляньте можливість включення їх у програму коучингу з колегами чи інші програми наставництва. Якщо результати не покращяться протягом шести місяців або року, розробіть разом план виходу, щоб допомогти працівникові знайти більш підходящу роль поза вашою організацією.</p>
Невикористані таланти (або необроблені діаманти)	<p>У них високий потенціал, але низька продуктивність.</p> <p>Надайте співробітникам час для розвитку, але слідкуйте за їхньою продуктивністю. Вам потрібна не тільки покращена, але й стабільна та надійна робота. Якщо їхні результати погані, їх можна покращити; якщо є високий потенціал, вони повинні демонструвати середні або високі показники протягом шести-дванадцяти місяців.</p> <p>Чітко донесіть до співробітників очікування від їхньої поточної ролі, щоб вони знали, що від них потрібно. Підкресліть, що ви вірите в їхній потенціал, але очікуєте покращення їхніх показників. Якщо через рік результати не покращяться, спільно розробіть план виходу.</p>

Закінчення таблиці 3.2

Майстри-професіонали	<p>Працівники з високою продуктивністю, але обмеженим потенціалом для подальшого зростання. Ці співробітники є важливими для вашої організації, оскільки вони ефективно виконують свої обов'язки і мають позитивний підхід до роботи.</p> <p>Мотивуйте співробітників до активної участі та внесення значного внеску. Оцініть майбутні зміни в їхніх ролях і допоможіть підготуватися. Номінально підвищуйте заробітну плату, але остерігайтеся великих підвищень і бонусів. Не підвищуйте працівників понад їхній потенціал.</p>
Ключові гравці	<p>Співробітник, який постійно виправдовує очікування. Можливо, є потенціал для збільшення відповідальності за рахунок плану розвитку. Зазвичай такі люди не люблять різких змін, але орієнтовані на якість і готові до поступового розвитку. Успішним компаніям слід інвестувати в їхній розвиток та надавати підтримуючий зворотний зв'язок.</p>
Високопродуктивні гравці	<p>Основна стратегія полягає в підтримці їхньої залученості та забезпеченні готовності до роботи не тільки сьогодні, але й у майбутньому. Якщо здібний співробітник амбітний і прагне кар'єрного зростання в організації, важливо підвищувати його потенціал через різноманітні заходи.</p> <p>Забезпечте, щоб високоефективні співробітники залишалися задоволеними та залученими, регулярно спілкуйтесь з ними і цінують їхню роботу. Не всі мають прагнути до зіркових досягнень. Якщо ваш високоефективний співробітник щасливий у своїй поточній ролі і не шукає підвищення чи додаткових обов'язків, це теж позитивний результат.</p> <p>Дайте їм час для розвитку. Якщо співробітник ще не повністю реалізував свій потенціал, можливо, йому потрібно більше часу, щоб освоїтися у своїй поточній ролі перед переходом до нових викликів.</p> <p>Використовуйте методи, такі як ротація посад і складні завдання, щоб ознайомити їх із різними аспектами бізнесу. Це допоможе розвинути ділову хватку та підготуватися до більшої керівної ролі. Знайдіть ментора для підтримки їхнього розвитку та надайте можливості для навчання та підвищення кваліфікації.</p>
Потенційні зірки	<p>Переконайтесь, що співробітники розуміють вимоги до їхньої ролі. Дайте новачкам час для розвитку продуктивності до оптимального рівня. Хваліть їх за досягнення та ініціативу, а також регулярно контролюйте їхню роботу та проводьте бесіди для перевірки задоволеності. Пропонуйте ротацію робочих місць або розширення обов'язків і забезпечте можливості для навчання та коучингу для покращення навичок і подолання бар'єрів продуктивності.</p>
Зірки	<p>Виняткові таланти, або майбутні лідери, — це ваші найкращі співробітники, які можуть виконувати нові функції і важливу роль в управлінні наступністю.</p> <p>Давайте вашим «зіркам» складні завдання, такі як важливі проекти чи можливості в стартапах. Регулярно перевіряйте їхнє задоволення роботою та вчасно виявляйте ознаки незадоволеності. Хваліть їх за внесок і забезпечте, щоб вони відчували свою цінність. Надайте наставництво від досвідчених колег та створюйте можливості для спілкування з іншими «зірками» і керівництвом. Зацікавлені співробітники можуть також отримати вигоду від участі в зовнішніх радах і комітетах.</p> <p>Не забувайте про конкурентоспроможну компенсацію для цих цінних працівників.</p>

Отже, ефективне управління талантами зосереджується на підтримці, розвитку та мотивуванні ключових співробітників для максимізації їхнього внеску в організацію і забезпечення їхнього довгострокового успіху.

На основі оцінки співробітників і їхнього розташування в квадрантах матриці за продуктивністю та потенціалом, ухваліть рішення про інвестиції в їхній розвиток. Орієнтуйте ресурси на найбільш перспективних працівників з високими результатами, щоб підтримувати їхній довгостроковий успіх у компанії (рис. 3.3).

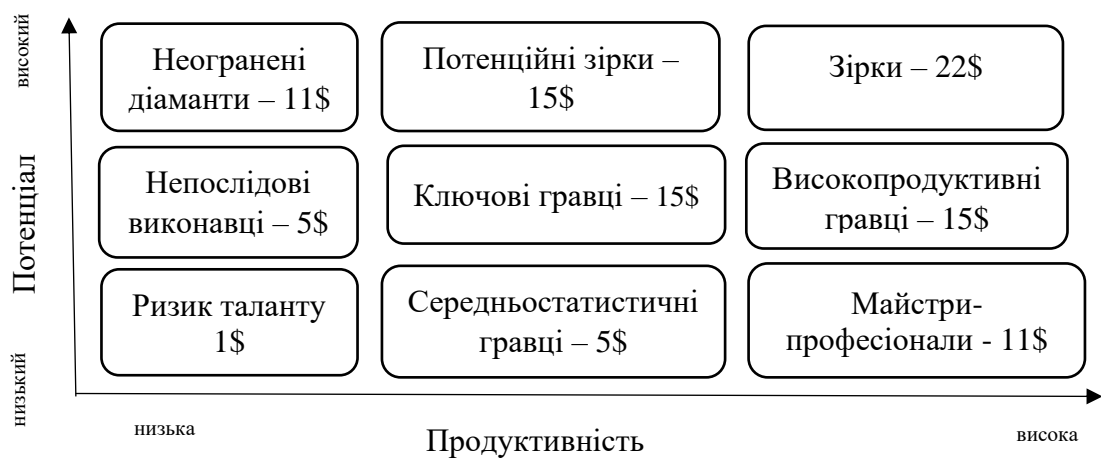


Рис. 3.3. Розподіл бюджету в 100 доларів на інвестиції у розвиток співробітників.

Отже, якщо б потрібно було розподілити 100 доларів між категоріями талантів, найбільше ресурсів слід направити на виняткових працівників у правому верхньому куті матриці, а найменше — на аутсайдерів у лівому нижньому куті. Це стратегічно обґрунтовано, адже інвестиції в ефективних співробітників приносять найбільшу віддачу і конкурентну перевагу, в той час як вкладення в менш ефективних забирають ресурси від кращих кандидатів. Важливо враховувати, що не всі підходять для одних і тих же ролей або культури компанії.

Матриця 9-Box Grid використовується для ідентифікації лідерських талантів. Цей інструмент дозволяє виявити потенційних лідерів і підготувати їх до вищих керівних позицій за допомогою розвитку лідерських якостей, коучингу, наставництва, зворотного зв'язку за методом 360 градусів та інших форм оцінки.

Основний недолік матриці полягає в її обмеженості в оцінці реального потенціалу співробітників. Ця матриця часто базується на суб'єктивних оцінках продуктивності та потенціалу, які можуть бути неточними або односторонніми. Вона також може не враховувати динамічні зміни в кар'єрному розвитку співробітників або специфічні обставини, які впливають на їхню продуктивність і потенціал. Крім того, може бути тиск на співробітників і менеджерів, через чіткий розподіл на категорії працівників в матриці, що може призвести до упереджень або несправедливого ставлення до тих, хто опинився в нижчих квадрантах. Це може також обмежити можливості для розвитку співробітників, які не потрапили в категорії з високим потенціалом, навіть якщо у них є можливості для значного зростання і розвитку.

Тому вважаємо, що замість щорічних оцінок ефективності слід впровадити постійний зворотний зв'язок. Це дозволяє краще підвищувати продуктивність і забезпечує більше даних для точної оцінки результатів. Рекомендуємо використовувати об'єктивні дані для вимірювання продуктивності та впроваджувати системи постановки цілей, такі як SMART-цілі або ключові результати (KPI), щоб досягти кращих результатів.

Отже, важливість використання матриці 9-Box Grid для АТ «Райффайзен Банк» полягає у її здатності допомагати у виявленні потенційних лідерів і визначенні найкращих шляхів для їхнього професійного росту. Це дозволяє організації не лише ефективно використовувати наявні таланти, але й сприяти їхньому кар'єрному зростанню, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність і досягнення корпоративних цілей. Забезпечення правильних інвестицій у розвиток співробітників згідно з їхніми позиціями в матриці дозволить оптимізувати управління талантами і підтримувати стратегічні цілі організації. Матриця 9-Box Grid є незамінним інструментом для будь-якої компанії, яка прагне максимально ефективно управляти своїми людськими ресурсами і забезпечувати стійкий розвиток кар'єри своїх співробітників.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу АТ «Райффайзен Банк».

В сучасних умовах конкурентного бізнесу ефективно управління професійним розвитком та діловою кар'єрою персоналу стає стратегічно важливим аспектом для кожної успішної організації. Сьогодні основний акцент ставиться не на кількісній показник кадрів, а на створенні кадрового потенціалу банку, його ефективності та здатності працівників до кар'єрного зростання. Це вимагає від співробітників нетрадиційного та творчого підходу, що базується на високому професіоналізмі для вирішення складних завдань під час кризи та війни в країні.

АТ «Райффайзен Банк», як провідний учасник фінансового ринку, усвідомлює необхідність постійного вдосконалення своєї системи управління персоналом.

Традиційно кар'єрний розвиток порівнюють із сходинками, де послідовність посад позначає кар'єрний успіх. Однак у сучасних умовах робочі місця зазнають значних змін: організаційні структури постійно трансформуються, технології та цифрові інновації змінюють галузь, а працівники активно шукають нові можливості для особистого і професійного росту.

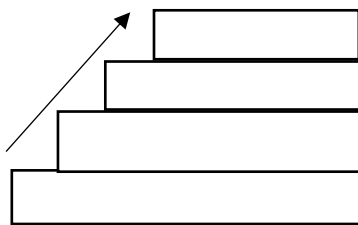
Тому сьогодні доцільно застосовувати більш гнучку модель кар'єрного розвитку, яка підтримує рух у різних напрямках - бічний, діагональний, висхідний та низький, тобто «Кар'єрна решітка» (Career Lattice), яка відрізняється від застарілої моделі кар'єрних сходів тим, що надає безліч можливостей для зростання та розвитку в різних напрямках кар'єри.

Наприклад, під час переддипломної практики проаналізував кар'єрний шлях працівників відділення АТ «Райффайзен Банк», було виявлено, що не всі працівники бажають займати керівні посади або цікава ситуація, коли двадцятитрьохрічний працівник отримав посаду головного менеджера з продажу роздрібних продуктів через трохи більше півроку після прийому на роботу (працівник вже мав річний досвід роботи в іншому банку), то наступна посада – це

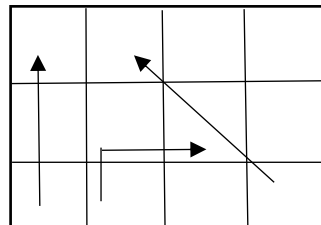
керівник відділення. Спостерігали ще таку ситуацію, коли працівник повідомив керівника про звільнення (після трирічного досвіду роботи) і лише тоді почали пропонувати варіанти щодо кар'єрного зростання, таким чином втративши кваліфікованого працівника.

Модель «Кар'єрна решітка» дає працівникам можливість вільно розвивати свої інтереси та сильні сторони, не обмежуючись одним шляхом до успіху. Замість цього, вони можуть зосередитися на набутті досвіду і розширенні свого портфоліо навичок.

На рисунку 3.4 зображено модель «Кар'єрна дробина» та «Кар'єрна решітка» [38].



1. Модель «Кар'єрна дробина»



2. Модель «Кар'єрна решітка»

Рис. 3.4 Модель «Кар'єрна дробина» та «Кар'єрна решітка».

Перевали та недоліки моделі «Кар'єрна решітка» узагальнено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Перевали та недоліки моделі «Кар'єрна решітка»

Переваги	Виклики
Сприяння працівникам у здобутті різноманітних навичок і досвіду, що робить їх більш універсальними та адаптивними	Людам, які вважали, що кар'єрний успіх визначається лише посадою, може бути складно змінити своє мислення.
Розширюючи навички своїх працівників, організації створюють більший пул внутрішніх кандидатів для вакантних посад.	Компанії повинні створювати ефективні методи для оцінки лідерів і для їхньої самооцінки, що базуються на навичках і компетенціях.
Використання внутрішніх талантів для адаптації до змін в галузі, що дозволяє уникати частого зовнішнього найму.	Лідери повинні отримувати навчання для підтримки співробітників у розвитку багатовекторної кар'єри, включаючи оцінку навичок, зворотний зв'язок і розробку планів розвитку.

Закінчення таблиці 3.3

Гнучкі кар'єрні можливості демонструють, що компанія високо цінує всіх своїх працівників, що позитивно впливає на їхнє настрій і задоволеність від роботи.	Створення інструментів ресурсів на вимогу сприятиме розвитку як керівників, так і працівників. це може бути PDF кар'єрна карта або інвестиції у інтерактивну технологію кар'єрного розвитку.
За рахунок розширених внутрішніх можливостей для кар'єрного зростання, ймовірно, зменшиться текучість кадрів.	Люди підтримують програму, де показані різні приклади кар'єрних шляхів. Лідери можуть ділитися цими історіями на внутрішньому порталі для співробітників. Також важливо, щоб співробітники могли легко знаходити вакансії з чіткими описами обов'язків.
Підхід, орієнтований на навички і компетенції, враховує життєві етапи та унікальність працівників, одночасно відповідаючи потребам організації у талантах.	

Джерело: складено автором за даними [38-40]

Отже, модель «Кар'єрна решітка» включає значні переваги, такі як сприяння розвитку різноманітних навичок і компетенцій у працівників, збільшення гнучкості в кар'єрному рості, а також підвищення задоволеності працівників і зниження текучості кадрів. Ця модель враховує індивідуальні потреби працівників і сприяє їхньому персональному і професійному розвитку. Так банк формує культуру безперервного навчання, яка постійно поповнює їхній внутрішній резерв талантів.

Однак впровадження моделі кар'єрної решітки може зустрічати виклики, такі як необхідність відповідного навчання керівників і співробітників, адаптація внутрішніх процесів оцінки та планування кар'єрного зросту, а також підтримка системи зворотного зв'язку для ефективного впровадження.

Для того щоб запровадити модель «Кар'єрна решітка» в діяльність банку, потрібно:

1) Створити профілі/карти навичок і компетенцій для різних ролей і співробітників. У цій моделі важливо з'ясувати, які навички і компетенції можна застосовувати в різних ролях, тобто створити профілі для кожної ролі, використовуючи потрібні навички та знання, аналізувати навички і компетенції кожного працівника, щоб зрозуміти їх потенціал.

2) Підтримувати внутрішню мобільність, навчаючи лідерів оцінювати навички та компетенції працівників у різних аспектах роботи. Для забезпечення мобільності керівникам варто вміти об'єктивно оцінювати співробітників. Щоб

допомогти їм у цьому: визначайте компетенції та навички чітко; навчіть лідерів оцінювати здатність працівників за допомогою спостережень, направлених запитань, оцінки результатів і зворотного зв'язку, відгуків; включайте оцінку навчочок і компетенцій у процес атестації, пов'язуючи її з успіхами у роботі; розвивайте мислення, підтримуючи віру у можливості людей постійно розвиватися; складайте посадові інструкції, які чітко описують навички і компетенції, виділяючи ті, які можна розвивати.

3) Створити можливості для навчання та розвитку кар'єри, пропонуючи різноманітні гнучкі варіанти і методи, що дозволить працівникам будувати персоналізовані навчальні траєкторії для підтримки їх кар'єрного зростання, а саме: тренінги для розвитку ключових навчочок і компетенцій; коучинг, який сприяє досягненню особистих цілей співробітників; менторство, програми навчання, що передають знання від досвідчених лідерів менш досвідченим співробітникам; стажування на робочому місці для отримання практичного досвіду в конкретних ролях з перших вуст.

Підтримуйте працівників у плануванні кар'єрних кроків за допомогою:

- персоналізованих кар'єрних карт, що відображають цілі, навички, можливості навчання та ключові кроки;
- індивідуальних планів розвитку з фокусом на зростання, навчання і етапи досягнення цілей;
- створення програм та тренінгів з розвитку персонального бренду працівників;
- шаблонів для кар'єрних розмов, сприяючих систематичним обговоренням з керівниками;
- серій виступів від лідерів, що надихають та допомагають зрозуміти можливості кар'єрного розвитку на власному прикладі;
- інструментів зворотного зв'язку для оцінювання і покращення процесів професійного розвитку.

Далі з метою виявлення найкращих талантів і розвитку їх як майбутніх лідерів, доцільно запропонувати АТ «Райффайзен Банк» на вибір програмне забезпечення для планування наступності (табл. 3.4) [41].

Таблиця 3.4

Програмне забезпечення для управління кар'єрним розвитком

Напрямок	Програмне забезпечення
1. Управління продуктивністю, цілями, винагородою працівників	Lattice - програма для управління продуктивністю, зростанням, цілями та винагородами.
	PerformYard - система управління продуктивністю, що сприяє ефективному плануванню наступності.
	Paucor - оптимальний інструмент для управління продуктивністю, винагородами і навчанням в системі HCM.
2. Програми наставництва	Qooper - платформа для підбору наставників, спрямована на розвиток майбутніх лідерів через співпрацю з керівниками та досвідченими кадрами.
	MentorcliQ - платформа для з'єднання співробітників з наставниками для професійного розвитку.
	SAP SuccessFactors - інструмент для управління кар'єрою на рівні підприємства з можливостями програми наставництва.
3. Управління навчанням	Ingentis org.manager - інструмент для побудови діаграм і сценаріїв, що візуалізує дані з різних джерел.
	PeopleFluent - інструмент для управління кар'єрним розвитком з системою керування навчанням для підвищення кваліфікації.
	Cornerstone OnDemand - платформа HCM з глибоким плануванням персоналу за підходом «що, якщо».
	Deel Engage — це платформа для розвитку талантів на базі штучного інтелекту, яка комбінує інструменти для керування навчанням, оцінки продуктивності та кар'єрного зростання.

Отже, програмне забезпечення для управління наступністю допоможе банку виявляти і підготовлювати внутрішні таланти до ключових ролей у майбутньому. Ці інструменти включають оцінку високопотенційних співробітників, створення індивідуальних планів розвитку та відстеження їхньої успішності у досягненні цілей. Вони також дозволяють створювати моделі наступності для різних сценаріїв заміни керівництва, готуючи організацію до можливих відставок або заміни ключових лідерів. Наприклад, Deel Engage — це інноваційна платформа для розвитку талантів, що використовує систему просування кар'єри на базі штучного

інтелекту та розширені інструменти управління продуктивністю. Ця платформа дозволяє компаніям чітко визначати кар'єрні траєкторії та компетенції співробітників, спрощуючи виявлення осіб з лідерським потенціалом. Настроювані оцінки продуктивності та система зворотного зв'язку 360° забезпечують глибоке розуміння здібностей співробітників і сприяють визнанню та розвитку майбутніх лідерів на основі точних даних. Інтеграція з 9-Box Grid, яку ми розглядали вище, дозволяє візуально представляти таланти та виявляти прогалини в навичках, забезпечуючи, що потенційні лідери мають необхідні компетенції та досвід.

Таким чином, модель «Кар'єрна решітка» відкриває нові можливості для співробітників і банку у досягненні успіху і стабільності на сучасному ринку праці. Замість фокусу на кар'єрному зростанні в корпоративній ієрархії, більше уваги приділяється набуттю досвіду та розширенню особистого портфоліо навичок і знань як основи для росту. Програмне забезпечення для управління кар'єрним розвитком забезпечить банку інструменти для чіткого визначення кар'єрних траєкторій співробітників, оцінки їхньої продуктивності, визнання та розвитку потенційних лідерів та підтримує процеси планування наступності, навчання та співпраці з наставниками, забезпечуючи доступ до навчальних ресурсів і відповідних інструментів для ефективного керування розвитком персоналу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Узагальнено підходи науковців та практиків щодо трактування поняття «ділова кар'єра». Кар'єра є складним і багатограним процесом, який охоплює розвиток і просування в професійній сфері протягом життя. Вона включає не тільки послідовні ролі і посади, які обіймає особа, але й індивідуальні зміни в поведінці та позиції, що відбуваються внаслідок накопиченого досвіду і професійного зростання. Кар'єра відображає цілеспрямоване просування в обраній сфері діяльності, яке може призводити до підвищення статусу, визнання та матеріальної винагороди. Таке уявлення про кар'єру інтегрує цільовий, функціональний, процесний і структурний підходи. Узагальнено та розкрито типологію кар'єри та моделі кар'єрного зростання персоналу.

2. Встановлено, що кар'єрний розвиток працівника залежить від комплексу факторів, які можуть як стимулювати, так і перешкоджати професійному зростанню. Успішний кар'єрний розвиток залежить від комбінації особистих якостей, професійних навичок, соціальних і організаційних умов, а також від адаптації до зовнішніх і демографічних факторів. Врахування цих чинників не тільки сприяє досягненню успіху, але й забезпечує ефективне подолання викликів, адаптацію до змін та повну реалізацію професійного потенціалу працівника. Узагальнено етапи кар'єрного розвитку працівників, а саме: 1) розвиток навичок та встановлення кар'єрних основ, 2) становлення професійної ідентичності, 3) просування і досягнення нових кар'єрних висот, 4) збереження досягнутого рівня, 5) завершення активної діяльності, зменшення навантаження і 6) підготовка до виходу на пенсію. Отже, при аналізі кар'єрного зростання співробітників найбільш важливими є другий, третій і четвертий етапи (становлення, просування та збереження), які охоплюють період від 26 до 60 років. Кожен цей етап супроводжується специфічними завданнями і викликами, що потребують індивідуальних стратегій і підходів для ефективного професійного розвитку.

3. Доведено, що система управління діловою кар'єрою персоналу є комплексом стратегій та інструментів, що використовуються для забезпечення ефективного розвитку, мотивації і підтримки працівників протягом їхньої кар'єри в організації. Ефективна система управління діловою кар'єрою персоналу забезпечує інтеграцію різних інструментів для максимізації потенціалу співробітників і досягнення стратегічних цілей організації. Горизонтальне і вертикальне зростання, а також інструменти для завершення кар'єри, такі як аутплейсмент і дауншифтинг, сприяють розвитку, мотивації і підтримці працівників на всіх етапах їхньої кар'єри. Застосування цих інструментів допомагає організаціям зберігати конкурентоспроможність, підтримувати високий рівень задоволеності працівників і забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

4. Наведено техніко-економічну характеристику АТ «Райффайзен Банк», ключові показники свідчать про стійкий та успішний розвиток банку за результатами 2023 року. АТ «Райффайзен Банк» має міцну фінансову основу та забезпечений власним капіталом, відповідає економічним нормативам Національного банку України. У 2023 році банк успішно відновив свої фінансові показники, демонструючи стійкість і ефективність управління навіть в умовах війни. Банк активно розвиває та впроваджує інноваційні підходи для забезпечення стабільного зростання доходів і підвищення конкурентоспроможності в сучасному середовищі. Також банк стабільно лідирує в рейтингах, так за результатами оцінки стійкості від Міністерства фінансів за 1 квартал 2024 року, банк отримав 4,09 балів з 5 можливих, що підтверджує його високий рівень довіри та стійкості серед вкладників.

5. Діагностика якості забезпечення персоналом у банку демонструє тенденцію до скорочення загальної кількості працівників банку з 7755 осіб у 2017 році до 5433 осіб у 2023 році, середній вік працівників залишався відносно стабільним, коливаючись між 39 і 41 роком, що свідчить про стабільність вікової структури в організації протягом зазначеного періоду, частка жінок у загальній кількості працівників у 2023 році становила 68,8% (3743 осіб), тоді як чоловіки — 31,2% (1690 осіб), що відображає збереження домінування жінок у банку, відсоток

працівників з вищою освітою зростав з 85% у 2018 році до 95% у 2023 році, що говорить про підвищення вимог до кваліфікації працівників або про більшу увагу до освітнього рівня при наборі нового персоналу. Загальні витрати на персонал стабільно зростали, починаючи з 2038 208 тис. грн. у 2018 році і досягнувши 3741260 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат на одного працівника або про загальне підвищення витрат на заробітну плату та інші компенсації. Результати щорічного опитування співробітників відзначаються поліпшенням усіх основних показників: рівень залученості персоналу підвищився з 75% у 2022 році до 80% у 2023 році; 94% працівників позитивно оцінили турботу та підтримку банку, порівняно з 87% у попередньому році; 84% співробітників висловили готовність рекомендувати Райффайзен Банк як роботодавця, у той час як у 2022 році цей показник становив 81%, що вказує на ефективність зусиль банку у створенні позитивного робочого середовища та підвищенні задоволеності працівників.

6. Навчання персоналу і кар'єрний розвиток тісно пов'язані між собою. Інвестування в навчання не тільки підвищує професійні навички працівників, але й підтримує їхній кар'єрний ріст і задоволеність роботою. Для банківської установи це також є вигідним, оскільки сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів. Витрати на навчання у 2023 році зросли досягнувши 64 668 тис. грн. порівняно з 24 376 тис. грн. у 2018 році, що свідчить про зростання інвестицій в професійний розвиток працівників. Корпоративні навчальні програми АТ «Райффайзен Банк» підтримують професійний розвиток співробітників, покращуючи їхні навички та знання через різноманітні ресурси та формати. Вони включають курси з бізнес-навичок, інформаційної безпеки, управлінських компетенцій і мовного навчання. Програми використовують сучасні методики, такі як гейміфікація, дизайн-мислення та data-driven підходи, що допомагає підвищити ефективність роботи команди, сприяти культурній трансформації та впровадженню нових технологій. Результати свідчать про активну участь співробітників і позитивний вплив на їхню продуктивність і професійний розвиток. Відзначимо також, що у 2023 році банк створив перший корпоративний серіал «Райф ПРО», що

складається з 9 серій по 10 хвилин, які висвітлюють шлях новачка, його розвиток і досягнення в команді. Це додатково сприяє кар'єрному розвитку співробітників і їх інтеграції в компанію. Проведено діагностику мотивації кар'єрного росту працівників відділення банку, використовуючи методику А. Ное, Р. Ное та Д. Баххубера та методику Е. Шейна.

7. Досліджено зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу та виділено спільні риси, а саме: наявність індивідуальних цінностей, характерних для кожної конкретної країни, активне планування та моніторинг кар'єрного росту працівників в межах підприємств, систематичне оцінювання їхньої роботи і проведення мотиваційних заходів таких як зростання заробітної плати, виплата премій і доплат, а також медичне та пенсійне страхування. Також надається значна увага індивідуальному плануванню кар'єри та розвитку персоналу через спеціалізовані консультаційні служби і агентства, тренінги та програми. Наведений зарубіжний досвід управління кар'єрою має потенціал стати важливим джерелом інсайтів для впровадження в Україні. Застосування індивідуальних кадрових планів та програм розвитку, які допомагають працівникам визначити свої професійні цілі та шляхи досягнення. Використання різноманітних мотиваційних інструментів, таких як зростання заробітної плати, премії, участь у прибутках підприємства, що сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Впровадження системи послідовного підвищення посад та підвищення професійної компетентності, що сприяє збереженню та розвитку кваліфікованого персоналу. Забезпечення високого рівня соціальної захищеності, що включає медичне та пенсійне страхування, є важливим аспектом для забезпечення стабільності та довгострокових відносин з працівниками. Тому імплементація таких практик може сприяти покращенню управління персоналом в Україні, збільшенню привабливості бренду роботодавця та підвищенню ефективності підприємств. Однак важливо враховувати контекстуальні різниці та адаптувати іноземний досвід до особливостей українського ринку праці і культурного середовища.

8. Обґрунтовано запровадження матриці 9-Box Grid для АТ «Райффайзен Банк», яка полягає у здатності допомагати у виявленні потенційних лідерів і

визначенні найкращих шляхів для їхнього професійного росту. Це дозволяє організації не лише ефективно використовувати наявні таланти, але й сприяти їхньому кар'єрному зростанню, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність і досягнення корпоративних цілей. Забезпечення правильних інвестицій у розвиток співробітників згідно з їхніми позиціями в матриці дозволить оптимізувати управління талантами і підтримувати стратегічні цілі організації. Матриця 9-Box Grid є незамінним інструментом для будь-якої компанії, яка прагне максимально ефективно управляти своїми людськими ресурсами і забезпечувати стійкий розвиток кар'єри своїх співробітників.

9. Надано пропозиції щодо застосування моделі «Кар'єрна решітка», яка відкриває нові можливості для співробітників і банку у досягненні успіху і стабільності на сучасному ринку праці. Замість фокусу на кар'єрному зростанні в корпоративній ієрархії, більше уваги приділяти набуттю досвіду та розширенню особистого портфоліо навичок і знань працівника як основи для росту. Наведене програмне забезпечення для управління кар'єрним розвитком забезпечить банку інструменти для чіткого визначення кар'єрних траєкторій співробітників, оцінки їхньої продуктивності, визнання та розвитку потенційних лідерів та підтримує процеси планування наступності, навчання та співпраці з наставниками, забезпечуючи доступ до навчальних ресурсів і відповідних інструментів для ефективного керування розвитком персоналу.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та пропозиції дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику підприємств для вдосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кичко І. І., Мотузна Л. С. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. №4 (47). С. 74–77. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/47_2018/17.pdf (дата звернення: 1.09.2024)
2. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/36.pdf (дата звернення: 1.09.2024)
3. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 122 с.
4. Тиченко, М. Аналіз особливостей професійної кар'єри в дослідженнях українських та зарубіжних науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. №1(25). С. 102-108. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.11> (дата звернення: 1.09.2024)
5. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ: 2015. 279 с.
6. Паржницький В., Савенко О. Кар'єрне зростання: види та характеристика. *Житомирщина педагогічна*. 2021. № 3 (23). URL: <https://imso.zipro.net.ua/wp-content/uploads/2021/10/1272.pdf> (дата звернення: 1.09.2024)
7. Кара Н.І., Пшик-Ковальська О.О. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. №14. Т.1. С.23–35. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/krizor,+03+Kara.pdf> (дата звернення: 2.09.2024)

8. Біскуп В. С. Теоретичний аналіз змісту поняття «кар'єра» з позицій суспільно-гуманітарних дисциплін. *Вісник Львівського університету*. 2015. № 6. С. 217–226. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/7983/1.pdf> (дата звернення: 2.09.2024)

9. Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 3-1 (46). С. 145-149. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_1_2018/32.pdf (дата звернення: 2.09.2024)

10. Гриньова В.М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2019. 180 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/_2019.pdf (дата звернення: 3.09.2024)

11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

12. Ортікова Н.В. Чинники кар'єрного зростання фахівців державної служби зайнятості та визначення психодіагностичного інструментарію їх дослідження. *Габітус*. 2020. №12. Том 2. С. 249-255. URL: http://habitus.od.ua/journals/2020/12_2020/part_2/45.pdf (дата звернення: 3.09.2024)

13. Гончаров Ю.В., Комаровська Ю.А. Система управління кар'єрою як інструмент економічного розвитку освітніх закладів. *Вісник КНУТД спецвипуск Серія «Економічні науки»*. 2015. № 1. С. 153-160. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/785/1/V90sp_P153-160.pdf (дата звернення: 5.09.2024)

14. Лозовецька В. Методологічні підходи до формування кар'єри майбутніх фахівців URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32308308.pdf> (дата звернення: 5.09.2024)

15. Звіт керівництва АТ «Райффайзен Банк» за 2023 р. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-23fsu-isa-with-signatures.pdf> (дата звернення: 12.09.2024)

16. Капітал та фінансовий результат банків станом на 1 червня 2024 р. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/ranking/capital/> (дата звернення: 2.09.2024)

17. Окрема проміжна скорочена фінансова звітність 2023 рік URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/separate-ifs-sl1q2024.pdf> (дата звернення: 12.09.2024)

18. Окрема проміжна скорочена фінансова звітність 2022 рік URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/separate-ifs-sl-ukr-q12023.pdf> (дата звернення: 15.09.2024)

19. Окрема проміжна скорочена фінансова звітність 2021 рік URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-banking-group-21fsu-isa-with-signatures.pdf> (дата звернення: 15.09.2024)

20. Звіт про управління АТ «Райффайзен Банк» за 2022 р. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-22fsu-separate-isa-with-independent-auditors-report.pdf> (дата звернення: 15.09.2024)

21. Звіт про управління АТ «Райффайзен Банк» за 2021 р. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-separate-ukr-1.pdf> (дата звернення: 18.09.2024)

22. Звіт про управління АТ «Райффайзен Банк» за 2020 р. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/dodatok-2-konsolidovaniy-audirovaniy-zvit-2020.pdf> (дата звернення: 18.09.2024)

23. Річний звіт АТ «Райффайзен Банк» за 2019 р. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/ar2019-u.pdf> (дата звернення: 20.09.2024)

24. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції банку станом на 01.07.2024 р. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/dodatok-4-ekonomichni-normativi-ta-limiti-vidkritoi-valyutnoi-pozitsii-stanom-na-01012024.pdf> (дата звернення: 20.09.2024)

25. Рейтинг стійкості банків за підсумками 1 кварталу 2024 р. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/?date=2024-04-01> (дата звернення: 20.10.2024)

26. Звіт про управління АТ «Райффайзен Банк» за 2018 р. URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/zvit-kerivnictva-zvit-pro-upravlinnya-at-rajfajzen-bank-ava_1556020738.pdf (дата звернення: 18.09.2024)

27. Оголошені переможці Премії HR-бренд 2023. Незламні бренди з людським обличчям URL: <https://eba.com.ua/ogolosheni-peremozhtsi-premiyi-hr-brend-2023-nezlamni-brendy-z-lyudyanyum-oblychchyam/> (дата звернення: 12.10.2024)

28. Кар'єра. Гарячі вакансії URL: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/career.html> (дата звернення: 12.10.2024)

29. Коноваленко В.А. Психологія управління персоналом. Підручник. К. : 2015. 385 с. URL: https://stud.com.ua/41219/menedzhment/psihologiya_upravlinnya_personalom (дата звернення: 12.10.2024)

30. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.

31. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 2022. 424 с.

32. Employer brand research 2021 global report. URL: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf>

33. Кубіцький С. О., Іванова В.І. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки*. 2023. №6. С.64-70 URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/3.pdf> (дата звернення: 22.10.2024)

34. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С 29-35 URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/voskobiyunuk.pdf> (дата звернення: 22.10.2024)

35. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3. С. 94-99. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf (дата звернення: 22.10.2024)

36. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 2022. 424 с.

37. Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА. 2023. № 29(57). С. 36–41. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/05_%D0%AE%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE+%D0%93.+%D0%9C._36-41.pdf (дата звернення: 1.11.2024)
38. Решітка кар'єри: руйнування традиційного кар'єрного зростання URL: <https://peoplemanagingpeople.com/employee-lifecycle/development/career-lattice/> (дата звернення: 3.11.2024)
39. 4 стратегії, які допоможуть побудувати успішну кар'єру у сучасному світі URL: <https://vsviti.com.ua/stats-4-stratehii-iaki-dopomozhut-pobuduvaty-uspishnu-karieru-u-suchasnomu-sviti> дата звернення: 1.11.2024)
40. Career Lattice: що потрібно знати про нову модель кар'єрного зростання? URL: <https://budni.robota.ua/career/career-lattice-shho-treba-znati-pro-novu-model-karjernogo-zrostannya> (дата звернення: 3.11.2024)
41. 10 найкращих програм для планування наступності 2024 року для розвитку майбутніх лідерів URL: <https://peoplemanagingpeople.com/tools/best-succession-planning-software/> (дата звернення: 3.11.2024)
42. Новий світогляд лідерства в умовах четвертої промислової революції та його вплив на вибір технології управління: Колективна монографія за редакцією д.е.н, професора Полянської А.С. Івано-Франківськ, 2024. 360 с.
43. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/79.pdf (дата звернення: 5.11.2024)
44. Ткачова Н.О. Розробка стратегії та плану кар'єрного зростання майбутніх фахівців. *Інноваційна педагогіка*. 2024. №2. С. 161-164. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/69/part_2/36.pdf (дата звернення: 5.11.2024)

45. Сергєєва О.С. Кар'єрне зростанням персоналу як складова кадрової політики банку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. №5-6 (282-283). С. 46-52. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/46-52.pdf> (дата звернення: 5.11.2024)

ДОДАТКИ

Таблиця 1. Опитувальник «Мотивація кар'єри» за методикою А. Ное, Р. Ное та Д. Баххубер

(Необхідно оцінити кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де 1 означає «мінімально» або «дуже рідко», а 5 — «максимально» або «дуже часто»)

Питання	Бали від 1 до 5
1. Чи маєте ви чітко визначену кар'єрну мету?	
2. Чи плануєте ви свою кар'єру?	
3. Чи усвідомлюєте ви свої сильні та слабкі професійні сторони?	
4. Чи враховуєте ви думку важливих для вас колег?	
5. Чи коригуєте ви кар'єрні цілі на основі нової інформації про себе або вашу ситуацію?	
6. Чи прагнете ви до роботи, яка допомагає досягати ваших кар'єрних цілей?	
7. Чи часто ви працюєте понаднормово?	
8. Чи часто ви думаєте про свою роботу у вільний час?	
9. Наскільки важливе для вас ваше посадове становище і статус?	
10. Чи покращуєте ви свою професійну кваліфікацію через спеціалізовані курси?	
11. Чи знаєте ви про загальний стан справ у вашій організації?	
12. Чи берете ви активну участь у визначенні основних напрямків вашої роботи?	
13. Чи ознайомлені ви зі стратегічними планами керівництва вашої організації?	
14. Чи заохочуєте ви себе після завершення конкретних завдань?	
15. Чи ставите ви перед собою складні, але досяжні цілі в роботі, що безпосередньо пов'язана з вашою кар'єрою?	
16. Чи беретеся ви за завдання, навіть якщо у вас недостатньо інформації?	
17. Чи шукаєте ви можливості для взаємодії з впливовими особами в організації?	
18. Чи допомагаєте ви колегам у роботі?	
19. Чи встановлюєте ви дружні стосунки з колегами з інших підрозділів вашої організації?	
20. Чи можете ви виконувати свою роботу без нагляду безпосереднього керівника?	

Таблиця 2. Ключ до опитувальника «Мотивація кар'єри»

Посада	Низька	Середня	Висока
<i>«Кар'єрна інтуїція» - загальна сума балів за питаннями 1-6</i>			
Керівник вищої ланки	До 24	24-27	28-30
Керівник середньої ланки	До 20	20-26	27-30
Спеціаліст	До 17	17-24	25-30
<i>«Кар'єрна причетність» - загальна сума балів за питаннями 7-13</i>			
Керівник вищої ланки	До 29	29-32	33-35
Керівник середньої ланки	До 23	23-30	31-35
Спеціаліст	До 21	21-29	30-35
<i>«Кар'єрна стійкість» - загальна сума балів за питаннями 14-20</i>			
Керівник вищої ланки	До 25	25-30	31-35
Керівник середньої ланки	До 23	23-30	31-35
Спеціаліст	До 22	22-29	30-35

Таблиця 1. Опитувальник «Якорі кар'єри» за методикою Е. Шейна

(Оцінити кожне твердження за шкалою від 1 до 10, де 10 означає повну згоду з твердженням або його виняткову важливість, а 1 — абсолютну незгоду або низьку важливість)

Питання	Бали від 1 до 10
1. Розвивати свою кар'єру в певній науковій або технічній області.	
2. Контролювати і впливати на людей на всіх рівнях.	
3. Мати свободу в роботі без обмежень організаційними правилами.	
4. Мати стабільне місце роботи з гарантованим окладом і соціальним захистом.	
5. Використовувати свої комунікативні навички для допомоги іншим.	
6. Працювати над складними проблемами, які здаються майже нерозв'язними.	
7. Вести спосіб життя, де інтереси сім'ї та кар'єри знаходяться в гармонії.	
8. Створити і реалізувати щось, що буде повністю вашим проектом або ідеєю.	
9. Продовжувати працювати за своєю спеціальністю замість отримання вищої посади, що не пов'язана з вашою спеціальністю.	
10. Стати першим керівником у організації.	
11. Мати роботу, яка не підлягає організаційним обмеженням чи режиму.	
12. Працювати в компанії, що забезпечить стабільність на довгий термін.	
13. Застосовувати свої вміння та здібності для поліпшення світу.	
14. Конкурувати з іншими і досягати перемог.	
15. Розвивати кар'єру, яка дозволяє зберегти звичний спосіб життя.	
16. Започаткувати нове комерційне підприємство.	
17. Присвятити своє життя обраній професії.	
18. Зайняти високу керівну посаду.	
19. Мати роботу, що забезпечує максимальну свободу і автономію у виборі завдань і часу їх виконання.	
20. Залишитися на одному місці проживання замість переїзду через підвищення.	
21. Мати можливість використовувати свої вміння і таланти для досягнення важливої мети.	
22. Моя основна кар'єрна мета — знаходити і вирішувати складні проблеми, незалежно від їхньої сфери.	
23. Я завжди прагну забезпечити баланс між часом, приділеним родині, і кар'єрі.	

Продовження додатку Б

24. Я постійно шукаю можливості для започаткування і розвитку власного бізнесу.	
25. Я готовий прийняти керівну посаду тільки в межах моєї професійної компетенції.	
26. Мені цікаво займати позицію, яка дозволяє спостерігати за роботою інших і координувати їх діяльність.	
27. У моїй професійній діяльності для мене важливіше всього зберігати свободу і автономію.	
28. Я вважаю за краще залишитися на своєму поточному місці проживання, ніж переїхати заради кар'єрного росту чи нової роботи.	
29. Я завжди шукаю можливості приносити користь іншим через свою роботу.	
30. Для мене важливіше змагання та перемога, ніж інші аспекти кар'єри.	
31. Кар'єра має значення лише тоді, коли вона дозволяє жити так, як я хочу.	
32. Підприємництво є основною частиною моєї кар'єри.	
33. Я б скоріше залишив організацію, ніж працював у сфері, що не відповідає моїй спеціалізації.	
34. Я вважаю, що досягну успіху в кар'єрі тільки тоді, коли займу високий керівний пост у престижній організації.	
35. Я не хочу, щоб моя робота обмежувалася організаційними рамками чи корпоративним світом.	
36. Я волів би працювати в компанії, яка пропонує довгостроковий контракт.	
37. Я хочу присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної мети.	
38. Я відчуваю себе успішним, коли активно займаюся вирішенням складних проблем або змаганням.	
39. Для мене важливіше підтримувати певний спосіб життя, ніж досягати кар'єрних успіхів.	
40. Я завжди хотів створити і розвивати власний бізнес.	
41. Я надаю перевагу роботі без частих відряджень.	

Таблиця 2. Ключ до опитувальника «Якорі кар'єри»

Якорі кар'єри	Питання	Характеристика
1. Професійна компетентність	1,9,17,25,33	Набуття майстерності в конкретній сфері є пріоритетом. Люди з цією орієнтацією прагнуть бути експертами у своїй галузі і зацікавлені у досягненні високих професійних результатів. Їх не цікавлять управлінські ролі, якщо вони не пов'язані з розвитком їхніх навичок.
2. Менеджмент	2,10,18,26,34	Основна мета – управління людьми, проектами або процесами. Люди з цією орієнтацією цінують можливості для лідерства і відповідальність за результати. Їх мета – досягти високих рівнів управлінських посад і впливати на ключові рішення організації.
3. Автономія (незалежність)	3,11,19,27,35	Головний акцент – на свободу і незалежність у роботі. Такі особи воліють уникати жорстких організаційних рамок і управляти своїм часом та завданнями самостійно. Незалежність важливіша для них, ніж формальне визнання або висока посада.
4. Стабільність роботи та місця проживання	4,12,20,28,36,41	Пошук стабільності і безпеки у професійній діяльності. Ці люди віддають перевагу довгостроковим контрактам і роботі в стабільних компаніях, де вони можуть бути впевнені у своїй позиції і соціальних гарантіях. Важливість збереження постійного місця проживання без частих переїздів або відряджень. Для таких осіб переїзд чи часті поїздки можуть бути неприйнятними.
5. Служіння	5,13,21,29,37	Орієнтація на реалізацію ідеалів і допомогу іншим. Люди з цією орієнтацією прагнуть використовувати свої навички для досягнення суспільно важливих цілей і відчують задоволення від допомоги іншим.
6. Виклик	6,14,22,30,38	Сприйняття складних завдань як основної мети. Для цих осіб важливе подолання перешкод і досягнення вражаючих результатів. Вони отримують задоволення від вирішення складних проблем і змагань.
7. Інтеграція стилів життя	7,15,23,31,39	Баланс між кар'єрою і особистим життям. Ці люди прагнуть до гармонії між професійними обов'язками і особистими потребами, не бажаючи жертвувати одним заради іншого.
8. Підприємництво	3,16,24,32,40	Створення нових організацій, товарів або послуг. Підприємці хочуть реалізувати власні ідеї і розвивати нові бізнеси, бачити кар'єрний успіх у власному бізнесі або нових проектах.