

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

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

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

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Освітня програма: **Менеджмент організацій та адміністрування**

Група: **АМ-22М денна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

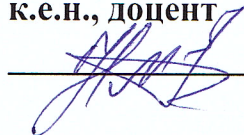
**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ
ПЕРСОНАЛУ**

здобувача вищої освіти **Бевзи Костянтина Миколайовича**

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

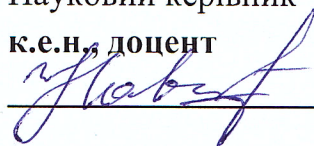
к.е.н., доцент



Н.Л.Морозова

Науковий керівник

к.е.н., доцент



Т.В. Новікова

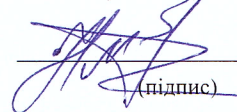
м. Харків 2024 р.

*додає
до банків
Голова ЕК проф. Миколайович*

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

Факультет НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗИНСЬКИЙ 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 МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Бевзу Костянтину Миколайовичу

1. Тема роботи: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ».

керівник роботи Новікова Тетяна Вікторівна, к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «25» вересня 2024 р. № 4601-5/3045

2. Строк подання студентом роботи 18.11.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розглянути поняття, види та підходи до управління кар'єрою; визначити види та моделі ділової кар'єри персоналу; проаналізувати теоретичні та практичні аспекти управління кар'єрою персоналу організацій банківського сектору.

У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; провести аналіз кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк»; оцінити чинні моделі управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».

У розділі 3: розробити моделі удосконалення управління кар'єри персоналу банку; надати рекомендації щодо вдосконалення управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»; визначити шляхи реалізації рекомендованих заходів.

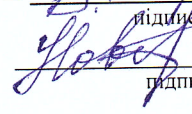
4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ
2	ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
3	НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

5. Дата видачі завдання 25.09.2024

Здобувач вищої освіти  К.М. Бевза

підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи  Т.В. Новікова

підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 96 сторінки, 16 таблиць, 23 рисунка, 4 додатки, 1 формула, список літератури з 78 найменувань.

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

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу в комерційному банку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в удосконаленні та адаптації системи управління діловою кар'єрою персоналу в банківській організації відповідно до стратегії її розвитку.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розглянути поняття, види та підходи до управління кар'єрою;
- визначити види та моделі ділової кар'єри персоналу;
- проаналізувати теоретичні та практичні аспекти управління кар'єрою персоналу організацій банківського сектору;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- зробити аналіз кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити чинні моделі управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити моделі удосконалення управління кар'єри персоналу банку;
- надати рекомендації щодо вдосконалення управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити шляхи реалізації рекомендованих заходів.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо розробити моделі удосконалення управління кар'єри персоналу банку.

Практична значущість отриманих результатів полягає зумовлена тим, що розроблений комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кар'єрою персоналу може бути використаний у практичній діяльності комерційних організацій.

Отримані автором науково обгрунтовані рекомендації можуть бути використані в освітній діяльності під час розроблення робочих програм дисциплін, пов'язаних з економікою та управлінням людськими ресурсами.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

The master's thesis contains 96 pages, 16 tables, 23 figures, 4 appendices, 1 formula, and a list of 78 references.

The object of research the process of personnel career management.

The subject of the research s organisational and economic relations arising in the process of improving the personnel career management system in a commercial bank.

The purpose of the qualifying master's thesis is to improve and adapt the system of personnel career management in a banking organisation in accordance with its development strategy.

The objectives of the bachelor's thesis are:

- to consider the concept, types and approaches to career management;
- to determine the types and models of staff business career;
- to analyze the theoretical and practical aspects of career management of personnel of banking sector organizations;
- to provide a technical and economic description of JSC CB PrivatBank;
- to analyse the personnel composition of JSC CB PrivatBank;
- to evaluate the existing models of personnel career management in JSC CB PrivatBank;
- to develop models for improving the career management of the bank's personnel;
- to provide recommendations for improving the career management of the staff in JSC CB PrivatBank;
- identify ways to implement the recommended measures.

Based on the results of the study, the author formulates theoretical and practical provisions, which are brought by the author to specific proposals for developing models for improving the career management of bank staff.

The practical significance of the results obtained is due to the fact that the developed set of practical recommendations for improving the management of staff career can be used in the practical activities of commercial organisations.

The author's scientifically based recommendations can be used in educational activities in the development of curricula for disciplines related to economics and human resource management.

Year of completion of the master's thesis: 2024

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

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1 Поняття, види та підходи до управління кар'єрою	11
1.2 Види та моделі ділової кар'єри персоналу	18
1.3 Аналіз теоретичних та практичних аспектів управління кар'єрою персоналу організацій банківського сектору.....	25
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	32
2.1 Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	32
2.2 Аналіз кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк»	41
2.3 Аналіз чинної моделі управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	57
3.1 Розробка моделі удосконалення управління кар'єри персоналу банку	57
3.2 Комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»	64
3.3 Шляхи реалізації рекомендованих заходів.....	74
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	90
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена надзвичайно складними умовами, в яких опинився банківський сектор України після повномасштабного вторгнення. Війна створила безпрецедентні виклики для економіки, що призвело до змін у функціонуванні фінансових установ та вплинуло на роботу їх співробітників. В таких умовах забезпечення стабільності, мотивації та професійного розвитку персоналу стає критично важливим завданням.

Зокрема, питання управління кар'єрою набувають особливого значення, адже вони пов'язані із здатністю банків утримувати кваліфіковані кадри, адаптувати їх до нових реалій, підтримувати їхню ефективність та лояльність. Удосконалення підходів до управління кар'єрою персоналу в банках сприятиме не лише збереженню кадрового потенціалу, але й забезпеченню їхньої готовності до роботи в умовах невизначеності та кризових ситуацій. Водночас кадрові працівники, які спеціалізуються на розвитку кар'єри в організаціях, фіксують зрушення в розробленні векторів кар'єрного просування співробітників організацій – від планування кар'єри до управління кар'єрою.

Зазначені обставини актуалізують тему, мету та визначають коло завдань, що підлягають вирішенню в рамках дослідження.

В основу роботи лягли праці з дослідження щодо управління кар'єрним зростанням, що включають спроби пояснити етапи, закономірності її розвитку здебільшого в рамках психології управління, психології особистості, менеджменту та економічних наук у напрямках: основних цілей кар'єри (А.Я. Кібанов, В.Р. Веснін); механізмів кар'єрних змін (Ю.Г. Одегов); можливостей та чинників успішного розвитку та управління кар'єрою, як загалом в організації, так і особистою (А.Р. Кудашев, І.Д. Ладанов, В.А. Цвік, О.П. Царіценцева та інш.). У процесі роботи над темою було розглянуто точки зору різних дослідників, використано наукові статті, щодо вдосконалення питань кар'єрного росту. При цьому питанням, пов'язаним з плануванням і зростанням кар'єри розробок має досить скромний вигляд. Серед зарубіжних науковців, які досліджували питання

кар'єри можна виділити: Мак-Деніелза К., Токай О., Аката Ю. і Будак Г., Дж. Арнольда, Д. Сьюпера, Кусей М.

Значна кількість праць, в яких досліджуються питання особливості управління кар'єрою персоналу в організації, не розкривають повністю всі положення збільшення його ефективності, що визначає важливість теми цього дослідження для подальшого вивчення. Саме це визначило вибір теми дослідження, визначення об'єкта, предмета, та зумовило постановку мети та завдань кваліфікаційної магістерської роботи.

Метою роботи є удосконалення та адаптація системи управління діловою кар'єрою персоналу в банківській організації відповідно до стратегії її розвитку.

Для досягнення визначеної мети дослідження в роботі поставлено наступні завдання:

- розглянути поняття, види та підходи до управління кар'єрою;
- визначити види та моделі ділової кар'єри персоналу;
- дослідити теоретичні та практичні аспекти управління кар'єрою персоналу організацій банківського сектору;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- зробити аналіз кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити чинні моделі управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити моделі удосконалення управління кар'єри персоналу банку;
- надати рекомендації щодо вдосконалення управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити шляхи реалізації рекомендованих заходів.

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

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу в комерційному банку.

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали наукові праці українських і зарубіжних авторів у сфері управління людськими ресурсами, найму

та формування кадрового резерву, дослідження моделей мотивації, вивільнення персоналу, особливостей проведення ділового оцінювання з метою кар'єрного зростання в компанії, праці фахівців у сфері застосування функціонального підходу та впровадження інновацій у процесі управління трудовою діяльністю персоналом, праці щодо процесного управління та мотивації трудової діяльності персоналу, щодо проблем використання технологій ухвалення управлінських рішень стосовно кар'єрного росту персоналу.

У межах цього дослідження було використано найбільш значущі в сучасних умовах концептуальні підходи до аналізу процесу і моделі управління людськими ресурсами та кар'єрою в компанії, розвитку професійного та індивідуального зростання, а також розкриття потенціалу співробітників. У рамках авторської моделі використано окремі положення, що зачіпають особливості та напрями формування зв'язків між моделлю управління кар'єрою персоналу та продуктивністю праці кожного співробітника, а також основні аспекти теорії максимальної продуктивності праці, найбільш результативного поєднання здібностей, прагнень і потенціалу індивідів.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі акти, фінансові звіти АТ КБ «ПриватБанк» та матеріали періодичних видань.

Теоретична значущість дослідження. У даній роботі представлено уточнюючий аналіз переваг і недоліків сучасної моделі управління кар'єрою в банківському секторі, досліджується її місце в системі управління людськими ресурсами та всієї організації загалом, на прикладі конкретної комерційної організації розглядається специфіка організації кадрового складу, управління персоналом та його кар'єрою, які використовуються компанією з огляду на цифровізацію та умови повномасштабного вторгнення. Комплексний аналіз дає змогу структурувати та систематизувати особливості сучасної практики та теорії управління кар'єрою персоналу.

Практична значущість дослідження зумовлена тим, що розроблений комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кар'єрою персоналу може бути використаний у практичній діяльності комерційних

організацій. Окремі положення дослідження можуть бути використані в освітній діяльності під час розроблення робочих програм дисциплін, пов'язаних з економікою та управлінням людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, види та підходи до управління кар'єрою

В сучасних умовах розвитку економіки, якому притаманний стрімкий інноваційний розвиток, актуалізувалася потреба в вирішенні питання щодо розвитку теоретичних напрямів та практичних методів управління кар'єрою персоналу. На сьогодні існуюча спрямованість економічного розвитку передбачає підвищення рівня управлінської стратегії формування системи принципів життєдіяльності компанії.

Дедалі більше дослідників віддають пріоритет вивченню людських ресурсів, успішне управління якими є запорукою стабільності та стійкого зростання компанії. Саме тому, в організаціях аналізуються окремі управлінські функції та їх взаємодію в системі. За цих умов необхідним стає дослідження та визначення основних проблем, які стосуються управління кар'єрного зростання, тому, що ефективність організації в кар'єрних переміщеннях сприяє збільшенню віддачі від використання людського потенціалу через вивчення мотивації, задоволенню потреб співробітників у визнанні, поліпшенню добробуту.

Коригування ситуації, яка складається в організації, можна здійснити за допомогою організаційного втручання керівництва, його управлінських рішень, що базуються на результатах наукових досліджень та розробок. Тому на сьогодні необхідним є дослідження спрямовані на визначення самої сутності поняття кар'єри, основних підходів, класифікацій, що розкривають це поняття [23, с.154].

Теоретичний аналіз поняття кар'єри показує, що є низка підходів до сутності цього визначення, що наочно демонструє табл. 1.1, в якій наведено приклад різних підходів до цього визначення на думку різних авторів.

Підходи до пояснення терміна «кар'єра»

Підхід	Автор	Визначення поняття «кар'єра»
1	2	3
Традиційний	Р. Л. Катц (R.L. Katz)	являє собою послідовність посад, які займає особа, або виконуваних ролей протягом життя людини [45].
Суб'єктивний	В. Гончарова	власне представлення особою свого професійного розвитку, визначення бажаних шляхів професійного зростання та потенційне задоволення поступовими кроками особистого трудового розвитку [63].
	І. Кириченко	особисте розуміння особою власного трудового місця та дії, спрямовані на зростання власного потенціалу, безумовне підвищення професійних компетенцій протягом всього періоду трудової діяльності людини [53].
Особистісно-орієнтований	Д. Т. Холл (D.T. Hall)	це індивідуальне сприйняття власного шляху розвитку у професійній діяльності, яке включає в себе життєві цінності та інтереси, що набуваються протягом всього життя [17].
Процесний	В.О. Толочек	це не лише спосіб досягнення успіху індивіда, а й фактор розвитку певного соціуму або організації в цілому [58].
Сучасний	М. Артур (M. Arthur)	вертикальне просування та горизонтальні переміщення особи в період трудового життя, що враховують самореалізацію та особистісний розвиток [63].
Трудовий	К.А. Бармута, І.О. Богданова	послідовність займаних посад, що співробітники обіймають, працюючи в організації [64].
Контекстуальний	С. Гринхауз і Г. Каллер (S. Greenhaus, G. Callanan)	серія взаємопов'язаних професійних ролей та подій, що розгортаються в організаційно-соціальному контексті [63].
Успішний	Л. Бершедова	Поступові кроки до успіху, що сприяє становищу в суспільстві, службовій діяльності, та, безпосередньо, самим досягненням [44].
	Ю. Кривонос	не тільки термін, здатний уявити умови трансформації посадового і становища окремого працівника, це можливість максимальної реалізації своїх життєвих цілей в акмеологічному, психологічному та професійному сенсі, де людина отримує змогу керувати своїм потенціалом і контролювати реалізацію свого кар'єрного зростання [14].
Психологічний	Е. Шейн (E. Schein)	особистий шлях розвитку, що формується відповідно до внутрішніх мотивів, цінностей та здатностей людини [72]

Джерело: складено автором на основі матеріалів [45, 63, 72, 14, 44, 73, 58, 64, 17, 53]

Виходячи з понять терміна «кар'єра», слід зауважити, що цей феномен можна визначити як у вузькому розумінні так і у широкому.

В першому випадку вузького розуміння – це підйом за посадовими сходами, професійне підвищення, досягнення професійного статусу, послідовне виконання визначених професійних обов'язків, обіймання певних посад, етапи певного зростання, поступовий перехід за професійними етапами, а також загальний процес професіоналізації [50, с.201].

Щодо широкого сенсу поняття кар'єри – поступовий розвиток рівнів професіоналізму, досягнення конкретного соціального статусу в робітничій діяльності, а також отримання конкретної посади [49].

Управління кар'єрою співробітника передбачає послідовне проходження ним низки стадій, що наочно демонструє рис.1.1, на якому схематично представлено основні етапи управління кар'єрою в організації.

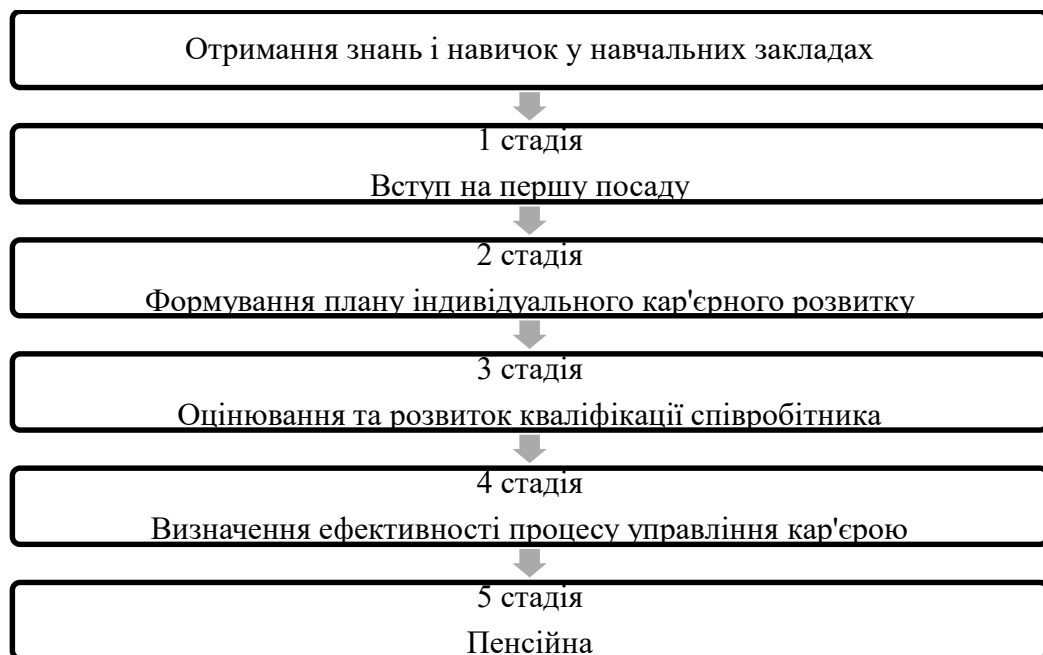


Рис. 1.1. Основні етапи управління кар'єрою персоналу

Джерело: складено автором на основі матеріалів [29, с. 31-38]

Попередня стадія передбачає отримання знань, навичок у школі, коледжі, інституті тощо і триває приблизно до 25 років. У цей час людина націлена на пошук найпривабливішої діяльності, може по черзі змінювати кілька місць роботи, доки не знайде своє покликання.

Перша стадія починається з моменту вступу на першу посаду. Людина виявляє цілі та напрямки розвитку на новому місці, потенціал професійного зростання. Дана стадія передбачає становлення співробітника, у процесі якого він набуває необхідних знань, кваліфікацію, навички, це триває приблизно до 30 років. В цей час створюються сім'ї, що є додатковим стимулом особистостей до збільшення рівня заробітної плати та кар'єрного зростання.

Друга стадія – формування плану індивідуального кар'єрного розвитку співробітника. Ця стадія триває приблизно до 45 років. Отримана на першій стадії кваліфікація дає можливість зростання в професії, що передуює створенню можливого списку посад, яких індивід може досягти в процесі трудової діяльності в даній організації. При цьому кар'єрне зростання не обов'язково має на увазі вертикальне просування, воно може відобразитися в горизонтальному переміщенні співробітника між підрозділами компанії. Ця стадія передбачає порівняння навичок, додаткових компетенцій та практичного досвіду особи і вимог бажаної позиції.

Третя стадія – оцінювання та розвиток кваліфікації співробітника. Ця стадія триває приблизно до 60 років. На підставі проведення постійного суб'єктивного оцінювання ділових можливостей, певних знань та додаткових компетенцій індивіда, відбувається вдосконалення і підвищення його професійної кваліфікації. У цей час співробітник може стати наставником, проводити навчання молодих фахівців. Він зацікавлений у розкритті творчого трудового потенціалу, інвестує надлишок коштів у додаткові джерела, такі як цінні папери.

Четверта стадія – передбачає визначення ефективності самого процесу щодо управління кар'єрою. На цьому етапі проводять оцінку продуктивності співробітника, характер досягнутих ним цілей, зацікавленість і лояльність компанії, і триває приблизно до 65 років. Індивід здійснює підготовчі заходи щодо виходу на пенсію: пошук власної заміни, його оцінювання, навчання, відстежує успіхи та невдачі. Настає своєрідна кар'єрна безвихідь, коли працівник зацікавлений у збереженні окладу, як правило, не має можливості рости в

компанії далі, його самовираження, визнання заслуг стають найвищими за весь час.

П'ята стадія – пенсійна. Співробітник здійснює вихід на пенсію і його взаємодія з організацією практично закінчується. Вона може тривати у вигляді запрошень його з боку компанії на корпоративні заходи, і привітання з ювілеями. У перший час до нього можуть також додаватись питання, щодо його діяльності і займаною посадою [58, с. 19-21].

З урахуванням вищесказаного можна визначити основну сутність управління кар'єрою, яка полягає у трьох положеннях:

- створення та модифікація здібностей, знань, практичних навичок індивіда, які б максимально точно відповідали вимогам бажаної позиції;
- формування в компанії суспільно-економічних і трудових умов, що сприяли б найбільшому розкриттю й застосуванню потенціалу співробітника;
- визначення та реалізація процесів, щодо кар'єрного та професійного просування, не повинні шкодити здоров'ю й інтересам співробітника.

Управління кар'єрою в організації здійснює такі функції: відповідність цілей розвитку компанії цілям окремого співробітника, розробка та формування кар'єрного зростання з безпосереднім урахуванням особливостей індивідуальних можливостей співробітника, прозорість і транспарентність самого процесу щодо управління кар'єрою, виключення ситуацій, коли працівник зупиняється в розвитку в компанії, висока якість управління кар'єрою, наявність відкритих, зрозумілих параметрів професійного зростання, які застосовують у компанії, оцінювання трудового потенціалу персоналу, проведення ділового оцінювання співробітників для обґрунтування їхнього кар'єрного зростання, виявлення напрямів професійного зростання, які могли б задовольнити потребу в необхідних компанії співробітниках.

Основні компоненти професійного розвитку персоналу наведено на рис. 1.2.

Індивідуальний компонент розкриває кар'єру з позиції поведінки індивіда в процесі здійснення трудової діяльності через його суб'єктивне сприйняття

власного просування. Іншими словами, кар'єра постає як рефлексія еволюції власних оцінок того, чим людина займається.

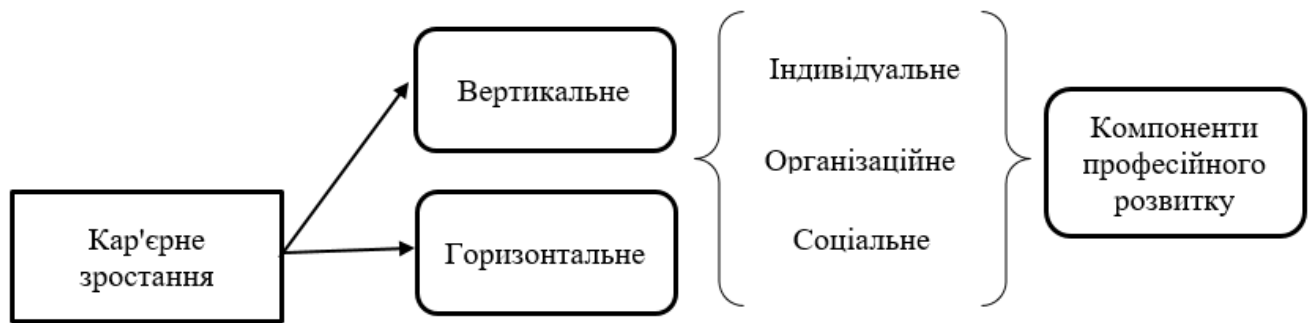


Рис. 1.2. Компоненти професійного розвитку співробітника

Джерело: складено автором на основі матеріалів [13, с.214]

Організаційний компонент дає змогу трактувати кар'єру як особливу послідовність посад, що обіймаються, з характерними для них соціальними статусами, величиною винагороди і складається із сукупності можливих напрямів просування працівника в соціальному та внутрішньоорганізаційному просторі.

Соціальний компонент професійного розвитку репрезентує кар'єру індивіда через призму її сприйняття різними соціальними групами, знову ж таки, у процесі просування фахівця за рівнями управлінської, професійної та соціальної ієрархії [13, с.214].

Кар'єра людини це динамічний процес розвитку в часі і включає безліч елементів. Розглядаючи цю категорію комплексно, дослідники в галузі менеджменту та управління персоналом виокремлюють такі підструктури: особистісну, ціннісну та виробничу (рис. 1.3). Під час вивчення можливостей управління кар'єрою необхідно розглядати їх у комплексі, оскільки недостатній розвиток бодай одного з трьох компонентів зумовлює неможливість кар'єрного зростання і, як наслідок, незадоволеність з боку працівника, що негативно відбивається на мотивації трудової діяльності та результатах його праці.

Кар'єрне зростання особистості може відбуватися лише коли сам працівник і адміністрація підприємства забезпечують розвиток усіх можливих елементів (підструктур) кар'єрного розвитку.



Рис. 1.3. Компоненти, що визначають розвиток кар'єри

Джерело: складено автором на основі матеріалів [32, с.287]

Таким чином, розглянувши основні теоретичні аспекти щодо кар'єри та її зростання, резюмуємо, що кар'єра – являє собою складний і багатогранний процес професійного розвитку та самореалізації особистості. Вона включає в себе не тільки вертикальне просування по службі, але й горизонтальні переміщення, особистісне зростання та адаптацію до змінюваних умов на ринку праці. Кар'єра охоплює весь життєвий шлях людини, в якому професійні досягнення, особистісні цінності та життєві пріоритети взаємопов'язані, а її успішність залежить від індивідуальних зусиль, соціальних факторів та організаційного середовища.

Отже, необхідно зазначити, що управління кар'єрою це процес свідомого планування та реалізації професійного розвитку, який під собою має встановлення кар'єрних визначених цілей, розробку стратегій для їх досягнення, а також адаптацію до змін в організаційному та ринковому середовищі. Це багатогранна діяльність, яка охоплює вибір професії, розвиток необхідних навичок, пошук можливостей для зростання, а також балансування між особистими інтересами,

цінностями та вимогами роботи. Крім того, управлінням кар'єрою передбачається активне залучення як самого співробітника організації, так і певну організацію, яка може сприяти розвитку через навчання, наставництво консультування та підвищення кваліфікації своїх співробітників, що особливо актуалізувалось в умовах військового стану в Україні, який спричинив підвищення плинності кадрів.

1.2. Види та моделі ділової кар'єри персоналу

Будь-яка організація має враховувати безліч чинників при плануванні кар'єри своїх співробітників та управління процесами її зростання, до яких можна віднести: штат, галузь, стиль керівництва, тип корпоративної культури та інші. На сьогодні, їх урахування та урахування впливу зовнішнього середовища дає можливість вибрати найбільш оптимальні моделі ділової кар'єри співробітників та її види.

Існує кілька ознак щодо основних класифікацій кар'єрних видів. Перша ознака для групування – схожість за орієнтацією в просторі. Напрямки кар'єрного розвитку на підставі цього критерію можна розділити на дві групи:

1) Внутрішньоорганізаційна – професійний шлях, який проходить співробітник у межах однієї організації. Як правило, він включає всі стадії зростання, починаючи з навчання і закінчуючи виходом на пенсію.

2) Міжорганізаційна (крос-організаційна) – є розвитком і прирощенням компетенцій за професією в процесі роботи в декількох організаціях. Співробітник також проходить через усі стадії кар'єрного зростання, але робить це послідовно в різних компаніях [26, с.176].

Інша підстава для класифікації – напрямок руху. Згідно з класичною теорією, виокремлюють два основні напрями:

1) Горизонтальна кар'єра – зміна напрямку сфери діяльності; виконання нової роботи без формального підвищення; розширення спектру завдань або їх ускладнення на тому ж місці. До цього виду кар'єрного розвитку можна також

віднести збільшення посадових завдань або їх ускладнення на тому самому щаблі в організації.

2) Вертикальна кар'єра – передбачає просування на вищі щаблі структурної ієрархії. Саме з таким видом просування найчастіше пов'язують поняття кар'єри. Зазвичай це підвищення посади співробітника, яке супроводжується збільшенням відповідальності, рівня заробітної плати, підвищенням привілеїв і можливостей [28, с.120].

Під час розвитку поняття в цій класифікації з'явилися деякі підвиди. До них відносять діагональну і ступінчасту кар'єри:

1) Діагональна – передбачає одночасне просування в обох напрямках. Деякі дослідники вважають саме цю траєкторію побудови кар'єри найефективнішою.

2) Ступінчаста – це кар'єра з послідовною зміною етапів горизонтального і вертикального просування.

Наступна класифікація пов'язана з усвідомленістю вибору і цілеспрямованістю. Прийнято виділяти п'ять видів:

- Цільова (лінійна). Співробітник одного разу обирає шлях кар'єрного розвитку і дотримується його.

- Монотонна (стабільна). Працівник обирає посаду, до якої прагне. Досягнувши цього становища, не прагне займати вищі пости в ієрархії.

- Швидкоплинна (короткочасна). Різка зміна діяльності, побудова траєкторії розвитку без цілеспрямованості.

- Стабілізаційна (платоподібна). Співробітник після досягнення певного рівня залишається на ньому тривалий час, як правило, понад вісім років.

- Затухаюча (така, що знижується). Після досягнення певної посади починається поступовий рух до нижчого професійного статусу в компанії [28, с.182].

Широкого поширення набуло виокремлення деяких моделей побудови кар'єри всередині організації. Дослідження, проведені в Європі, підтверджують факт існування і поширення моделей, наведених нижче.

В роботі проведено диференційований аналіз більшого дослідження та розуміння сутності кар'єри. У Додатку А подано класифікації основних видів кар'єри відповідно до різних критеріїв.

Статистика показує, що за останні десятиліття незначно збільшилася складність побудови ділової кар'єри, але відбулося велике зрушення в поширеності моделей [78].

Модель ділової кар'єри виду «Трамплін» (рис. 1.4) передбачає послідовне просування з підвищенням соціального статусу працівника, поступовим накопиченням професійних знань і навичок, досвіду, компетенцій [32].

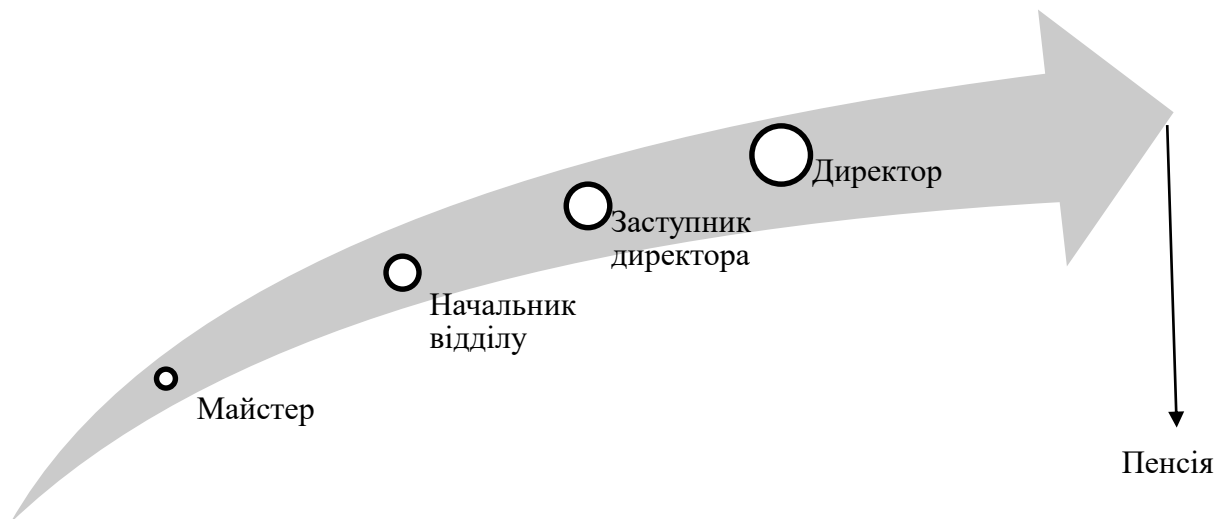


Рис. 1.4. Модель кар'єри «Трамплін»

Джерело: складено автором на основі матеріалів [32, с.287]

До переваг цієї моделі відносять послідовність, а до недоліків – тривалий час на проходження й отримання високого посту та кадровий застій, а також небажання залишати високий пост у компанії.

Як показує досвід, дана модель підходить для тих робітників, які не прагнуть швидкого просування або не мають амбіцій та інтересу до цього. Для них важливіше досягнення особистих професійних інтересів і збільшення кваліфікації за фахом, невисока відповідальність, збереження колишнього трудового колективу й атмосфери в ньому.

Вивчивши західну практику, можна помітити, що терміни перебування на різних посадах, особливо на високих керівних позиціях, чітко обмежені. Саме так зарубіжна компанія здійснює зміну керівної ланки, уникаючи кадрового застою. Такий принцип не характерний для України. Керівники прагнуть тривалий час займати свої позиції, що може призвести до появи культу особистості та зупинки в розвитку [17].

Інший тип щодо побудови кар'єри представлено на рис. 1.5. Модель «Сходи» передбачає поступове проходження всіх етапів розвитку за певний час. Таким чином за певний термін, він має становити не більше 5 років, працівник встигає отримати все необхідне для успішного просування далі. Наступний щабель працівник може зайняти тільки після необхідного стажування або підвищення своєї кваліфікації. Після досягнення вищого ступеня починається послідовний спуск униз, що передбачає виконання менш інтенсивної роботи.

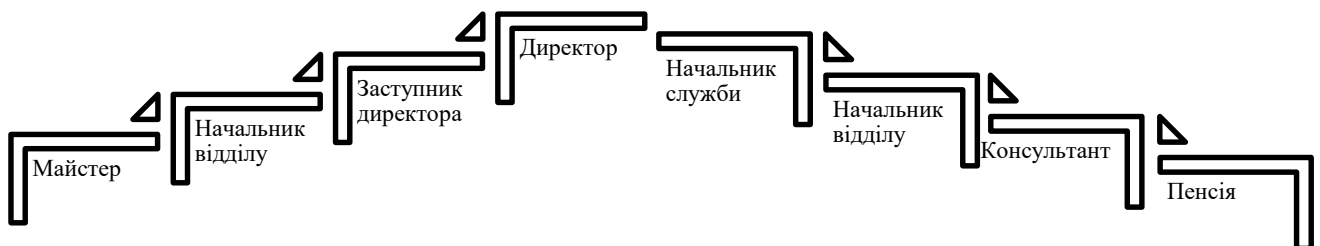


Рис. 1.5. Модель кар'єри «Сходи»

Джерело: складено автором на основі матеріалів [28]

Перевагою є найповніша реалізація потенціалу співробітника і своєчасне омолодження керівного складу. Недоліками ж є небажання власників бізнесу та акціонерів обмежувати термін перебування на керівних посадах керівників, які добре зарекомендували себе [28, с. 301].

Оскільки модель передбачає пониження на посаді після роботи на найвищій посаді в організації, то в компаніях часто з'являються такі посади як віцепрезидент, радник або консультант. Як правило, за співробітниками на цих посадах зберігаються матеріальні та соціальні пільги.

Нині багато компаній відмовилися від використання двох вищезгаданих моделей і звернули увагу на ефективне використання професійного потенціалу своїх працівників та стали частіше застосовувати моделі, описані нижче.

Виділяють також наступний тип кар'єрної моделі - «Змія», її представлено на рис. 1.6. Найчастіше така модель просування застосовується для менеджерів і лінійних керівників. Особливість моделі полягає в поєднанні горизонтального переміщення співробітника з одного підрозділу в інший на визначений заздалегідь час. У разі успішного виконання трудових функцій на новому робочому місці співробітник може бути підвищений [17, с.301].

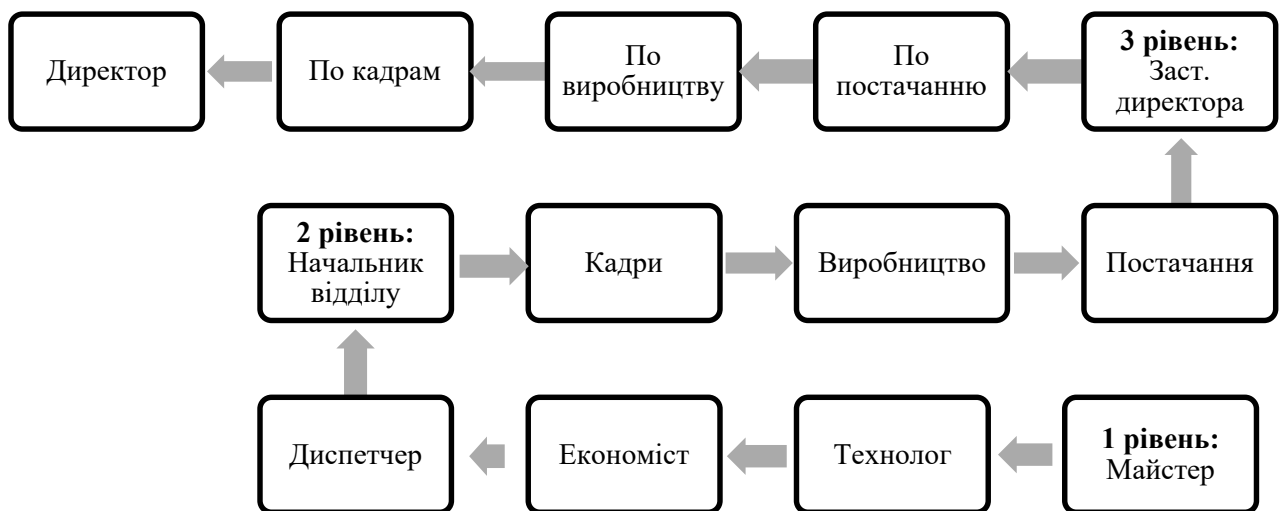


Рис. 1.6. Модель кар'єри «Змія»

Джерело: складено автором на основі матеріалів [17]

Перевагами такої моделі є поступове нарощування навичок і компетенцій та накопичення досвіду з різних сфер діяльності, а також задоволення потреби в пізнанні функцій управління в організації [17]. Такий спосіб побудови кар'єри дає змогу лінійному керівникові розширити кругозір, глибше вивчити різні способи і моделі управління. Для вищого керівництва це хороший спосіб перевірити особисті, моральні та психологічні якості співробітника. До недоліків відносять повільний темп просування вертикально.

Найбільшого поширення така модель набула в Японії. Система довічного найму, що переважає в цій країні, дає змогу в такий спосіб дати співробітникові шанс максимально розвинути свої навички, стати професіоналом у різних сферах і зростати кар'єрно.

Крім перерахованих вище моделей виділяють також модель типу «Роздоріжжя» (рис. 1.7). Рішення в цій моделі побудови кар'єри ухвалюють на основі комплексного оцінювання або атестації співробітника після заздалегідь визначеного терміну роботи. Після отримання та опрацювання результатів оцінювання рішення щодо найефективнішого способу застосування здібностей співробітника ухвалюється [29].

На основі атестації можуть бути прийняті такі кадрові рішення:

- підвищення на посаді;
- продовження контракту на новий термін на тій самій посаді;
- переміщення в інший підрозділ;
- ротація, перестановка співробітників.

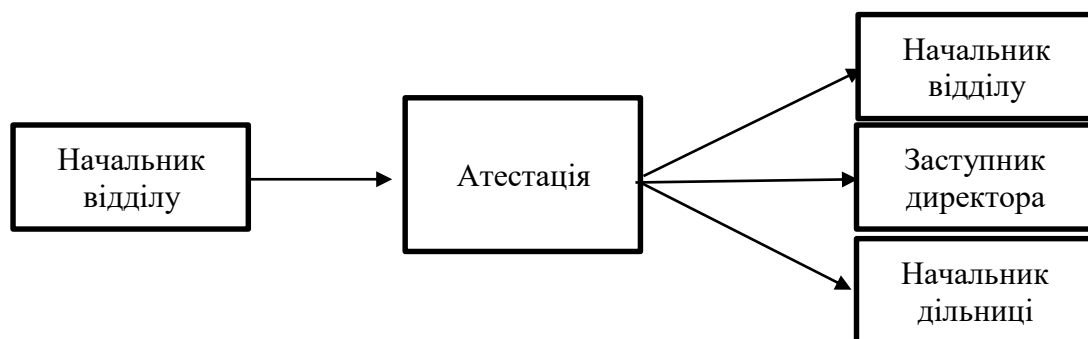


Рис. 1.7. Модель кар'єри «Роздоріжжя»

Джерело: складено автором на основі матеріалів [29]

Перевагою моделі є те, що зміну професійних обов'язків ухвалюють обґрунтованим рішенням, враховуючи особливості кваліфікації та навичок фахівця. Недоліком можна вважати те, що, як правило, якийсь спосіб ухвалення рішень про кар'єрне просування ухвалюють після закінчення строкового трудового договору, а українське законодавство передбачає суворі умови для укладення договорів такого типу [29].

Модель типу «Карусель» (рис. 1.8) передбачає всебічний розвиток співробітника всередині організації. Особливість полягає в переміщенні персоналу на інші посади або в інші структурні підрозділи. Таким чином, співробітникам доводиться виконувати абсолютно нові функціональні обов'язки [52, с.301].

До переваг моделі можна віднести задоволення потреби в постійному розвитку співробітників, в отриманні нових знань і досвіду. Недоліками вважаються час на адаптацію співробітника, звикання до колективу й освоєння нових обов'язків, а також емоційний і психологічний стрес.

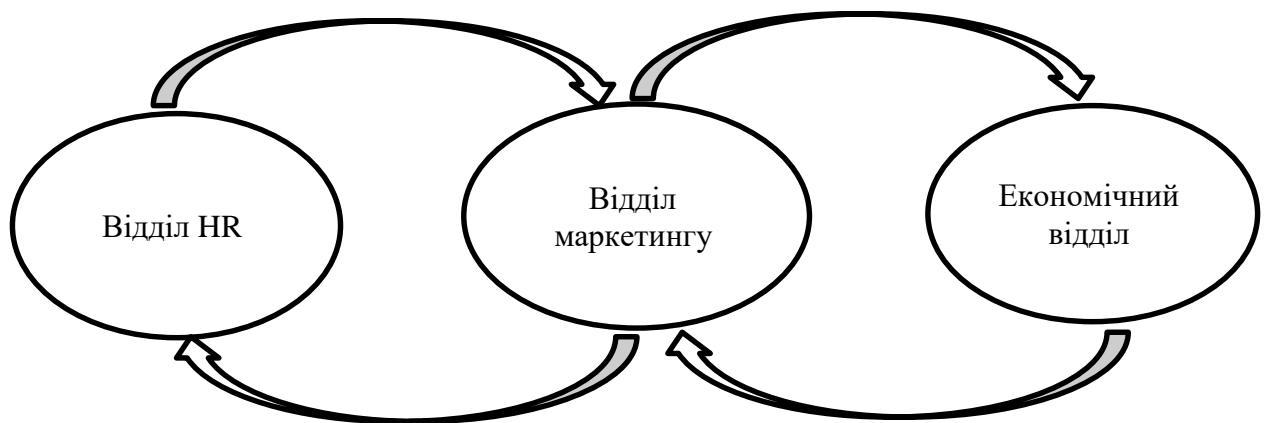


Рис. 1.8. Модель кар'єри «Карусель»

Джерело: складено автором на основі матеріалів [52]

Іноді в компаніях застосовують таку модель для менеджерів середньої ланки, чиє просування вгору зараз неможливе. Так співробітник може принести ще більшу користь компанії, але вже працюючи в іншому підрозділі. Працівник же за допомогою такого просування набуде нових знань про устрій компанії, перейме досвід колег і отримає нові професійні компетенції.

Отже, можна дійти висновку, що кар'єра являє собою багатогранне поняття. Воно може мати на увазі як підвищення на посаді в одній організації, так і послідовну зміну сфер діяльності та організацій людиною для придбання різних компетенцій і досвіду та здобуття конкурентної переваги на ринку. Успішність

просування співробітника в багатьох випадках залежить від того, наскільки конкретно будуть сплановані подальші дії організації та співробітника, а не тільки від його мотивації або обраної організацією моделі побудови кар'єри, що обов'язково необхідно враховувати при організації системи управління кар'єрою будь-якої організації, в тому числі і банківської установи.

1.3. Аналіз теоретичних та практичних аспектів управління кар'єрою персоналу організацій банківського сектору

Для підвищення ефективності роботи будь-якої організації менеджерам з персоналу необхідно оптимально організувати процес управління кар'єрою. Як зазначалось вище, управління кар'єрою являє собою цілий комплекс заходів, які мають проводитися кадровою службою організації, щодо планування, організації, мотивації та контролю професійного зростання співробітника, зважаючи на його цілі, потреби, можливості, здібності та нахили, а також на можливості соціально-економічних умов, цілі та потреби організації.

Управління кар'єрою персоналу в банківському секторі передбачає реалізацію таких функцій: планування (внутрішні резерви), навчання, мотивація і контроль професійного розвитку співробітників компанії (ділова оцінка та атестація). Дана сфера діяльності здійснюється менеджерами різних рівнів, представниками кадрових служб і особисто індивідами. Управління кар'єрою в банках є частиною моделі управління людськими ресурсами і має на увазі максимальне розкриття потенціалу персоналу і просування його в цих цілях в організаціях банківського сектора. Нині управління кар'єрою сприяє досягненню таких цілей: формування принципів, цінностей, смислової складової професійного розвитку, що не суперечать стратегічним цілям розвитку банку, підвищення зацікавленості персоналу в самореалізації та кар'єрному підвищенні в банку, персоналізація співробітників щодо розкриття трудового потенціалу кожного з них [64].

Управління кар'єрою в банках охоплює такі ланки: увесь банк, певні підрозділи або позиції. Ці ланки управління кар'єрою в банківському секторі тісно пов'язані одна з одною.

Отже, управління кар'єрою банківського персоналу здійснюється вищим керівництвом. Воно формує сукупність взаємовідносин, до яких входять політика кар'єри, стратегія розвитку, які сприяють досягненню довгострокових цілей розвитку компанії.

З позиції підрозділів банківської установи управління кар'єрою робітників здійснюється за допомогою окремих менеджерів, які створюють плани професійного зростання. Також управління кар'єрою в компанії банківського сектора може проводитися самостійно індивідом, коли він займається власним розвитком.

Сучасні кадрові служби в банках передбачають здійснення низки функцій. Найважливішими серед них є такі: дослідження потреби організації в управлінських працівниках, їхньому розвитку та просуванні, підготовка ротації та переміщення персоналу [9, с. 58].

Планування та управління кар'єрою має будуватися на основі принципів, дотримання яких дає змогу досягти найбільшої ефективності цього процесу. Основні принципи управління кар'єрою наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи управління кар'єрою

Принцип	Характеристика
1	2
Індивідуальність	Передбачає персональний підхід під час планування кар'єри кожного співробітника, вибірковість, врахування індивідуальних особистісних характеристик: здібностей, віку, освітнього рівня
Взаємна зацікавленість у розвитку кар'єри	Врахування суб'єктивних та об'єктивних чинників під час планування: цілей і мотивів працівника, можливостей і перспектив підприємства
Стимулювання розвитку кар'єри працівника	Організація заходів щодо просування кар'єрними сходами, надання можливості переміщень в іншу функціональну сферу на рівні підприємства
Матеріальне забезпечення	Фінансування розвитку кар'єри працівника (матеріальний супровід процесів розвитку і навчання співробітників, ротації)
Планування та здійснення професійного зростання	Надання співробітникам можливостей розвитку навичок, підвищення кваліфікації

1	2
Задоволеність	Створення умов для задоволення потреб працівників під час проходження кожного кар'єрного ступені
Об'єктивність	Виключення впливу суб'єктивних чинників з боку фахівців, які планують кар'єру співробітників підприємства
Безперервність	Передбачає, що жодна з досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною і слугувати приводом для зупинки
Осмисленість	Важлива умова кар'єри – усвідомлення співробітником поєднання основних сенс життєвих цінностей з роботою і соціальними процесами
Маневреність	Уміле використання способів досягнення професійних успіхів (результативності)
Співмірність	Швидкість просування кар'єрними сходами має підтримуватися співмірністю із загальним розвитком співробітника
Економічність	Працівникові важливо вміло розподілити свої сили, співвіднести свої кар'єрні прагнення з реальними можливостями
Помітність	Чим ширша популярність працівника і потреба в його праці, тим ширше його кар'єрне поле

Джерело: складено автором на основі матеріалів [37, 41]

Найдокладнішу типологізацію кар'єри, орієнтовану на виявлення особливостей кар'єрного зростання і водночас таку, що дає можливість прогнозувати розвиток кар'єри, наводить О. Молл. Авторка здійснила класифікацію кар'єр за чотирма параметрами. З огляду на ці параметри, О. Молл виокремлює вісім типів кар'єри, які значною мірою визначають організаційну поведінку співробітників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація типів кар'єр

Тип кар'єри	Параметр класифікації			
	Швидкість просування	Послідовність займаних посад	Перспективна я орієнтація	Особистісний сенс просування
1	2	3	4	5
Супер авантюрна	Дуже висока	Пропуск значної кількості проміжних щаблів	Подальше швидке просування	Влада, розширення сфери впливу
Авантюрна	Досить висока	Пропуск двох посадових рівнів	Подальше швидке просування	Розширення сфери впливу, самоствердження
Послідовно-кризова	Відповідає швидкості змін	Можливий тимчасовий низхідний рух	Боротьба за збереження займаної позиції	Реалізація особистих інтересів

1	2	3	4	5
Традиційна (лінійна)	Визначається здібностями конкретного працівника, почасти протекціонізмом і зв'язками	Поступове просування вгору, іноді з нетривалим просуванням на посаді, можливе пропущення одного ступеня	Освоєння необхідних знань, умінь, нагромадження досвіду взаємодії з людьми та впливу на них	Подальше поступове просування
Прагматична (структурна)	Відповідає найбільш простим способам кар'єрних завдань	Переміщення здійснюються в межах одного й того самого рівня управління	Збереження займаної позиції	Реалізація особистих інтересів
Зменшувальна	«Нульова»	Кар'єра завершена	Утримання займаної посади	Реалізація особистих інтересів

Джерело: складено автором на основі матеріалів [45, с.198]

Перевага підходу полягає в тому, що підкріплено прикладами тенденцій розвитку даних типів кар'єри. Розгляд кар'єри з погляду виокремлення типів і видів за різними підставами істотно розширює і збагачує уявлення про її сутнісні характеристики кар'єри загалом.

На даний момент перед сучасними організаціями постає така проблема – переважна більшість кваліфікованих фахівців відмовляються підвищувати свою трудову активність, робити подальші кроки кар'єрними сходами. Працівники підтримують рівень своєї продуктивності на одному рівні, але продуктивна творча діяльність змінюється формальним виконанням обов'язків.

Керівникам підприємств, часто через орієнтацію на термінові, поточні завдання, вигідно ухвалювати рішення з управління персоналом довільно, а не на основі чинних систем і стандартів. Наприклад, під час відбору кандидатів на ключові посади в компанії може працювати створена або впроваджена «система», а може – одноосібне рішення в традиціях «опортунізму» [5, с. 158]. Найчастіше другий варіант виявляється кращим, тому керівнику вигідно зберігати право ухвалення рішення за собою. Результати об'єктивної оцінки можуть бути підставою для рішення, а можуть бути просто «взяті до відома», якщо суперечать уявленням особи, яка ухвалює остаточне рішення.

Управління кар'єрою починається на етапі організаційного кадрового проектування і планування персоналу, коли закладається посадова структура організації. Під час відбору персоналу оцінюють здатність кандидата та його амбіційність щодо кар'єрного зростання, а при укладенні договору мають обговорювати необхідні умови кар'єрного просування. У період адаптації звертається увага на особливості протікання адаптаційного процесу, швидкість упровадження працівника в нову систему відносин, необхідно також враховувати його особистісні та психологічні особливості. Кар'єрне зростання працівника потребує передпосадового навчання, а сама можливість кар'єрного розвитку в організації є способом мотивації та стимулювання працівника [15].

Організація має бути зацікавлена в управлінні кар'єрним зростанням і розвитком свого персоналу, тому що управління кар'єрою сприяє:

- спадкоємності професійного досвіду та корпоративної культури;
- безперебійному та раціональному заміщенню ключових посад;
- адаптованості та маневреності працівника в умовах швидких змін у змісті й розподілі праці, а також в умовах криз;
- задоволеності персоналу роботою в організації та пов'язаній із цим продуктивності, якості праці;
- нарощуванню кадрового потенціалу та зростанню організації в зовнішньому середовищі [17, с. 251].

Крім того, політика управління кар'єрою має передбачати, чи буде організація піклуватися про те, щоб розвивати більшу кількість фахівців у вузьких професійних галузях до рівня експертів, чи вона прагнучиме до розвитку невеликої кількості співробітників-універсалів, здатних у перспективі зайняти керівні посади на вищому рівні управління.

Управління кар'єрою в сучасних умовах вимагає створення в організації науково обґрунтованої системи управління. Як відомо, будь-яка система являє собою сукупність взаємопов'язаних компонентів, ефект від дії яких перевищує сумарну дію окремих її компонентів. Система управління кар'єрою в організації містить у собі певні види забезпечень і низку підсистем, що злагоджено

взаємодіють між собою. Основні підсистеми планування, прогнозування та маркетингу персоналу наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Підсистеми організаційного забезпечення

Підсистема	Опис
1	2
Планування потреб у персоналі	Визначення необхідної кількості та якості працівників для досягнення стратегічних цілей організації.
Аналіз ринку праці	Дослідження тенденцій ринку праці, рівня заробітних плат, попиту та пропозиції на фахівців у різних галузях.
Планування кар'єри та розвитку	Розробка програм для підвищення кваліфікації працівників, управління кар'єрним ростом, забезпечення наступництва.
Управління мобільністю персоналу	Планування внутрішніх та зовнішніх переміщень працівників, враховуючи потреби бізнесу та інтереси працівників.
Прогнозування потреб у персоналі	Визначення майбутніх потреб у кадрах на основі аналізу поточної ситуації та перспектив розвитку бізнесу.
Маркетинг персоналу	Розробка та впровадження стратегій залучення, утримання та розвитку персоналу, позиціонування компанії як привабливого роботодавця.
Оцінка ефективності персоналу	Аналіз продуктивності працівників, ефективності програм розвитку та їхнього впливу на досягнення бізнес-цілей.
Планування витрат на персонал	Формування бюджету на оплату праці, навчання, соціальні програми та інші витрати, пов'язані з управлінням персоналом.
Залучення та підбір персоналу	Стратегії та процеси, що включають пошук, відбір та найм нових працівників, відповідно до потреб організації.

Джерело: складено автором на основі матеріалів [51, с.261]

Основою нормативно-правової регламентації управління кар'єрою є локальні акти організації, які покликані: конкретизувати норми трудового права з урахуванням особливостей кар'єрного зростання в організації та відображати сучасні тенденції розвитку соціально-трудоких відносин; закріплювати гарантії у сфері розвитку кар'єри, надані працівникам; встановлювати принципи та умови кар'єрного зростання [10, с. 264]. Система локального чинного законодавства, яке на сьогодні регулює управління кар'єрою, включає низку документів, основним з яких є положення про кар'єру. Крім того, в організації можуть бути прийняті положення про кадровий резерв, положення про ротацію кадрів, положення про конкурс під час зарахування до кадрового резерву тощо. Подібні документи можуть бути як самостійними нормативними актами, так і входити як розділи в один документ. Головна вимога до змісту документів – конкретність і

визначеність норм і регламентів, реальна можливість їх застосування в практиці організації кар'єри. Оцінювально-аналітичне та консультативне забезпечення передбачає проведення оцінювання кар'єрного потенціалу працівників організації за рахунок конкурсів, форумів, атестацій, а також допомогу працівникам – консультації, тренінги, моніторинг – у побудові своєї кар'єри. Інформаційне забезпечення полягає у створенні системи збирання та опрацювання інформації про кар'єрні процеси організації, для чого необхідно вивчати фактичні моделі кар'єри, розробляти кар'єрограми і плани професійного розвитку, а також у створенні системи доведення інформації щодо можливих варіантів і заходів кар'єрного зростання в організації до відома співробітників.

Отже, розглядаючи управління кар'єрою персоналу з боку системного підходу, слід зазначити, що це комплекс взаємопов'язаних компонентів, якому притаманний цілеспрямований характер, системний підхід і певну плановість. Така робота в організації повинна мати направленість на забезпечення високої якісної та професійної своєчасної підготовки кожного співробітника до можливого кар'єрного росту та діяльності на більш високій посаді.

Слід зазначити, що управління кар'єрою спрямоване не тільки на отримання прибутку і підвищення ефективності праці, а й на досягнення соціального блага, тобто містить і елемент соціальної відповідальності. В управлінні кар'єрою соціальна відповідальність передбачає визнання обов'язку менеджменту організації ухвалювати рішення і здійснювати конкретні стимулювальні впливи на кар'єру персоналу, що відповідають не тільки інтересам організації, а й власним інтересам кожного працівника.

Поряд із цим необхідно зазначити, що наразі немає єдиного уявлення про поняття кар'єра, тому узагальнюючи виокремлені підходи, зазначимо, що кар'єра надалі під собою матиме на увазі таке визначення – це суб'єктивно усвідомлений та оцінений процес професійного зростання людини, що виражається в її просуванні сходами виробничої ієрархії, кваліфікаційною драбиною, зміні статусу, винагороди та престижу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ
«ПРИВАТБАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком України та одним із лідерів у фінансовій сфері за всіма ключовими показниками. Банк охоплює близько чверті всієї банківської системи країни та відіграє важливу роль як провідний комерційний банк, який обслуговує третину всіх депозитів населення. Головний офіс банку розташований у Дніпрі, а юридична адреса знаходиться в Києві за адресою: вул. Грушевського, 1д, м. Київ 01001, Україна. Для кореспонденції використовується адреса: вул. Набережна Перемоги, 30, м. Дніпро, 49094, Україна [56].

АТ КБ «ПриватБанк» має філії в різних країнах, включаючи Україну, Португалію, Латвію, Кіпр і Італію. Банк має організаційно-правову форму акціонерного товариства, причому всі акції належать державі. У 2016 році Національний банк України запропонував Кабінету Міністрів націоналізувати цей приватний банк.

Кабінет Міністрів України здійснює управління корпоративними правами держави в банку та виконує вищі функції управління відповідно до українського законодавства, включаючи Конституцію України, Цивільний кодекс, Господарський кодекс та закони, що регулюють банківську діяльність і систему гарантування вкладів фізичних осіб.

АТ КБ «ПриватБанк» став першим банком в Україні, що запровадив послуги інтернет-банкінгу через систему Приват24. У 2018 році банк першим в Україні впровадив систему Apple Pay. В табл. 2.1. наведено перелік основних послуг, які надає комерційний банк.

Спектр послуг АТ КБ «ПриватБанк»

Послуга	Рік впровадження	Переваги для клієнта
1	2	3
Відкриття депозитів	Від початку діяльності	Безпека збереження коштів, можливість отримання відсотків, доступ до депозитних продуктів
Надання кредитів	Від початку діяльності	Доступ до фінансування, гнучкі умови погашення, різноманітність кредитних продуктів
Міжнародні перекази	Від початку діяльності	Можливість швидкого переказу коштів за кордон, доступ до міжнародних платіжних систем
Відкриття карток	Від початку діяльності	Можливість здійснення безготівкових платежів, доступ до кредитних ліній, бонусні програми
Перекази на інші картки	Від початку діяльності	Швидкість і зручність переказів, можливість переказу коштів на картки інших банків
Поповнення мобільного	Від початку діяльності	Миттєве поповнення мобільного рахунку, можливість здійснення операцій через Приват24
Оплата комунальних послуг	Від початку діяльності	Зручність оплати комунальних платежів онлайн, відсутність необхідності відвідування банку
Приват24 (інтернет-банкінг)	2001	Зручність управління рахунками онлайн, швидкість операцій, доступність 24/7
Apple Pay, Google Pay	2018	Можливість безконтактних платежів, зручність використання смартфонів для оплати
FacePay24	2020	Безконтактні платежі за допомогою технології розпізнавання обличчя, підвищений рівень безпеки

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства.

Щодня по всій Україні працює більше 1000 відділень ПриватБанку, понад 5000 банкоматів і 10000 терміналів самообслуговування. ПриватБанк постійно вдосконалює свої продукти та сервіси, щоб відповідати найвищим вимогам клієнтів.

У 2022 році частка АТ КБ «ПриватБанк» на ринку роздрібних кредитів зросла з 26% до 32%, а бізнес-клієнти отримали нові кредити на суму 23,8 мільярда гривень.

Статутний капітал АТ КБ «ПриватБанк» становить 206 059 743 960 гривень (двісті шість мільярдів п'ятдесят дев'ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев'ятсот шістдесят гривень) і розподілений на 735 927 657 простих іменних акцій, номінальна вартість яких складає 280 гривень [17].

Доходи АТ КБ «ПриватБанк» формуються за рахунок банківських операцій після вирахування всіх необхідних витрат і сплати податків.

Станом на 31 грудня 2022 року, 83% відділень в обласних центрах і містах з населенням понад 300 тисяч осіб, а також 70% відділень у менших населених пунктах України, пройшли експертну оцінку на відповідність вимогам доступності згідно з ДБН В2.2-40:2018.

Крім того, банк активно підтримує працевлаштування людей з інвалідністю, які становлять близько 4% від загальної кількості працівників.

У 2022 році банк запровадив низку заходів і програм для підтримки населення та бізнесу в умовах війни:

1) Було впроваджено нові кредитні програми для фізичних осіб та бізнесу, такі як: «Кредитні канікули», «Вихід з кредитних канікул», «Довгострокова реструктуризація», «Платіж 2,5%» (короткострокова реструктуризація) і «Прощення частини боргу». Ці ініціативи здобули високу оцінку суспільства, що принесло банку перше місце в номінації «Найкраща кредитна підтримка населення під час війни» за версією «PaySpace Magazine Awards 2022».

2) Банк значно активізував підтримку бізнесу через впровадження нових та оновлення існуючих програм фінансування, що дало змогу надати кредити 19,8 тисячам клієнтів на суму 23,86 млрд грн. Це дозволило АТ «ПриватБанк» піднятися на 5 позицій і зайняти 7-ме місце за часткою ринку кредитування бізнесу.

Зокрема, портфель агрокредитів збільшився в 4,4 рази з весни 2022 року, що забезпечило банку 3-тє місце в рейтингу НБУ за обсягом агрокредитів на кінець 2022 року.

3) Термін дії карток був автоматично продовжений на 1 рік, що позбавило клієнтів необхідності відвідувати відділення для перевипуску карток, що особливо важливо для клієнтів на тимчасово окупованих територіях і стало для них суттєвою допомогою в умовах війни.

4) Було реалізовано можливість оформлення нових та перевипуску діючих карток через Приват24.

5) Банк знизив тарифи на переказ власних коштів із власних кредитних карток.

6) Для волонтерів скасовано комісію за поповнення рахунку та зняття готівки, а також створено окремі зручні та пільгові умови для обслуговування благодійних організацій.

7) Digital-карта «Підтримка» була модернізована після початку повномасштабного вторгнення, що дозволило клієнтам отримувати нові види державних виплат: за вакцинацію від COVID-19, для громадян, які втратили роботу через війну, для внутрішньо переміщених осіб, а також виплати за військовими облігаціями.

8) Було розроблено та впроваджено преміальні digital-картки всіх рівнів (без пластику), які дозволяють здійснювати розрахунки, відкривати додаткові та нові рахунки, а також перевипускати картки без відвідування відділень.

9) Для бізнесу було впроваджено новий процес відеозустрічей, що значно спростило оформлення банківських послуг без необхідності особистого відвідування відділень.

10) Вкладникам були запропоновані нові види депозитів та послуг, зокрема: спеціальний вклад «Слава Героям» для військових, новий вклад «Капітал», а також можливість щомісяця купувати іноземну валюту за вигідним курсом в еквіваленті до 100 тис. грн з подальшим розміщенням валюти на строкових депозитах.

11) Для підтримки безготівкових розрахунків з початку 2022 року активно запроваджували застосунок «Термінал» для прийому оплат картками, до якого протягом року підключилося понад 22 тисячі користувачів.

Також АТ КБ «ПриватБанк» активно підтримували бізнес, розробляючи різноманітні інструменти в Приват24 для бізнесу. Серед нововведень були такі застосунки та сервіси:

- застосунок «Каса», який надає послугу фіскалізації на POS-терміналах банку;
- сервіс «Бюджет», що дозволяє отримувати онлайн актуальну інформацію про заборгованість або переплату за податками, дані про податкову інспекцію, за розрахунками з якою виникла заборгованість, а також можливість автоматично сформувати платіж з заповненими реквізитами і сплатити податки дистанційно;
- сервіс «Інвойсинг» для виставлення та оплати електронних рахунків-фактур юридичними особами та ФОП у B2B розрахунках;
- сервіс «Електронна звітність», який дозволяє ФОП складати та відправляти електронні звіти в державні органи, зокрема цілодобово;
- застосунок «ПриватКамера», що надає можливість дистанційного дослідження бізнесу клієнта, дозволяючи підприємцям, керівникам та представникам компаній без відриву від основної діяльності передавати в банк необхідну інформацію про свій бізнес або заставне майно для отримання фінансування.

Банк обслуговує понад 19 мільйонів активних своїх клієнтів, серед яких є як фізичні, так і юридичні особи, і має більш ніж 1 000 відділень, 5 000 банкоматів і 10 000 терміналів самообслуговування по всій країні (рис. 2.1).

АТ «ПриватБанк» є одним із найбільших платників податків в Україні та відповідальним роботодавцем. У 2023 році частка банку в роздрібному кредитному портфелі зростає з 26% до 32%, а бізнес отримав 23,8 мільярдів гривень нових кредитів.

Зменшення кількості відділень ПриватБанку пов'язане з кількома ключовими факторами:

1. З розвитком цифрових технологій все більше клієнтів користуються онлайн-сервісами, такими як Приват24. Це зменшує потребу в фізичних

відділеннях, оскільки більшість банківських операцій можна здійснити дистанційно.

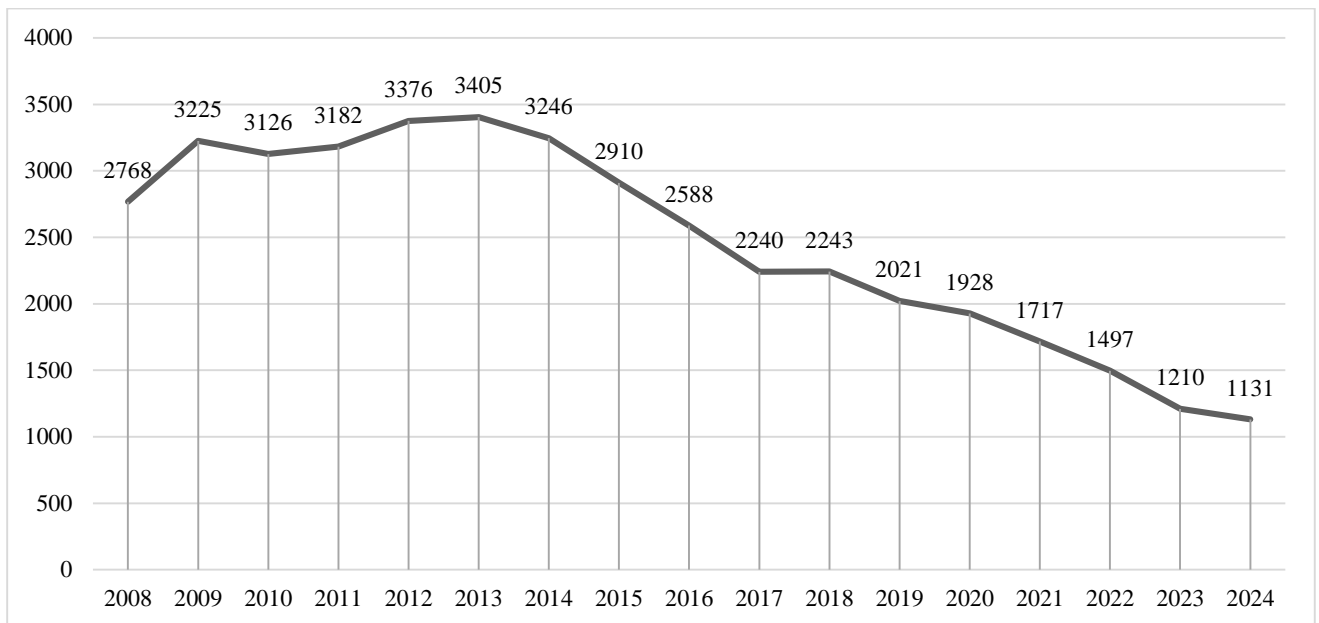


Рис. 2.1. Динаміка кількості відділень АТ «ПриватБанк» за період з 2008 по 2024 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства.

2. Зменшення кількості відділень допомагає банку скоротити операційні витрати, такі як оренда приміщень, заробітна плата персоналу та інші витрати, пов'язані з утриманням офісів.

3. Клієнти Приватбанку все частіше обирають безготівкові розрахунки та дистанційні форми обслуговування, що знижує потребу у відвідуванні банківських відділень.

4. Економічні виклики, включаючи фінансові кризи, пандемію COVID-19, а також повномасштабні військові дії на території України, змушують банк оптимізувати свою мережу та закривати відділення у нерентабельних або небезпечних регіонах.

5. Реорганізація та зміна стратегії. Банк може приймати рішення про зміну стратегії обслуговування клієнтів, переходячи до більш гнучких моделей, таких

як мобільні банківські послуги або використання малих точок обслуговування замість традиційних відділень.

У 2023 році АТ КБ «ПриватБанк» досяг вражаючих результатів і здобув високі рейтинги, закріпивши свою лідерську позицію на українському фінансовому ринку. Банк очолив список за рівнем клієнтської довіри та зберіг лідерство у роздрібному кредитуванні, розширивши кредитний портфель на 39%. Окрім цього, ПриватБанк потрапив до топ-50 світових еквайерів, що підкреслює його глобальну присутність.

Протягом року банк отримав рекордний прибуток до оподаткування в розмірі 72,8 млрд грн і сплатив державі 57 млрд грн у вигляді податків на прибуток і дивідендів.

ПриватБанк продовжував інвестувати у кібербезпеку та модернізацію ІТ-інфраструктури, що сприяло підвищенню надійності та безпеки його послуг.

Банк також активно підтримував благодійні ініціативи, надаючи свої платформи для збору коштів та забезпечуючи комунікаційну підтримку в партнерстві з провідними благодійними організаціями.

На рис. 2.2 наведена загальна структура активів банку.

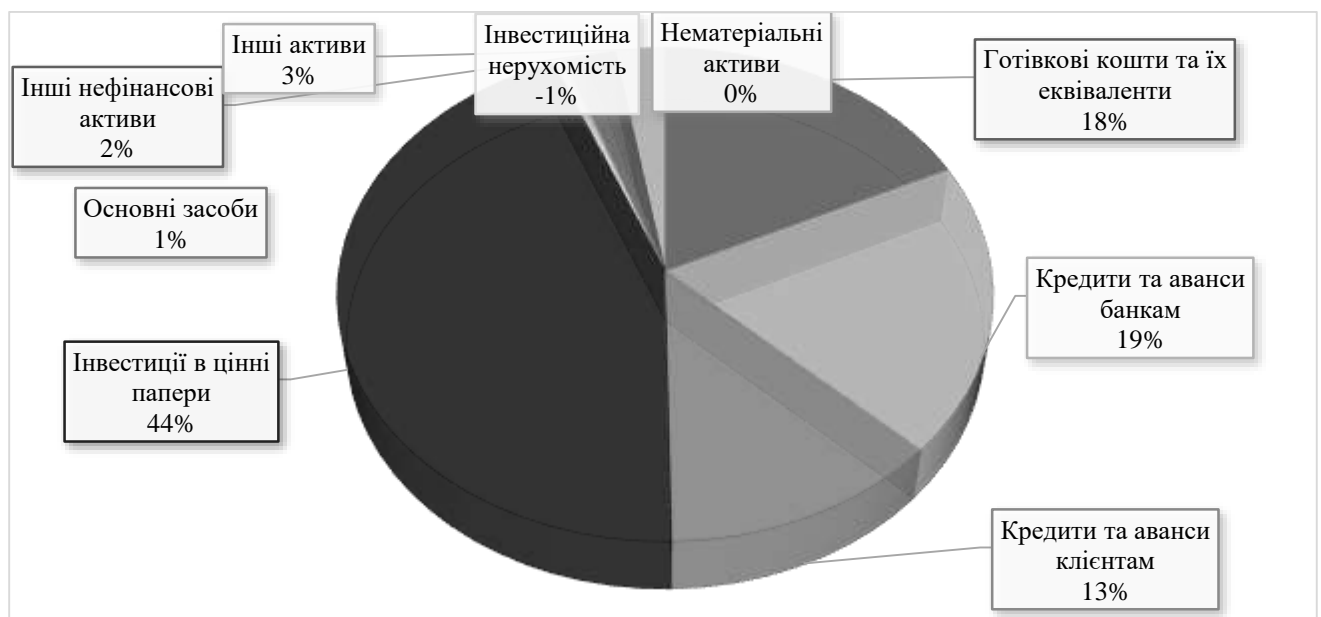


Рис. 2.2. Структура активів банку АТ «ПриватБанк» станом на 2023 р., %.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства.

Аналіз динаміки зобов'язань показує, що загальний приріст зобов'язань відбувся переважно через збільшення статті «коштів клієнтів», яка зросла на 146 667 млн грн, що становить 46% від загальної суми (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура та динаміка зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2023 рр.

Зобов'язання	Млн. грн.				Абсол. відхилення		
	2020	2021	2022	2023	21/20	22/21	23/22
1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові кошти банків	203	4	3	2	-189	2	-2
Фінансові кошти клієнтів	240821	312908	325503	471970	72187	12695	146767
Відстрочені податкові зобов'язання	123	148	159	1	26	14	-169
Інші фінансові зобов'язання	2749	4079	3880	2744	1430	-299	-1146
Резерви	2473	10887	3761	5914	8334	-7046	2163
Інші нефінансові зобов'язання	1638	2298	1995	2471	5780	-304	486
Інші зобов'язання	7831	0	0	139	-7731	1	129
Загальна сума зобов'язань	255394	329900	334881	483907	74606	4991	148226

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Також спостерігається невелике зростання суми зобов'язань (включаючи резерви за кредитними зобов'язаннями та фінансовими гарантіями, резерв для юридичних ризиків) на 1,2%, що стало результатом збільшення обсягу сформованих резервів.

Аналіз власного капіталу демонструє незначне зменшення дефіциту, проте загальна тенденція власного капіталу за підсумками 2023 року є негативною через значне зростання інших резервів, яке склало 3,7 рази.

Графічне відображення динаміки показників прибутковості банку наочно представлено на рис. 2.3, з якого видно, що у 2023 році процентні та комісійні доходи збільшилися більш ніж на 30%, проте комісійні витрати також зросли на 5,6%.

Загальна тенденція динаміки річного прибутку свідчить про те, що 2021 рік був надзвичайно прибутковим, з приростом на 44,2%, проте в 2022 році прибуток знизився на 13,8%. Результати банку також суттєво постраждали через переоцінки.

Зокрема, зміна офіційного курсу гривні до долара США в липні призвела до збитків від переоцінки валютної позиції, які частково були компенсовані позитивною переоцінкою індексованих ОВДП (Облігації внутрішніх державних позик України) у портфелі Банку.

Переоцінка індексованих ОВДП залежить як від зміни курсу гривні до долара США, так і від інфляційних очікувань та зростання процентних ставок як в Україні, так і в світі.

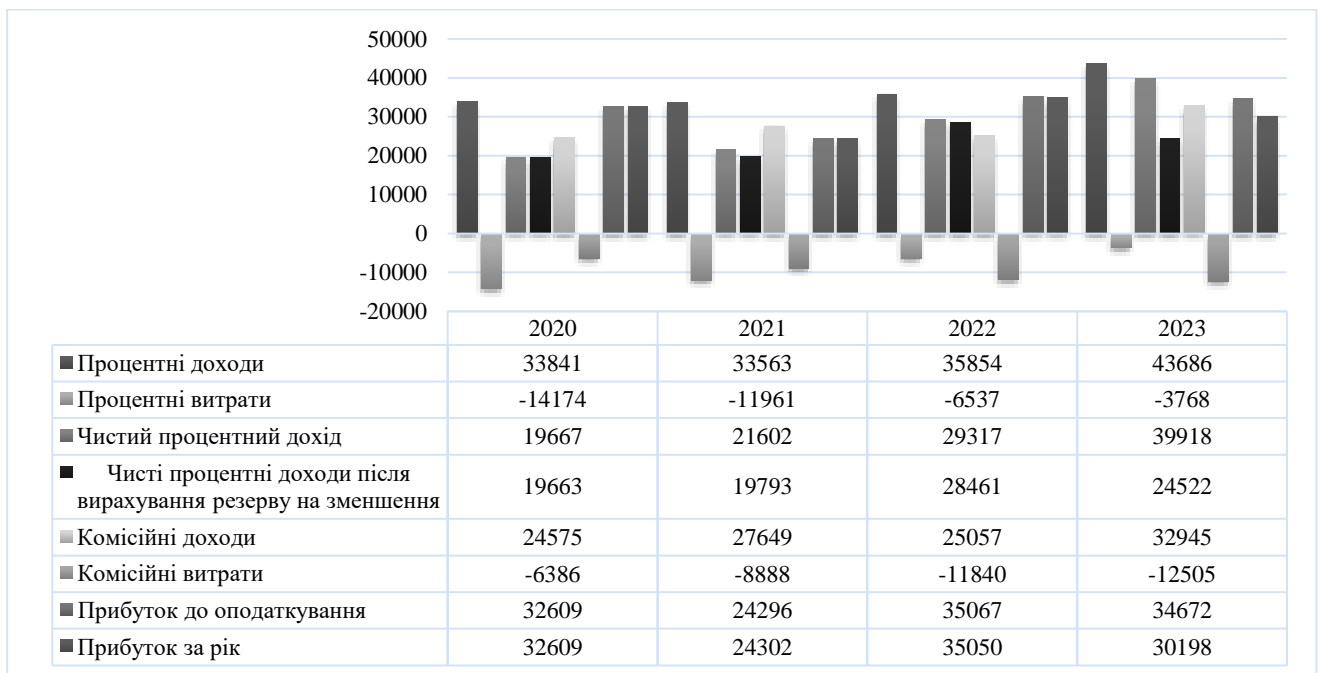


Рис. 2.3. Зміни у показниках доходів та витрат АТ «ПриватБанк» за 2020-2023 рр., млн грн.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Таким чином, результати діяльності АТ КБ «Приватбанк» за 2023 рік підтверджують його ефективність, стресостійкість, гнучкість і адаптивність. Довіра клієнтів до обраного Банку, швидке реагування на нові виклики зовнішнього середовища та першочергові потреби клієнтів забезпечили Банку лідируючі позиції в загальному результаті банківської системи. ПриватБанк залишається системно важливим банком, який є основою фінансової системи України.

2.2. Аналіз кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк»

Для аналізу кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк» потрібно визначити показники кадрового руху та загальну структури персоналу.

Аналіз показників кадрового руху, зокрема рівня плинності кадрів, відіграє важливу роль в оцінці ефективності підсистем управління персоналом. Завдяки цьому аналізу можна визначити, як різні фактори впливають на систему управління персоналом у організації (рис. 2.4).

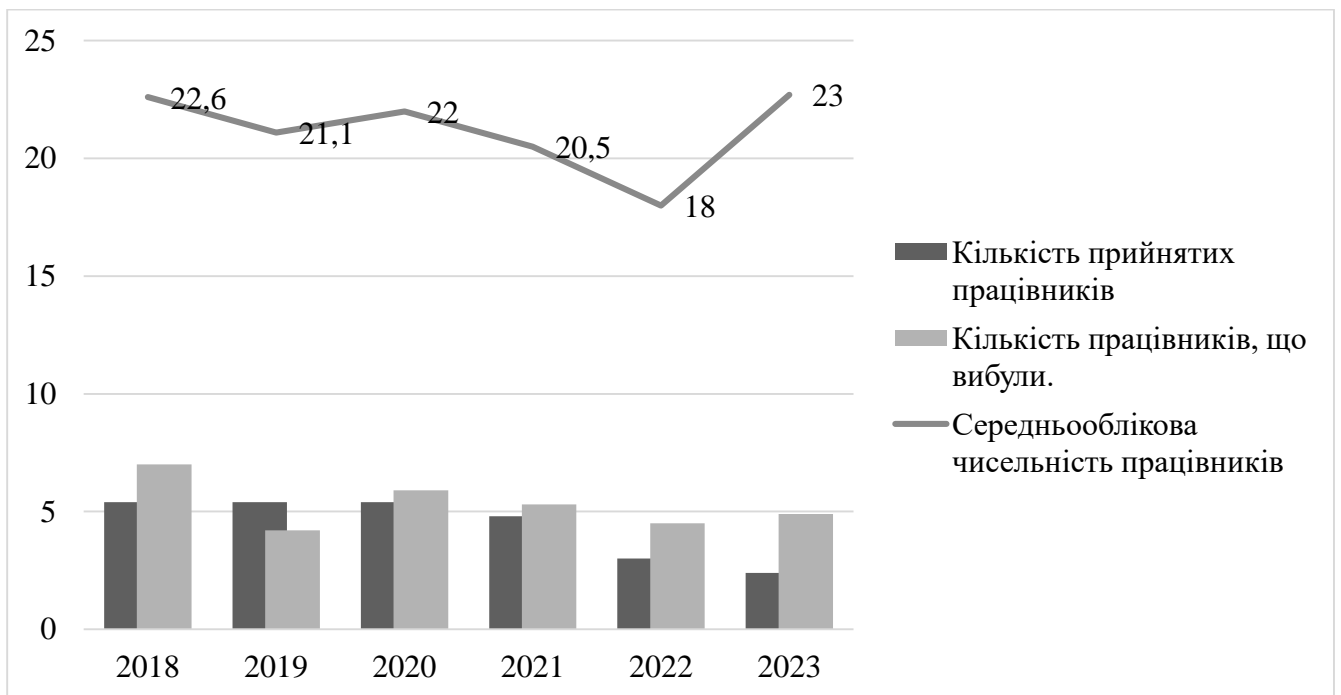


Рис. 2.4. Кадровий рух в АТ КБ «ПриватБанк», за 2018-2023 рр., тис. чол.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

З рис. 2.4 видно, що протягом аналізованого періоду 2018-2023 років чисельність персоналу банку скоротилася на 3400 осіб. Тенденція показує поступове зменшення штату, що пояснюється впливом ряду внутрішніх та зовнішніх чинників. Зокрема, у 2017-2018 роках збільшення середньооблікової чисельності персоналу було спричинене переходом банку до державної власності, проведенням реструктуризації систем управління «ПриватБанку» та розширенням клієнтської бази. У період 2018-2021 років спостерігалось стабільне скорочення працівників, що було пов'язано з реалізацією Стратегії розвитку на 2024 рік. У

2018 році прийняли рішення про поступове зменшення чисельності персоналу до 15500 осіб та кількості відділень до 1250 у зв'язку з цифровізацією бізнес-процесів і розширенням функцій самообслуговування клієнтів (е-банкінг).

Протягом 2021-2022 років темпи скорочення персоналу майже подвоїлися, що було обумовлено активними бойовими діями на території України, які призвели до руйнування або втрати доступу до частини відділень. Аналізуючи кадровий рух у «ПриватБанку» за 2018-2023 роки (рис. 2.4), можна побачити, що тенденція найму нових працівників корелює з реалізацією Стратегії розвитку на 2024 рік та диджиталізацією банківських процесів. Спадна тенденція найму в 2020-2022 роках була пов'язана зі зміною формату роботи банку, зокрема переходом частини співробітників на дистанційну роботу, а у 2022 році зменшення цього показника було зумовлене реорганізацією системи управління персоналом для функціонування в умовах війни. Це підкреслює ефективність роботи підсистеми розвитку організаційної структури банку.

Для пояснення тенденції зростання частки звільнень доцільно проаналізувати гендерну структуру персоналу «ПриватБанку» (рис. 2.5).

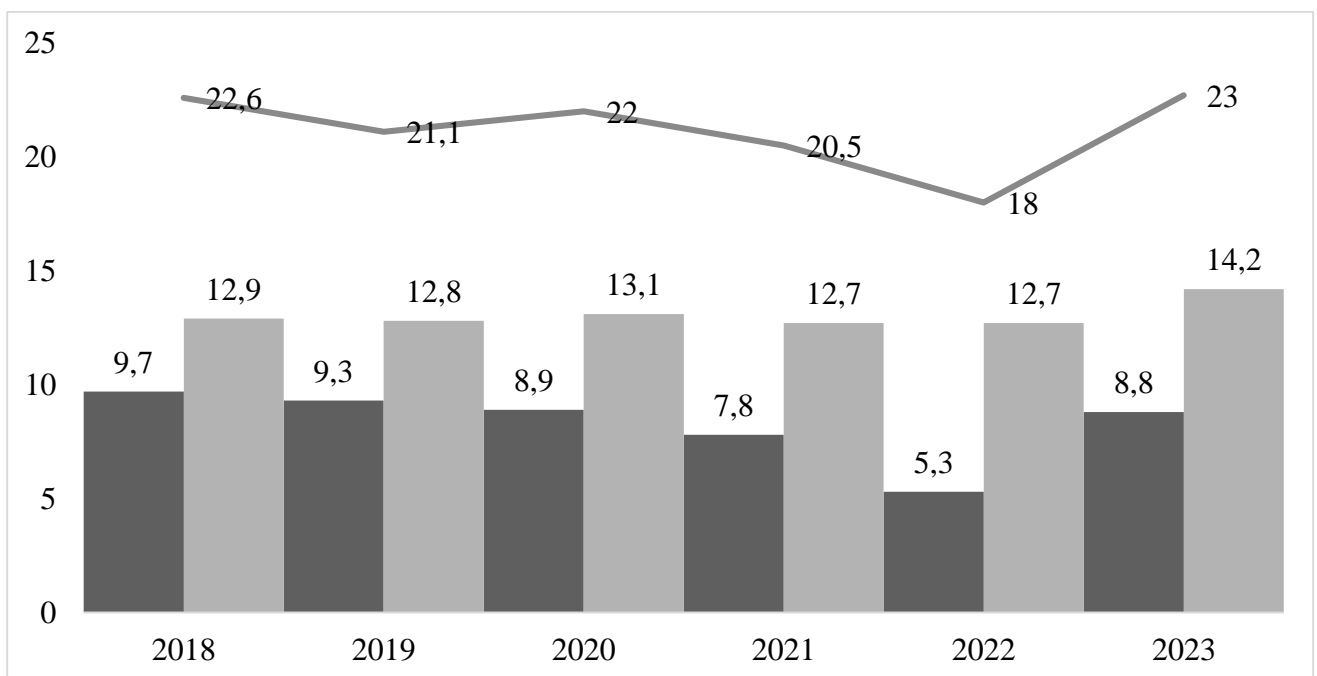


Рис. 2.5. Склад та гендерна структура працівників АТ КБ «ПриватБанк», 2018-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Рис. 2.5 наочно ілюструє гендерну структуру банку, де простежується поступове зменшення частки чоловіків у період з 2018 по 2023 рік. Якщо у 2018 році жінки склали 55% персоналу, то до кінця 2021 року їхня частка зросла до 62%. Подальше зменшення частки чоловіків до 30% у 2022 році пояснюється мобілізацією частини працівників для участі у воєнних діях на захист України.

Далі проведемо аналіз кадрового складу комерційного банку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Загальна структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Розподіл за відділами та функціональними напрямками	Відділ	Кількість, чол.
1	2	3
Відділ продажу	Відповідальний за продаж фінансових продуктів	8 000
Відділ обслуговування клієнтів	Обробка запитів та проблем клієнтів	5 000
Відділ бухгалтерії	Ведення фінансової документації та звітності	2 000
ІТ-відділ	Підтримка і розвиток інформаційних систем	4 000
Відділ кадрів	Управління персоналом та розвиток кадрів	1 000
Відділ ризик-менеджменту	Оцінка і управління ризиками	2 000

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Загальна структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» включає такі складові:

1) Розподіл за відділами та функціональними напрямками:

- відділ продажу – відповідає за реалізацію банківських продуктів та послуг клієнтам;
- відділ обслуговування клієнтів – займається підтримкою та вирішенням питань клієнтів;
- відділ бухгалтерії – в де облік та фінансову звітність банку;
- ІТ-відділ – займається розробкою, підтримкою та захистом інформаційних систем;
- відділ кадрів – організовує підбір, навчання та розвиток персоналу;
- відділ ризик-менеджменту – оцінює та управляє ризиками, пов'язаними з банківською діяльністю.

2) Кількість працівників на різних рівнях управління:

- вищий рівень управління – керівники вищої ланки, відповідальні за стратегічне управління банком;
- середній рівень управління – менеджери, що координують роботу різних відділів та проектних груп;
- нижчий рівень управління – співробітники, що виконують операційні завдання та підтримують щоденну діяльність банку.

3) Склад і структура робочих груп:

- проектні групи – тимчасові команди, що формуються для виконання конкретних проектів;
- адміністративні групи – постійні команди, що займаються організаційними та управлінськими функціями;
- спеціалізовані групи – групи експертів, що зосереджені на вузьких напрямках, таких як юридичні питання, фінансовий аналіз тощо.

Ця структура відображає основні напрями діяльності персоналу банку та забезпечує ефективне виконання його функцій.

На рис. 2.6 наведено відсоток працівників на різних рівнях управління банку.

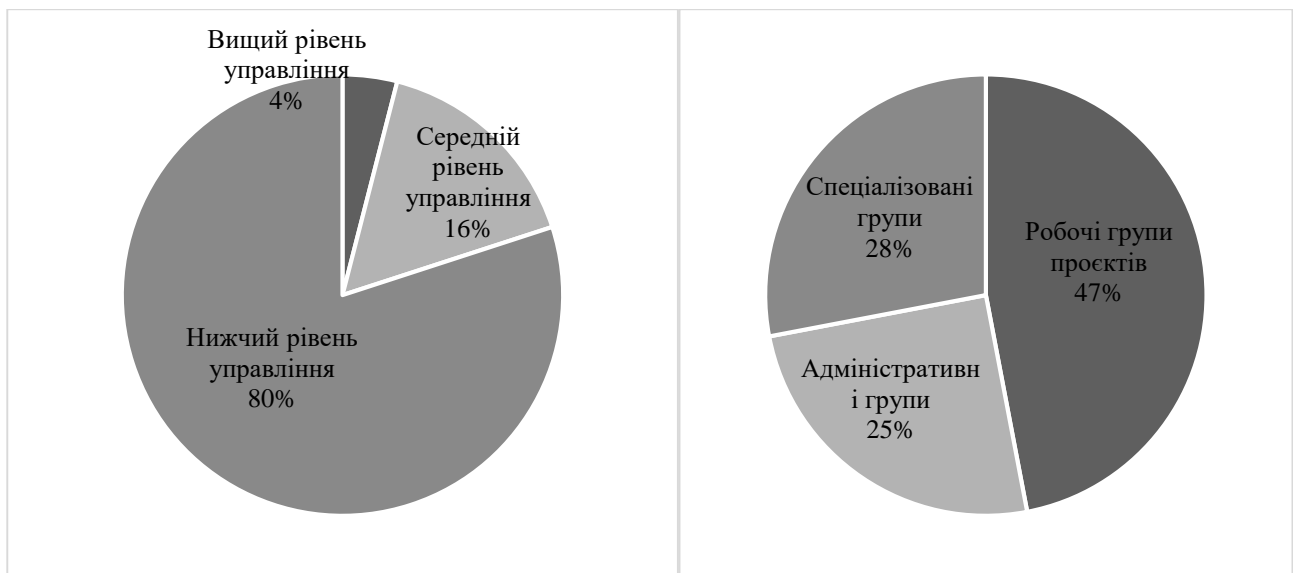


Рис. 2.6. Склад і структура управління та робочих груп АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

До вищого рівня управління відносяться директори, виконавчі директори, їх кількість в АТ КБ «ПриватБанк» становить 4%. До середнього рівня управління відносяться менеджери відділів, керівники груп, їх кількість перевищує 16%. Нижчий рівень управління – це співробітники, спеціалісти, кількість яких перевищує 80%.

У 2005 році «ПриватБанк» запровадив стратегію управління персоналом, яка передбачає, що кожен співробітник банку повинен виконувати роль продавця. Ця стратегія залишається актуальною і в 2024 році, визначаючи обов'язковий перелік програм, які повинен пройти кожен працівник. Як результат, електронні методи навчання для освоєння базових знань та навичок виявилися значно ефективнішими порівняно з традиційними підходами. Завдяки можливості проходити навчальні курси будь-де і будь-коли, автоматизація процесу навчання суттєво заощаджує час тренерів і наставників.

Коефіцієнти загального обороту та плинності персоналу наведено на рис. 2.7.

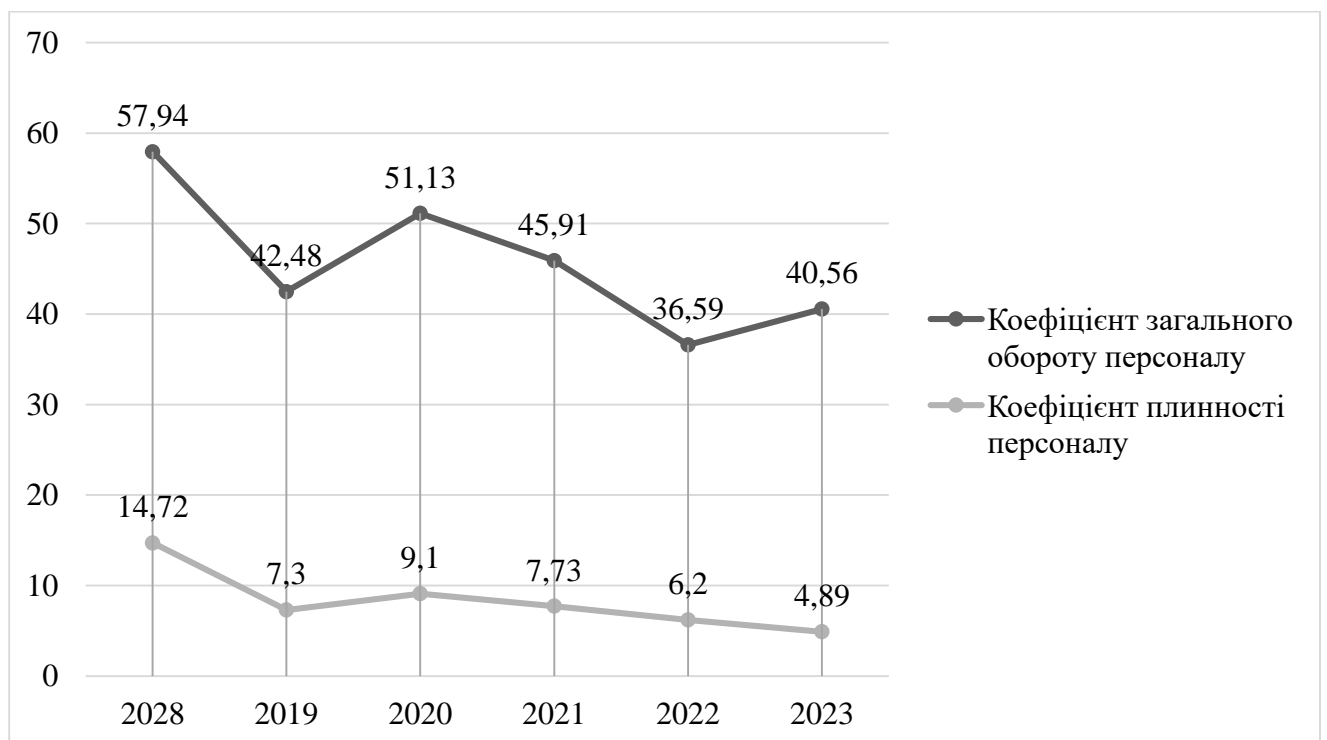


Рис. 2.7. Динаміка плинності кадрів за 2018-2023 рр., %

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Як показано на рис. 2.7, плинність кадрів у банку демонструє тенденцію до зниження, що може вказувати на позитивні зміни в підсистемі навчання та розвитку персоналу.

Щодо врахування концепції розвитку Банку, ключовою функцією системи управління персоналом на сьогодні є ефективна взаємодія зі всіма своїми працівниками. На рис. 2.8 наведено схему системи управління АТ КБ «ПриватБанк».



Рис. 2.8. Система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Система управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» функціонує на високому рівні. Особлива увага приділяється процесу відбору працівників, де ретельно оцінюються професійні здібності кандидатів та їхній психологічний стан. Керівництво банку особисто бере участь у проведенні співбесід.

В АТ КБ «ПриватБанк» застосовуються різноманітні методи управління персоналом, найактуальніші з яких наведені в табл. 2.3.

Методи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Категорія	Методи впливу	Опис	Види	% використання	Рівень управління
1	2	3	4	5	6
Адміністративні методи	Організаційні регламенти, правила внутрішнього розпорядку	Встановлення чітких правил, регламентів, стандартів для забезпечення дисципліни та порядку	Інструкції посадові	9	Вищий
			Організаційна структура	5	
			Накази та розпорядження	10	
			Стягнення за порушення	3	
Економічні методи	Система оплати праці, бонуси, премії	Матеріальна мотивація співробітників шляхом надання грошових винагород за досягнення результатів	Матеріальна допомога	5	Середній
			Заробітна плата	24	
			Премії	12	
			Пільги та привілеї	4	
Соціально-психологічні методи	Корпоративна культура, тренінги, коучинг	Формування позитивної атмосфери в колективі, підтримка професійного розвитку та особистісного росту	Тренінги	4	Нижче середнього
			Коучи	10	
			Переконання	4	

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Зважаючи на кадровий рух та зменшення плинності кадрів, можна зробити висновок, що наявна система управління персоналом у «ПриватБанку» є досить ефективною. Банк має розвинуті підсистеми, включаючи управління організаційною структурою, трудовими ресурсами, відбором, мотивацією та оцінкою працівників. Однак, враховуючи постійний розвиток банківського сектора, АТ КБ «ПриватБанк» має приділяти ще більше уваги вдосконаленню підсистеми управління розвитком кар'єри персоналу.

2.3. Аналіз чинної моделі управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Процес управління кар'єрою в досліджуваному банку розглядається в якості одного із основних елементів ефективної системи управління персоналом, яка базується на принципах «управління людськими ресурсами». Підсистема, що відповідає за кар'єру у «ПриватБанку», орієнтована на підвищення професійних і особистих навичок співробітників, що безпосередньо впливає на покращення якості роботи і загальну продуктивність банку. До того ж, кар'єрні програми банку сприяють укріпленню корпоративної культури та розвитку командної роботи серед працівників.

АТ КБ «ПриватБанк» не використовує зовнішні платформи для реалізації своїх проєктів. Власна ІТ-команда, яка налічує понад 1000 спеціалістів, забезпечує всі потреби банку в обслуговуванні програмного забезпечення, підтримці електронних банківських сервісів, розробці нових додатків, впровадженні рішень на основі машинного навчання для ботів та автовідповідачів, захисті даних клієнтів та партнерів у кіберпросторі, а також створенні додаткових проєктів і рішень для партнерів і внутрішніх підрозділів банку.

Зокрема, ІТ-відділ у тісній співпраці з відділом HR займається створенням платформ і програм для навчання та кар'єрного розвитку персоналу, розробляючи їхні механізми роботи й функціональні можливості. ІТ-фахівці відповідають за забезпечення технічної функціональності платформ і їхню підтримку, тоді як HR-спеціалісти займаються змістовним наповненням навчальних курсів та оцінкою ефективності їх проходження.

Питання навчання і розвитку персоналу в «ПриватБанку» координуються через «Приват Університет» і навчальні центри. «Приват Університет» є освітнім закладом, заснованим на базі «ПриватБанку» та Києво-Могилянської Бізнес-Школи, і з 2017 року має статус університету. Корпоративний університет надає своїм працівникам і клієнтам широкий вибір освітніх програм – понад 300 курсів

у таких галузях, як економіка, бізнес, інформаційні технології та інші сфери знань.

Однією з унікальних рис «Приват Університету» є його тісний зв'язок з бізнес-середовищем і практичною діяльністю. Університет співпрацює з провідними компаніями та організаціями, що дозволяє студентам здобувати практичний досвід і готуватися до професійного розвитку. Крім того, «Приват Університет» активно розвиває міжнародне співробітництво та підтримує партнерські відносини з університетами та освітніми установами за кордоном. Зокрема, університет є членом Міжнародної асоціації університетів (IAU) та Міжнародної асоціації бізнес-освіти (AACSB).

На базі цього корпоративного університету були впроваджені програми «Приват MBA» та «Приват MBA-2». Ці освітні ініціативи, орієнтовані на вищий та середній менеджмент «ПриватБанку», спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток лідерських навичок керівних кадрів банку. Учасниками програм стали близько 51 керівника банку. Програми, розраховані на два роки, включали навчання за такими напрямками, як стратегічний менеджмент, фінанси, маркетинг, управління персоналом, управління ризиками та бізнес-аналітика. Крім того, «Приват MBA» та «Приват MBA-2» дали можливість учасникам ознайомитися з найкращими світовими практиками та отримати нові знання й інструменти, які сприяли їхньому кар'єрному зростанню в банку.

Паралельно з цим комплекс «Навчальних центрів ПриватБанку» функціонує як освітній заклад, створений для надання працівникам банку можливості отримати якісну підготовку та підвищити професійний рівень знань. Ці навчальні центри пропонують різноманітні освітні програми, спеціально розроблені для потреб «ПриватБанку». Вони охоплюють широкий спектр тем: від базових курсів професійного розвитку до масштабних проєктів, спрямованих на розвиток лідерських якостей.

Основні напрямки діяльності навчальних центрів включають:

- 1) Розвиток компетенцій співробітників: проведення навчальних курсів, тренінгів і семінарів з різноманітних тем;

2) Підготовка новачків: організація навчання для нових співробітників, що дозволяє швидко та ефективно інтегрувати їх у робочий процес;

3) Розвиток керівництва: програми підвищення кваліфікації для керівників, орієнтовані на розвиток лідерських навичок.

Навчальні програми в «ПриватБанку» реалізуються із застосуванням сучасних методик і технологій, що включають як традиційні методи навчання (семінари, офлайн-лекції, практичні завдання), так і цифрові системи (онлайн-курси, відеолекції, гейміфіковані завдання). Завдяки таким підходам співробітники банку мають можливість навчатися в зручний для них час і в будь-якому місці, що підвищує ефективність навчання і забезпечує більшу доступність освітніх програм.

У 2005 році «ПриватБанк» оголосив стратегію управління персоналом, яка передбачає, що кожен працівник банку повинен стати продавцем. Ця стратегія залишається актуальною і в 2024 році, визначаючи обов'язковий перелік програм, які мають пройти всі співробітники. Як наслідок, ефективність використання електронних методів навчання для опанування базових знань і навичок значно перевищує традиційні методи. Можливість проходження курсу в будь-який час і в будь-якому місці забезпечує суттєву економію часу тренерів і наставників, завдяки автоматизації процесу навчання.

З метою підвищення професійного розвитку співробітників, підвищення їх кваліфікаційного рівня, IT-відділ банку створив навчальну платформу «Iknow». Це онлайн-ресурс, який надає доступ до навчальних курсів та необхідних матеріалів, дозволяючи співробітникам розвивати свої навички у різних напрямках. Платформа містить понад 1000 курсів з таких сфер, як менеджмент, маркетинг, бізнес, фінанси, технології тощо. Співробітники можуть самостійно вибирати курси відповідно до своїх професійних потреб і цілей або отримувати рекомендації від HR-менеджерів чи керівників підрозділів. Матеріали в межах проекту «Iknow» розробляються спеціально для персоналу банку, що допомагає їм залишатися в курсі новітніх тенденцій і технологій у своїй галузі.

Навчальна платформа «Iknow» функціонує на основі хмарних технологій для зберігання та обробки даних. «ПриватБанк» використовує хмарні сервіси від провідних постачальників, таких як Amazon Web Services та Microsoft Azure, що гарантує безпеку та високу доступність даних. Завдяки хмарним технологіям, банк має можливість ефективно та безпечно обробляти великі обсяги інформації про результати проходження курсів співробітниками. Для захисту даних застосовуються різні методи, включаючи шифрування й аутентифікацію, а також суворе дотримання вимог законодавства щодо захисту персональних даних.

Застосування хмарних рішень у проєкті «Iknow» забезпечує зручний доступ до індивідуальних курсів і навчальних програм з будь-якої локації та пристрою з Інтернетом, що робить платформу максимально доступною для співробітників, незалежно від їхнього місця перебування. Проведений аналіз свідчить про те, що платформа «Iknow» є ефективною, економічно вигідною та безпечною, оскільки за її підтримку та модернізацію відповідає внутрішній ІТ-відділ банку.

Проєкт «Онлайн-Навчання» на базі платформи «Iknow» в «ПриватБанку» є важливою складовою розвитку як працівників банку, так і студентів, які цікавляться роботою в банку, та кандидатів старшого віку. Це онлайн-курс, спрямований на здобуття базових знань і практичних навичок у різних сферах діяльності банку. Відповідно до стратегії «кожен співробітник – продавець», усі працівники повинні ознайомитися з матеріалами курсу. Зазвичай, програма орієнтована на кандидатів, які проходять її перед прийняттям на роботу. Для співробітників, прийнятих без сертифікату курсу, передбачені додаткові ознайомчі тренінги з основних аспектів роботи банку.

Головна мета проєкту «Онлайн-Навчання» - забезпечити співробітників легким і зручним доступом до необхідних знань, що сприятиме підвищенню їхньої ефективності та продуктивності. Завдяки платформі «Iknow», проєкт пропонує інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дозволяє швидко знаходити актуальну інформацію й навчатися. Аутентифікація користувачів здійснюється через додаток «Приват24», що забезпечує додатковий рівень безпеки.

Однією з ключових переваг проєкту є можливість навчатися в будь-який час і з будь-якого місця, що підвищує ефективність навчального процесу й покращує якість роботи персоналу. Платформа «Iknow» також дозволяє зберігати дані та відстежувати прогрес навчання, що сприяє оцінці результатів і розвитку працівників (рис. 2.9).

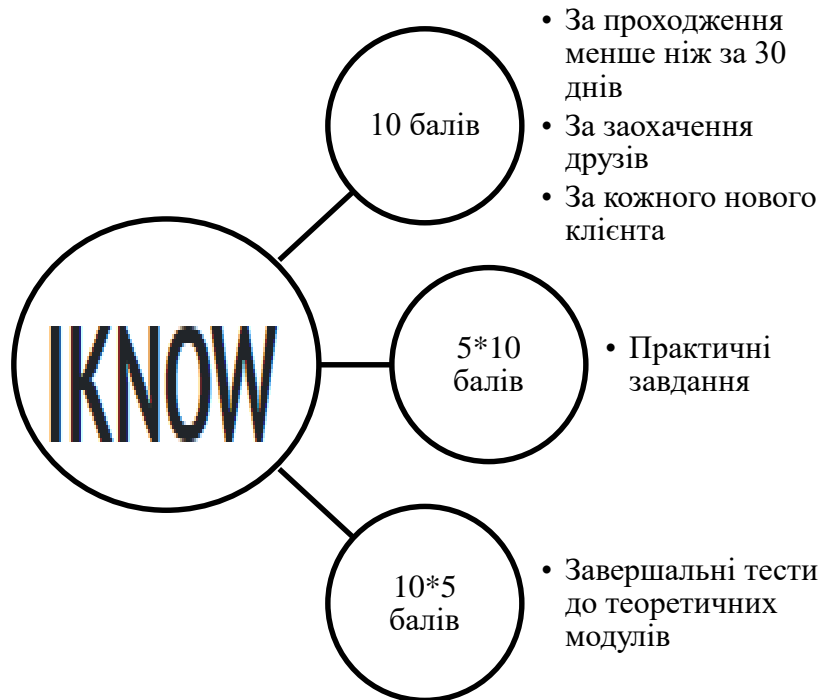


Рис. 2.9. Оцінка проходження курсу «Онлайн-Навчання»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства.

Курс «Онлайн-Навчання» складається з 10 модулів теоретичних матеріалів, тестів і практичних завдань, які включають проведення навчальних транзакцій з власного рахунку кандидата. Кожне завдання має свої критерії оцінювання, визначені у відповідній документації.

Для оцінки ефективності електронного навчання в організації доцільно враховувати різноманітні показники, що відображають специфіку її діяльності. Серед таких показників – коефіцієнт завершення курсів кандидатами, рівень початкових знань, середня тривалість проходження курсів, рентабельність інвестицій у цей формат навчання, а також якість змісту навчальних модулів для оцінки навчального контенту.

Один із ключових показників ефективності електронного навчання – це відсоток співробітників, які успішно завершили навчальні курси чи модулі. Високий коефіцієнт завершення свідчить про те, що програма електронного навчання є цікавою, корисною та актуальною для працівників. Натомість низький рівень завершення може вказувати на необхідність внесення покращень для підвищення залученості та успішного завершення курсів. Коефіцієнт завершення розраховується за формулою:

$$\text{Коефіцієнт завершення} = \frac{\text{(Кількість працівників, які завершили курс)}}{\text{(Загальна кількість працівників, яким було призначено курс)}} \quad (1)$$

З використанням формули (1) було проведено розрахунок коефіцієнтів завершення курсу серед зареєстрованих кандидатів.

Таблиця 2.4

Показники завершення курсу «Онлайн-Навчання»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абс. відх 23/18	Темп прир., %
Коефіцієнт завершення курсу, %	29,00	31,83	34,13	39,78	42,00	54,75	25,85	92,96

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства.

Аналіз коефіцієнтів завершення курсів кандидатами за період 2018-2023 рр. свідчить про високу ефективність програми електронного навчання, оскільки показники демонструють зростання завершення курсів на 92,96%. Проте, враховуючи динаміку цих показників за вказаний період, можна відзначити, що реальні результати залишаються стабільними (рис. 2.10). Ця ситуація частково пояснюється методикою оцінювання кандидатів. Було встановлено, що заохочення «запросити друзів», яке є мотивацією для поширення інформації про курс, оцінюється в 10 балів за умови реєстрації та початку навчання запрошеними. Як видно з даних (рис. 2.10), можна зробити висновок, що більшість кандидатів, які прагнули отримати сертифікат, запрошували

щонайменше одну людину. Це призвело до появи так званих «нульових» акаунтів серед зареєстрованих користувачів.

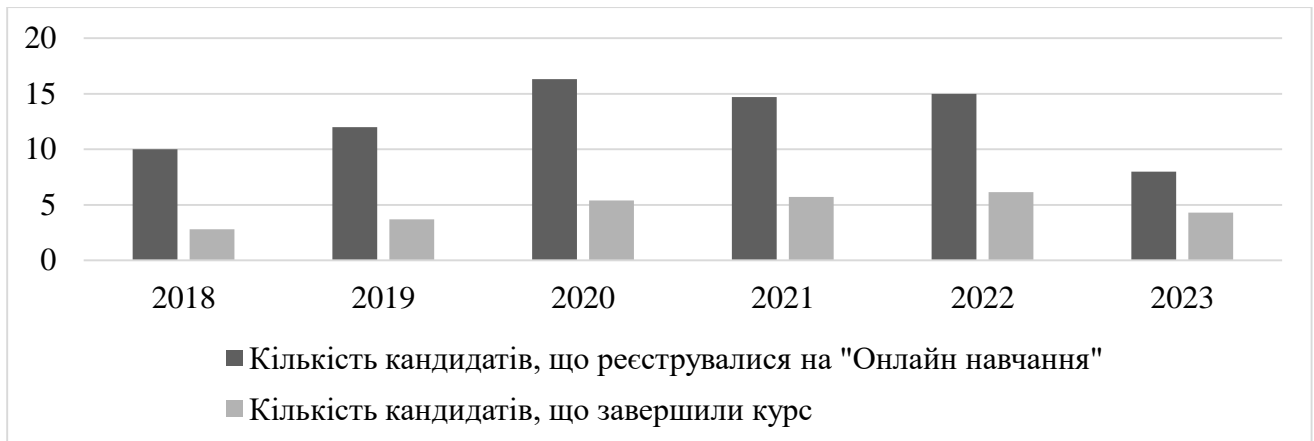


Рис. 2.10. Динаміка завершення курсу, 2018-2023 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства.

У цьому контексті, для повнішої оцінки ефективності навчання, доцільно додатково проаналізувати динаміку завершення курсу на рівні «відмінно», оскільки це є ключовим критерієм для зарахування до кадрового резерву та подальшого кар'єрного зростання (рис. 2.11). Також слід врахувати реальну потребу «ПриватБанку» у випускниках цього проєкту.

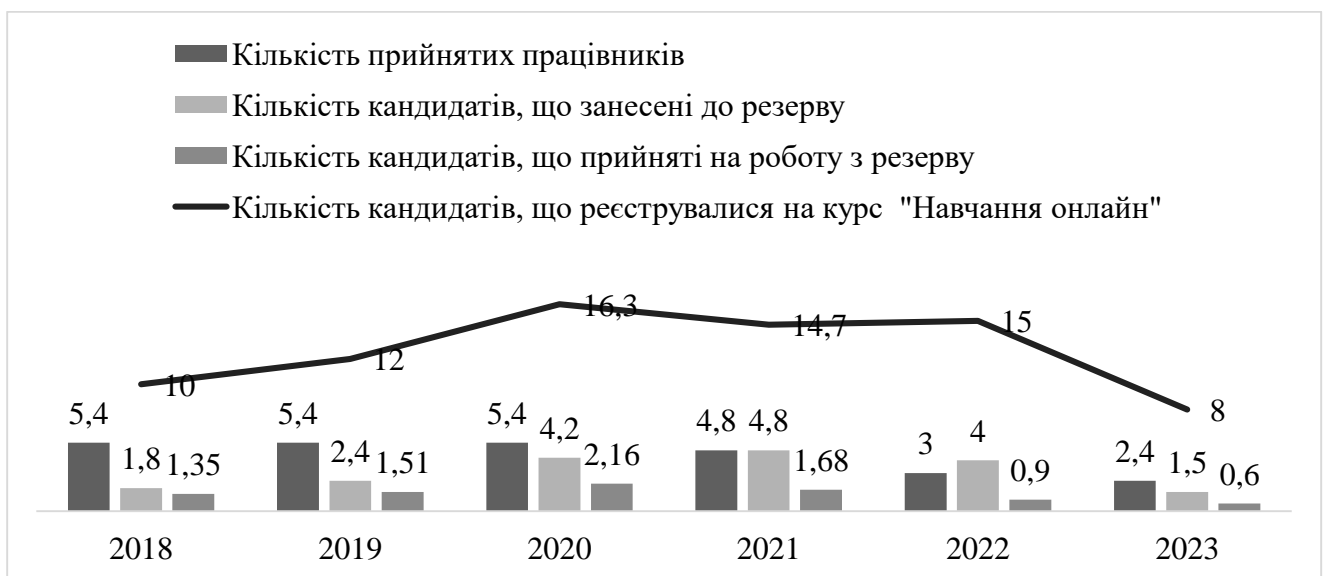


Рис. 2.11. Формування кадрового резерву з випускників, 2018-2023 рр., тис. чол.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства.

АТ КБ «ПриватБанк» переважно заповнює вакансії на вищих посадах через внутрішні резерви. Більше чверті вакантних посад заповнюються за рахунок кадрового резерву, сформованого за результатами курсу «Онлайн-Навчання» (рис. 2.11). Це свідчить про ефективність такого навчання.

Для проведення остаточної оцінки ефективності підсистеми управління навчанням і кар'єрним розвитком в АТ КБ «ПриватБанк» на прикладі курсу «Онлайн-Навчання», варто здійснити SWOT-аналіз цієї підсистеми (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз підсистеми управління навчанням і кар'єрним розвитком
в АТ КБ «ПриватБанк»**

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Добре розвинена система цифрового навчання. 2. Основна аудиторія курсу – студенти. 3. Ефективна програма «Онлайн-Навчання». 4. Доступ до навчальних матеріалів. 5. Технічні та інтелектуальні ресурси для підтримки й удосконалення цифрових рішень навчання. 6. Формування кадрового резерву на основі результатів проходження практики. 7. Автоматизована оцінка та зберігання даних у хмарних сховищах. 8. Постійний моніторинг результатів навчання та роботи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Напружене середовище для навчання та роботи. 2. Розміщення інформації на різних платформах. 3. Складність для новачків у визначенні необхідних елементів спеціалізованого навчання. 4. Завищені вимоги до результатів навчання. 5. Незадоволеність системою оцінювання. 6. Обмежені можливості кар'єрного росту навіть при високих результатах навчання. 7. Відсутність централізованої бази навчальних матеріалів. 8. Недостатні можливості для закріплення знань у рамках курсів.
Можливості (O):	Загрози (T):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока економічна вигода. 2. Підвищення привабливості роботодавця. 3. Гнучкі формати дистанційного навчання. 4. Використання сучасних цифрових рішень для розвитку співробітників. 5. Інтеграція ігрових елементів у навчання. 6. Заповнення вакансій співробітниками з базовими знаннями. 7. Зручність аналізу та обробки даних для HR-менеджерів. 8. Повна інформація про кваліфікацію кожного працівника. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід співробітників до конкурентів. 2. Витрати часу на пошук потрібних навчальних матеріалів. 3. Втрата мотивації. 4. Підвищений рівень стресу через необхідність постійного навчання. 5. Зниження продуктивності. 6. Недостатнє засвоєння матеріалу через недосконалість організації навчання.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства.

За підсумками аналізу системи управління персоналом, заснованого на підсистемі навчання та кар'єрного розвитку працівників банку, можна зробити висновок, що система потребує модернізації та оновлення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка моделі удосконалення управління кар'єри персоналу банку

Створення ефективної моделі управління кар'єрою персоналу – це важливий етап управління, спрямованим на збільшення результативності функціонування сучасних українських банків. Продуктивний менеджмент управління кар'єрою дасть можливість банкам домогтися повноцінного розкриття кадрового потенціалу для досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку організацій банківського сектора. Це свідчить про необхідність удосконалення моделі управління кар'єрою персоналу, опис якої складається з позначення цілей, елементів, які її формують, і певних заходів.

Основною метою вдосконалення моделі управління кар'єрою персоналу в організаціях банківського сектору є формування такої результативної системи менеджменту, яка надає персоналу можливість здійснювати ефективно та своєчасне переміщення, розвивати професійні навички тощо.

До завдань моделі управління кар'єрою персоналу належать:

- виявлення цілей і завдань управління кар'єрою персоналу, її складових та основних учасників, які будуть у ній задіяні;
- планування основних стадій впровадження моделі вдосконалення управління кар'єрою персоналу;
- управління кар'єрою співробітників, залучених із зовнішніх джерел;
- управління внутрішнім кар'єрним резервом;
- управління вивільненням;
- оцінка результативності моделі вдосконалення управління кар'єрою персоналу.

В рамках удосконалення моделі управління персоналом мають бути дотримані такі основні методологічні принципи: системність, оптимальність, ієрархічність, цілісність тощо (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Методологічні принципи моделі управління кар'єрою персоналу банку

Джерело: складено автором

Поряд із цим результативність моделі управління кар'єрою персоналу забезпечується за допомогою застосування стратегічного підходу. Модель удосконалення управління кар'єри має бути націлена на довгостроковий менеджмент персоналу і всього банку. Узагальнюючи все вищесказане, можна дійти висновку, що найважливіша мета моделі управління кар'єрою зумовлена цілями ротації, переміщення, розвитку і просування персоналу, а також наданням банком співробітників, які необхідні для її ефективного розвитку та оптимального використання кар'єрного резерву.

У зв'язку з цим у рамках удосконалення моделі управління кар'єрою персоналу необхідно враховувати такі положення:

- вивчення і прогнозування потреб банку в персоналі як у рамках оцінки кількісних, так і якісних параметрів, моніторинг їх у теперішньому і

майбутньому періодах відповідно до цілей розвитку банку і залучення персоналу за допомогою переміщення і просування, що є складовими управління кар'єрою;

- формування матриць, ланцюжків, планів кар'єрного розвитку;
- планування просування або переміщення співробітників у рамках розроблених матриць, ланцюжків і планів, націлене на найбільше розкриття їхнього потенціалу та управління кар'єрою;
- проведення політики вивільнення трудових ресурсів, які реалізували свої можливості в рамках розроблених кар'єрних матриць, таблиць і планів управління кар'єрою;
- проведення моніторингу та аудиту пересувань співробітників у рамках реалізації моделі управління кар'єрою та визначення ефективності функціонування моделі управління кар'єрою.

Необхідно зазначити, що завдання, на реалізацію яких націлена модель вдосконалення управління кар'єри персоналу, адаптуються до змін внутрішнього і зовнішнього середовища банку. Для її впровадження важливим є вивчення процесу управління кар'єрою співробітників банку як основного, так і процесів наступних рівнів (його складових). Систематизуємо їх у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Складові процесу управління кар'єрою персоналу

Напрями моделі	Заходи
1	2
Напрямок 1 Управління кар'єрою співробітників залучених із зовнішніх джерел	- вивчення достатності співробітників; - планування, оцінка та виявлення потреб у співробітниках; - переміщення, просування персоналу.
Напрямок 2 Управління внутрішнім кар'єрним резервом	- ротація, перестановка співробітників на вакантні посади; - проведення навчання і підвищення кваліфікації; - управління кар'єрою (створення кар'єрного резерву тощо).
Напрямок 3 Управління вивільненням	- вивчення кар'єрних матриць і планів; - визначення співробітників, незацікавлених у роботі в банку; - проведення політики вивільнення.

Джерело: складено автором.

Сукупність складових, позначених у табл. 3.1, має бути описана у внутрішній документації банку. Напрямок 1, управління кар'єрою співробітників, залучених із зовнішніх джерел, включає реалізацію таких заходів: вивчення достатності співробітників, планування, оцінка та виявлення потреб у працівниках, переміщення, просування персоналу. Напрямок 2, управління внутрішнім кар'єрним резервом, включає реалізацію таких заходів: ротація, перестановка співробітників на вакантні посади, проведення навчання та підвищення кваліфікації, управління кар'єрою (створення кар'єрного резерву). Напрямок 3, управління вивільненням, передбачає реалізацію таких заходів: вивчення кар'єрних матриць і планів, визначення співробітників, зацікавлених у роботі в банку, проведення політики вивільнення.

Крім цього, мають бути прописані способи і заходи, які дадуть змогу здійснювати управління кар'єрою, визначено уповноважених співробітників, до функціональних обов'язків яких має входити управління кар'єрним переміщенням, сформовано методику оцінки результативності.

У банку необхідно створити структуру моделі управління кар'єрою персоналу, управління та реалізація якої здійснюється як представниками топ-менеджменту компанії, так і співробітниками підрозділу управління трудовими ресурсами. До основних уповноважених осіб відносяться:

- представники топ-менеджменту банку, до функціональних обов'язків яких входять розробка цілей і завдань управління кар'єрою персоналу і реалізація керівних повноважень;
- співробітники підрозділу з управління трудовими ресурсами в рамках здійснення ними координаційної, консультативної та функції виконавців;
- начальники окремих підрозділів, які є співвиконавцями процесів;
- потенційні співробітники, які складаються з випускників вишів, персоналу інших організацій банківської сфери, здобувачів;
- безпосередньо персонал банку, який є учасником процесу управління кар'єрою.

Топ-менеджмент організації та підрозділ з управління персоналом є відповідальними за реалізацію і досягнення цілей моделі управління кар'єрою співробітників. Поряд із цим, працівники організацій банківської сфери є активними учасниками таких підсистем, пов'язаних з управлінням кар'єрою, як розвиток, здобуття додаткової освіти тощо. Їхня участь стимулюється спеціально розробленою програмою мотивації та стимулювання.

Модель вдосконалення управління кар'єри персоналу націлена на переміщення і ротацію всіх категорій співробітників, а не тільки між і line-менеджменту, як це поширено в більшості банків. У зв'язку з цим важливо розробляти напрямки для ефективного управління кар'єрою не тільки звичайних працівників, що сприятиме збільшенню їхньої лояльності, а й для топ-менеджменту, оскільки їм необхідно розкривати свій потенціал у даному банку, а не йти в інші.

Модель удосконалення управління кар'єри персоналу в організаціях банківської сфери включає в себе обов'язкову реалізацію чотирьох етапів (рис. 3.2).

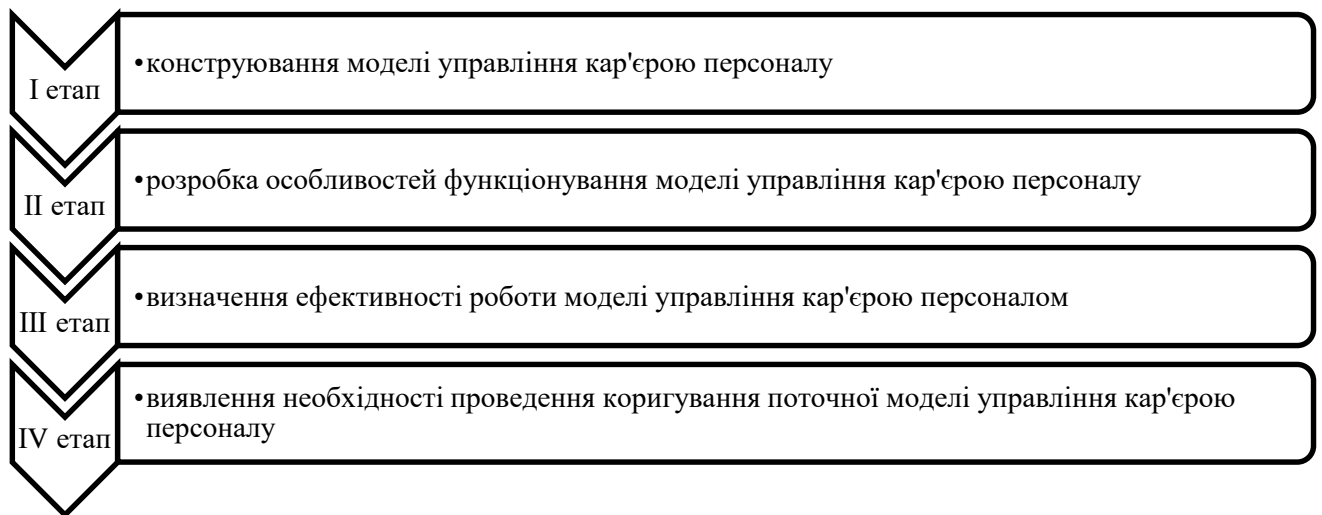


Рис. 3.2. Етапи удосконалення управління кар'єри персоналу в банку

Джерело: складено автором.

Етап конструювання є одним із найважливіших для становлення моделі управління кар'єрою персоналу. Він включає в себе здійснення сукупності таких заходів:

- утворення проєктної групи та її навчання за потреби;
- всебічне вивчення чинників впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на управління кар'єрою персоналу;
- оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів 2 і 3 рівня, представлених у табл. 3.1, їхніх складових, взаємозалежностей на факт відповідності як цілям управління кар'єрою персоналу, так і розвитку всієї організації банківської сфери загалом;
- формування альтернативних варіантів моделі управління персоналом;
- оцінка соціальної та економічної ефективності розроблених варіантів і вибір найрезультативнішого та найоптимальнішого з них;
- формування необхідної для реалізації моделі управління кар'єрою персоналу документації (внесення змін до внутрішніх документи по роботі з персоналом, складання плану реалізації моделі, виявлення необхідної для її здійснення ресурсної бази, відповідальних співробітників, проведення бюджетування, встановлення основних параметрів ефективності, визначення ризиків тощо);
- об'єднання уповноважених співробітників (проведення нарад, організація навчання, проведення семінарів з керівництвом і працівниками банку тощо).

Реалізація моделі вдосконалення управління кар'єрою персоналу складається з чотирьох основних етапів і включає в себе проведення низки заходів.

На першому етапі проводять збір і систематизацію інформації про потреби банку в трудових ресурсах, оцінюють плинність, динаміку, структуру кадрового складу, проводять докладне вивчення потреби в співробітниках у межах окремих підрозділів. Отримана інформація систематизується, керівництво банку ухвалює рішення про закриття вакантних посад із кар'єрного резерву за рахунок розвитку власних співробітників або за допомогою залучення їх із зовнішніх джерел. При виборі останнього варіанта відбувається скасування подальших заходів. У разі акцентування банком уваги на розкритті потенціалу персоналу, що працює,

проводяться заходи щодо впровадження моделі управління кар'єрним зростанням або її окремих частин у структуру компанії.

Другий етап, позначений у моделі, пов'язаний із плануванням кар'єри співробітників банку. Це комплексний процес, який включає в себе додавання в штат посади кар'єрного консультанта і проведенням низки заходів, до яких належать:

- анкетування співробітників з метою виявлення їхніх уподобань щодо займаної позиції та подальшого розвитку в банку (у тому числі з використанням різного програмного забезпечення та автоматизованих технологій);

- виявлення найперспективніших співробітників як для цілей підвищення, так і для подальшого включення їх у кар'єрний резерв (наприклад, за допомогою конкурсів);

- створення концепції кар'єрного резерву, який дає змогу співробітникам, що перебувають у ньому, отримувати як просування, так і матеріальні бонуси;

- формування планів професійного зростання;

- розробка спеціальних мотиваторів для тих співробітників, які не розглядають зростання позицій у банку як кар'єрне просування і зацікавлені в отриманні статусу «суперфахівця» і високих матеріальних бонусів.

Третій етап моделі вдосконалення управління кар'єри в банку полягає у стратегічному розробленні кар'єрного просування. На цій стадії за безпосередньої участі керівництва організації створюють плани і матриці індивідуального кар'єрного зростання для кожного співробітника, виявляють необхідні для отримання просування навички та спрямовують на навчання і підвищення кваліфікації. За результатами проведеного аналізу проводять відбір у кадровий резерв банку, організовують семінари з кар'єрного коучингу тощо.

Четвертий етап – здійснення просування. У рамках цього етапу проводять горизонтальне, вертикальне або діагональне просування, використовують мотиватори для тих співробітників, хто залишається в кар'єрному резерві, здійснюють навчання та підвищення кваліфікації. У деяких випадках проводиться

вивільнення тих співробітників, хто не зацікавлений у подальшій діяльності в банку, незважаючи на окреслені перспективи, що також дає можливість виділити посади для інших працівників. З метою вдосконалення моделі управління кар'єрою персоналу необхідно застосовувати такий метод аналізу: моніторинг поточної специфіки управління кар'єрою персоналу, ротації, переміщення, розвитку тощо.

Узагальнюючи вищесказане, зазначимо. Унікальність моделі вдосконалення управління кар'єри персоналу полягає в тому, що вона поєднує основні цілі, яких намагаються досягти ті співробітники, що не мають рис керівника і визначають власне просування в компанії у вигляді підвищення заробітної плати або надання різного роду преференцій. При цьому щодо найперспективніших співробітників необхідно застосовувати одночасно один із видів матеріальної мотивації поряд із нематеріальними стимулами.

Таким чином, модель удосконалення управління кар'єри персоналу складається з етапів, які націлені на ефективне і своєчасне переміщення та розвиток персоналу, пов'язані з плануванням кар'єри, розробкою стратегічного просування та його здійсненням. До неї також включено заходи щодо формування кар'єрного резерву, створення спеціалізованої системи мотивації, проходження навчання та підвищення кваліфікації.

3.2. Комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

З метою практичного дослідження управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» нами було проведено опитування 120 співробітників банку. Опитування проводили методом анкетування за допомогою розробленої нами анкети, яку подано в Додатку Б до цього дослідження.

Систематизовані результати анкетування наведено в Додатку В.

Практичне дослідження щодо вдосконалення управління кар'єрою персоналу АТ КБ «ПриватБанк», проведене на підставі опитування

співробітників банку, дало змогу виявити низку проблем. Серед них можна позначити такі:

- управління кар'єрою має вибірковий характер і не стосується всіх категорій співробітників;
- відсутні заходи щодо інформування персоналу про можливості та перспективи управління їхньою кар'єрою в організації;
- співробітники не бачать перспективи свого кар'єрного розвитку в організації, не можуть його оцінити і не залучаються до планування своєї кар'єри;
- кар'єрний резерв не використовується, замість цього велике значення мають рекомендації керівництва;
- не існує ефективної системи ділової оцінки, яка б проводилася на регулярній основі і була базою для кар'єрного переміщення та ротації;
- управління кар'єрою не охоплює всі категорії співробітників.

Практичне дослідження функціонування моделі управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк», проведене за допомогою опитування співробітників, показало, що вони націлені на розвиток і переміщення. Разом з тим, для частини з них привабливим бачиться отримання матеріальних бонусів. Однак більша частина не бачить для себе можливостей розвитку в організації або розглядає її як місце для працевлаштування на кілька років. Багато співробітників потребують допомоги у визначенні короткострокових і довгострокових кар'єрних цілей. Беручи до уваги вищенаведене, зазначимо практичні рекомендації і щодо вдосконалення поточної моделі управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»:

- 1) залучення всього персоналу банку до процесу управління кар'єрою;
- 2) формування повноцінного кар'єрного резерву та підвищення ефективності управління ним;
- 3) вибір і закріплення за уповноваженими співробітниками консультаційних функцій для надання допомоги персоналу в управлінні кар'єрою;
- 4) проведення конкурсу талантів для виявлення співробітників, які мають найбільший потенціал;

5) підвищення обізнаності співробітників про модель управління кар'єрою в банку і власні можливості розвитку в ньому.

В табл. 3.2 наведено графік впровадження практичних рекомендацій щодо вдосконалення моделі управління кар'єрою в банку.

Таблиця 3.2

Графік впровадження практичних рекомендацій щодо вдосконалення моделі управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»

Аспект вдосконалення	Практичні рекомендації	Термін впровадження	Відповідальні підрозділи
1	2	3	4
1. Залучення всього персоналу банку до процесу управління кар'єрою	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення внутрішніх семінарів та воркшопів щодо важливості участі у процесі управління кар'єрою. - Розробка онлайн-платформи для моніторингу кар'єрного розвитку. 	1-3 місяці	Відділ управління персоналом (HR), ІТ-відділ
2. Формування повноцінного кар'єрного резерву та підвищення ефективності управління ним	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка критеріїв для відбору кандидатів у кар'єрний резерв. - Створення бази даних кар'єрного резерву з можливістю перегляду прогресу співробітників. 	3-6 місяців	HR, Відділ навчання та розвитку персоналу
3. Вибір і закріплення за уповноваженими співробітниками консультаційних функцій для допомоги в управлінні кар'єрою	<ul style="list-style-type: none"> - Призначення кар'єрних консультантів з числа старших співробітників. - Проведення тренінгів для підготовки кар'єрних консультантів. 	3-4 місяці	HR, Керівники відділів
4. Проведення конкурсу талантів для виявлення співробітників з найбільшим потенціалом	<ul style="list-style-type: none"> - Організація щорічного конкурсу талантів з різними номінаціями. - Впровадження індивідуальних планів розвитку для відібраних співробітників. 	6-8 місяців	HR, Керівники функціональних напрямків
5. Підвищення обізнаності співробітників про модель управління кар'єрою та власні можливості розвитку в банку	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення інформаційної кампанії через внутрішній портал банку, поштові розсилки. - Створення інфографік, буклетів для інформування про можливості кар'єрного росту. 	1-2 місяці	HR, Відділ комунікацій, ІТ-відділ

Джерело: складено автором.

Розкриємо докладніше запропоновані практичні рекомендації.

Перша практична рекомендація полягає в залученні всіх категорій співробітників до процесу управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк». Модель удосконалення управління кар'єри в банку має бути сформована на основі добровільного співробітництва між персоналом банку, керівництвом, підрозділами, які займаються управлінням кар'єрою співробітників і розвитком персоналу загалом. Формування і включення до неї нових програм менеджменту професійним розвитком, поряд із систематизацією наявних, дасть змогу підвищити ефективність роботи з персоналом, знизити плинність кадрів і задовольнити потреби співробітників у розкритті потенціалу.

Водночас, з огляду на те, що в основі вдосконаленої моделі управління кар'єрою будуть знаходитися більш об'єктивні параметри для визначення досягнень персоналу (вдосконалена ділова оцінка, поява консультантів з кар'єрного зростання, проведення спеціалізованих конкурсів), АТ КБ «ПриватБанк» зможе підвищити рівень продуктивності праці зважаючи на наявність висококваліфікованих співробітників на місцях. З урахуванням того, що не всі співробітники зацікавлені у вертикальній і горизонтальній кар'єрі, модель має передбачати виплату великих одноразових бонусів.

Друга розроблена рекомендація полягає у формуванні повноцінного кар'єрного резерву та підвищення ефективності управління ним. Беручи до уваги структуру персоналу банку, необхідно створити три групи кар'єрного резерву:

По-перше, топ-менеджмент, який передбачає розгляд кандидатів на вищі посади та розширення функціональних обов'язків співробітників, які обіймають вищі посади в банку.

1) По-друге, мідл-менеджмент, до якого належатимуть співробітники, які мають у своєму розпорядженні навички, освіти і здібності для переміщення на вакантні позиції цієї категорії.

2) По-третє, line-менеджмент, що включає працівників, які очікують переміщення на ці позиції. По-четверте, співробітники, які не зацікавлені у

вертикальному зростанні, а націлені на горизонтальний розвиток і отримання матеріальних бонусів.

Кожна з окреслених груп має особливі критерії, вимоги та стандарти, яким має відповідати співробітник. Крім того, вони мають передбачати власні програми навчання та підвищення кваліфікації, які є складовими частинами кар'єрних планів і матриць працівників.

Для цілей зарахування до кадрового резерву має бути проведена ділова оцінка, яка включає в себе певні етапи, зазначені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Етапи ділової оцінки для зарахування до кадрового резерву
в АТ КБ «ПриватБанк»

Етап ділової оцінки	Опис етапу	Відповідальні підрозділи/особи	Термін виконання
1	2	3	4
1. Формування індивідуального плану розвитку	- Співробітник разом з кар'єрним консультантом складає план розвитку. - За необхідності до консультацій залучається керівник підрозділу для додаткових рекомендацій.	Кар'єрний консультант, керівник підрозділу, HR	1-2 тижні
2. Оцінка активності щодо підвищення кваліфікації та навчання	- Аналіз участі співробітника у програмах підвищення кваліфікації, новій освіті, тренінгах, наставництві, а також участь у внутрішньокорпоративних конкурсах оцінок.	HR, Відділ навчання та розвитку персоналу	Постійний процес
3. Визначення реального внеску у функціонування банку	- Оцінка внеску співробітника у досягнення цілей підрозділу і банку в цілому, включаючи участь у проектах, виконання KPI, інноваційні рішення.	Керівник підрозділу, HR	1-2 тижні
4. Оцінки колег і керівника	- Проведення анонімних опитувань колег для отримання відгуків про співробітника. - Збір зворотного зв'язку від керівника підрозділу.	HR, Керівники, Відділ внутрішніх комунікацій	2-3 тижні
5. Результати атестацій і ділових оцінок	- Аналіз результатів попередніх атестацій та ділових оцінок для визначення відповідності співробітника вимогам кадрового резерву.	HR, Керівник підрозділу	1-2 тижні
6. Підбиття підсумків	- Оформлення загального звіту за результатами оцінки та ухвалення рішення щодо зарахування до кадрового резерву.	HR, Кар'єрний консультант, Керівники	1 тиждень

Джерело: складено автором.

Для підвищення ефективності управління кар'єрою персоналу допускається прийняття пропозицій про кандидатів на нову посаду або в кар'єрний резерв з боку керівників підрозділів АТ КБ «ПриватБанк». Однак заборонити брати участь у цій програмі своїм співробітникам вони не можуть, оскільки їхня оцінка не є ключовим параметром.

Третя практична рекомендація полягає у виборі та закріпленні за уповноваженими співробітниками консультаційних функцій для надання допомоги персоналу в управлінні кар'єрою. В АТ КБ «ПриватБанк» наразі немає співробітників, які були б закріплені за кожним підрозділом, надавали консультаційні послуги, надавали б інформацію про вакансії, які з'явилися, і розробляли б індивідуальні кар'єрні карти співробітників. Незважаючи на те, що працівники АТ КБ «ПриватБанк» зацікавлені в кар'єрному переміщенні та ротації, у них немає можливості звернутися за консультацією або формуванням короткострокових чи довгострокових цілей для управління їхньою кар'єрою. Перераховане вище зумовило необхідність залучення співробітників із системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» по дві особи на кожен підрозділ банку як кар'єрних консультантів з метою забезпечення співробітників необхідною інформацією про можливості переміщення та ротації, створення індивідуальних кар'єрних планів і постановки короткострокових і довгострокових цілей для управління їхньою кар'єрою.

До їхніх функціональних обов'язків мають належати: допомога у виборі напрямів для розкриття професійного потенціалу, позначення необхідності здобуття додаткової освіти, оцінювання того, яких працівників та якої чисельності потребує організація, кого з працівників можна рекомендувати для зарахування до кар'єрного резерву, моніторинг результатів ділового оцінювання та виявлення найперспективніших співробітників.

Четверта практична рекомендація полягає в проведенні конкурсу талантів для виявлення співробітників, які мають найбільший потенціал. Управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється за фактом появи посади, у низці випадків – на підставі суб'єктивної точки зору керівництва. Результати атестації

беруться до уваги, але ключову роль відіграє рекомендація безпосереднього керівника. Беручи до уваги вищесказане, нами було розроблено третю практичну рекомендацію – проведення спеціальних професійних конкурсів для управління кар'єрою співробітників або включення їх до списку кар'єрного резерву.

Вони надали б можливість розкриття професійного потенціалу, унаслідок якого може бути ухвалено виключне рішення про преміювання переможця або його кар'єрне переміщення та ротацію, а також зарахування до кар'єрного резерву. Спеціалізований внутрішньокорпоративний конкурс націлений на виявлення тих працівників, навички, освіта, особисті якості яких зумовлюють необхідність просування.

Кар'єрний конкурс необхідний для проведення 1 раз на рік і передбачає участь усіх зацікавлених співробітників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Етапи організації та проведення кар'єрного конкурсу
для співробітників АТ КБ «ПриватБанк»

Етап організації та проведення	Опис етапу	Відповідальні підрозділи/особи	Термін виконання
1	2	3	4
1. Визначення складу організаційного комітету конкурсу	Формування комітету, що відповідає за координацію та проведення конкурсу.	HR, Керівництво	1 місяць до конкурсу
2. Відбір вакантних посад і систематизація вимог до кандидатів	Визначення посад, на які претендуватимуть учасники, і критеріїв відбору для кожної з посад.	HR, Керівники підрозділів	1 місяць до конкурсу
3. Ознайомлення членів організаційного комітету з планом проведення конкурсу та обов'язками	Розподіл завдань між членами комітету, ознайомлення з регламентом та планом проведення заходу.	Організаційний комітет, HR	3-4 тижні до конкурсу
4. Доведення до відома співробітників даних про конкурс	Підготовка інформаційних матеріалів про конкурс, розробка повідомлень для співробітників.	HR, Відділ комунікацій	3-4 тижні до конкурсу
5. Публікація інформації про конкурс на внутрішньому сайті організації	Розміщення інформації про конкурс на корпоративному порталі банку.	HR, Відділ комунікацій, IT-відділ	3-4 тижні до конкурсу
6. Поширення інформації про конкурс (розсилка, брошури), збір анкет-заяв	Електронна розсилка, розповсюдження друкованих брошур, організація прийому заявок на участь у конкурсі.	HR, Відділ комунікацій	2-3 тижні до конкурсу

1	2	3	4
7. Визначення та виділення суми грошових коштів на проведення заходу	Бюджетування конкурсу, включаючи призовий фонд, організаційні витрати та витрати на святкову вечерю.	Фінансовий відділ, Організаційний комітет	2-3 тижні до конкурсу
8. Формування конкурсної комісії	Створення комісії, яка оцінюватиме учасників конкурсу (керівники підрозділів, HR, кар'єрні консультанти).	HR, Керівництво	2-3 тижні до конкурсу
9. Розробка загальної програми проведення заходу	Підготовка програми заходу, графіку виступів, презентацій та інтерв'ю з учасниками.	Організаційний комітет	2-3 тижні до конкурсу
10. Вибір і бронювання ресторану, узгодження меню	- Бронювання місця для святкової вечері після конкурсу, узгодження меню з організаторами.	Організаційний комітет, Відділ логістики	2-3 тижні до конкурсу
11. Підготовка та систематизація інформації про учасників для членів організаційного комітету	Збір інформації про учасників (резюме, досягнення, проекти) та її надання членам організаційного комітету для ознайомлення.	HR, Організаційний комітет	1-2 тижні до конкурсу
12. Організація та проведення конкурсу	Проведення конкурсу, включаючи виступи, презентації та інтерв'ю з учасниками.	Організаційний комітет, Конкурсна комісія	День конкурсу
13. Систематизація результатів конкурсу, виявлення переможців	Оцінка виступів учасників, порівняння результатів та виявлення переможців.	Конкурсна комісія	1-2 дні після конкурсу
14. Робота журі з визначення переможців	Проведення засідань журі для остаточного визначення переможців.	Журі конкурсу, Конкурсна комісія	1-2 дні після конкурсу
15. Проведення нагороджень	Урочисте вручення нагород переможцям конкурсу, оголошення результатів.	Організаційний комітет, Журі	Після конкурсу
16. Святкова вечеря	Організація вечері для учасників та гостей конкурсу після завершення заходу.	Організаційний комітет	Після конкурсу
17. Створення відеоконтенту та фотозвіту для проведення заходу	Підготовка відеоматеріалів та фотозвіту про конкурс для внутрішніх і зовнішніх каналів комунікацій.	Відділ комунікацій, HR	Після конкурсу
18. Закінчення конкурсу	Офіційне завершення конкурсу та підведення підсумків організаційних моментів.	Організаційний комітет, HR	Після конкурсу

Джерело: складено автором.

У рамках конкурсу буде підготовлено низку завдань, кейсів, які на певний час мають вирішити учасники на індивідуальній основі. Результати оцінюються комісією за допомогою 5-ти бальної шкали, в якій 5 – найвищий бал, підсумовуються, і визначається переможець. До параметрів оцінювання можна віднести такі: ефективність і своєчасність виконання роботи, оптимальність розподілу наявних ресурсів, комунікативність із колегами, клієнтами, начальством, професійні знання, управлінські здібності тощо.

Співробітник, який набрав максимальну кількість балів, стає переможцем конкурсу, може отримати нову посаду, бонус або премію. Кандидати, які отримали в результаті 2 і 3 місце, зараховуються до кадрового резерву, для них формуються подальші індивідуальні плани просування. Співробітники, які посіли 4 і 5 місця, передбачаються до зарахування в резерв при підвищенні кваліфікації або отриманні необхідної освіти. За результатами наступної за термінами ділової оцінки та кар'єрного зростання вони можуть стати учасниками кадрового резерву. Освітні курси, програми підвищення кваліфікації тощо мають бути закріплені в удосконаленій системі мотивації для кадрового резерву та інших цілей, пов'язаних із новою стратегією управління кар'єрою в компанії, особливості якої буде далі розглянуто детальніше.

П'ята рекомендація полягає у підвищенні поінформованості працівників про модель управління кар'єрою в банку та власні можливості розвитку в ньому. Для вдосконалення моделі управління кар'єрою в банку є активне проведення семінарів з метою підвищення інформованості працівників про початок функціонування консультацій і створення індивідуальних кар'єрних планів. Від співробітників вимагатиметься підвищення кваліфікації або здобуття додаткової освіти, проходження частіших процедур атестації та ділової оцінки, що спричиняє більших зусиль. Однак це пояснюється тим, що нова стратегія буде продуктивно функціонувати.

Крім вищесказаного, необхідно зазначити таке. Неefективною є робота зі співробітниками, визначеними в кар'єрний резерв. В АТ КБ «ПриватБанк» не існує систем преміювання для тих, хто перебуває в ньому, але протягом року не

отримує переміщення або ротації, незважаючи на високі результати ділової оцінки та позитивні рекомендації керівництва. Поряд з вищесказаним, необхідно брати до уваги інтереси тих співробітників, які не зацікавлені в кар'єрному переміщенні з огляду на появу більшої кількості обов'язків і віддадуть перевагу збільшенню заробітної плати або виплаті бонусів.

Важливим для кар'єрного розвитку є нагородження співробітників, які понад рік перебувають у кар'єрному резерві й не були підвищені, і тих, хто більшою мірою зацікавлений у бонусах і преміях, ніж у просуванні, так і нематеріальних – здобуття додаткової освіти за рахунок організації, проходження освітніх курсів тощо. При цьому отримання нових знань надасть можливість як горизонтального, так і вертикального кар'єрного зростання. Як захід, який дасть змогу заощадити на навчанні співробітників, залучить їх до діяльності компанії, можна запропонувати внутрішнє навчання або курси підвищення кваліфікації, підготовлені наставниками та іншими фахівцями.

Банк може організовувати навчання співробітників за рахунок внутрішніх резервів, що дасть змогу знизити витрати на зовнішнє навчання і перепідготовку, підвищити лояльність співробітників до компанії, значущість наставництва та обміну досвідом. Водночас залучені співробітники будуть зацікавлені в обміні досвідом через отримання матеріальної винагороди. Найефективнішим і найрезультативнішим співробітникам пропонується управління кар'єрою в частині горизонтального або вертикального переміщення, збільшення функціональних обов'язків і сфер відповідальності і, як наслідок цього, підвищення заробітної плати.

Таким чином, у даній частині роботи розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення моделі управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк», до яких відносяться залучення всього персоналу банку в управління кар'єрою, призначення кар'єрних консультантів, формування кар'єрного резерву, проведення спеціального конкурсу талантів, підвищення обізнаності персоналу про можливості участі в управлінні кар'єрою. Використання конкурсної процедури для відбору кадрів до кар'єрного резерву на заміщення вакантних

посад дасть змогу реально оцінити можливості співробітників для переміщення та розвитку в банку. Застосування консультативної допомоги персоналу від відділу кадрів дозволить співробітникам відчувати допомогу, зацікавленість банку в кар'єрному розвитку. Таким чином, персоналу банку надається можливість в необхідний термін спрямувати свої дії щодо досягнення проміжних цілей управління кар'єрою і мати інформацію про можливі переміщення, щоб своєчасно скоригувати своє подальше кар'єрне зростання.

3.3. Шляхи реалізації рекомендованих заходів

На підставі проведеного дослідження В Банку щодо системи управління кар'єрою персоналу виявлено певні проблеми. Співробітники не вважають горизонтальні переміщення одним із варіантів кар'єрного зростання. В банку переважає вертикальне зростання. Оскільки компанія велика, то не завжди є можливість для вертикального кар'єрного розвитку кожного співробітника, а горизонтальне зростання в компанії на сьогоднішній день характерне тільки для деяких видів посад, наприклад, для технолога. Крос-функціональні фахівці в компанії є, проте вони самі не вважають такий тип розвитку кар'єрним зростанням. Це пов'язано з тим, що з появою нових обов'язків і розвитком, співробітники не отримують збільшення до заробітної плати. Тому горизонтальний розвиток не сприймається ними як зростання.

Горизонтальне кар'єрне зростання передбачає розширення відповідальності в рамках одного відділу або поглиблення професійних компетенцій співробітника. Такий тип зростання дає змогу глибше вивчити спеціальність і процеси організації без отримання управлінського навантаження і додаткової відповідальності. Опитування показало, що співробітники не стільки потребують нової посади і кар'єрного зростання, скільки самореалізації. Таким чином, становлення професіоналом у більшій кількості сфер дасть їм змогу самореалізуватися, оволодіти іншими навичками та побудувати міцніші соціальні зв'язки з колегами.

Як правило, такий співробітник стає цінним кадром для компанії, він може бути консультантом і наставником. У такого типу кар'єри немає «стелі», тому можливостей для розкриття потенціалу співробітника всередині підрозділу і задоволення потреби в саморозвитку та самовираженні більше, ніж за вертикального типу кар'єри.

Ухвалюючи рішення про варіанти горизонтального розвитку, потрібно звертати увагу на вік співробітника і кількість років, пропрацьованих у компанії. Розглянемо варіанти горизонтального просування для фахівців, які були у вибірці дослідження. Так, для співробітників, які перебувають на стадії стабілізації (31-45 років), ефективним буде додавання обов'язків, включення в проекти, можливість реалізовувати свої ідеї та очолювати проектні групи. Ці співробітники найбільш зацікавлені в набутті нових навичок, потребують самоствердження і незалежності. Як приклади горизонтального зростання можна навести такі:

1. Розробка власних ідей та їх здійснення з отриманням бонусів від успішної реалізації. Створення тимчасових проектних груп і керівництво ними для розв'язання операційних і тактичних проблем, що виникають, розподіл обов'язків усередині групи, можливість публічного представлення проекту.

Фахівці досліджуваних відділів можуть бути включені до проектних груп із впровадження нових технологій з метою навчання персоналу та добору спеціалістів, із залучення студентів після вишів для оцінювання та покращення hr-бренду, а також створювати внутрішні проекти, наприклад, з оптимізації процесу добору кадрів та оцінювання кандидатів.

2. Можливість керувати своїм робочим часом, обирати години роботи при збереженні основного робочого часу. Наприклад, визначати час початку і завершення робочого дня з урахуванням необхідності працювати 8 годин на день. Наразі підрозділ компанії може ухвалити рішення про початок робочого дня о 8 або 9 ранку, але можна дати таку можливість кожному працівникові.

3. Додавання обов'язків у межах поточної посади, присвоєння звань і статусів, збільшення прав і відповідальності зі збільшенням заробітної плати. Наведемо у вигляді таблиці варіант горизонтального кар'єрного розвитку з

присвоєнням категорій для фахівців відділу мотивації праці (табл. 3.5). Горизонтальне зростання в інших відділах може відбуватися за цим самим принципом.

Таблиця 3.5

Приклад горизонтального зростання всередині відділу мотивації персоналу

Посада	Спеціаліст	Старший спеціаліст	Провідний спеціаліст відділу	Головний спеціаліст відділу
1	2	3	4	5
Обов'язки	Виконання посадових обов'язків під контролем наставника/керівника	Самостійне виконання посадових обов'язків	+Управління бізнес-процесом	+Управління кількома бізнес-процесами +Частина обов'язків керівника +Заступник керівника відділу
Досвід роботи компанії	Без досвіду	Від року	Від трьох років	Від чотирьох років
Оплата	14 000 грн./міс.	17 000 грн./міс.	22 000 грн./міс.	28 000 грн./міс.

Джерело: складено автором.

Для того, щоб стати провідним фахівцем, необхідно пройти навчання і підвищити кваліфікацію. Обов'язковим є вміння керувати бізнес-процесами. Для отримання кваліфікації «головний спеціаліст» також потрібно пройти навчання.

Підвищення відбуватимуться після щорічного оцінювання співробітників. Також враховуватимуться їхні показники ефективності та особисті якості, які будуть оцінені керівником. Компанія готова вживати заходів для горизонтального просування фахівців.

4. Відвідування професійних тренінгів і навчання. Можливість підвищити кваліфікацію не тільки зробить співробітника більш ефективним і лояльним, а й дасть йому відчуття значущості для компанії, розуміння, що організація має потребу в його розвитку і зростанні. Зараз з розвитком онлайн навчання з'являється більше можливостей для підвищення кваліфікації та набуття нових навичок з мінімізацією витрат. Приклад варіантів навчання для співробітників відділу мотивації та співробітників відділу роботи з персоналом наведено в розділі 3.2, табл. 3.3.

Деякі види навчання мають бути обов'язковими для всіх співробітників і відбуватися регулярно, не рідше, ніж один раз на рік. Також деякі види навчання є обов'язковою умовою для підвищення категорії фахівця всередині відділу. Частково навчання можна зробити добровільними. Так співробітники розумітимуть, що за бажання рости і розвивати свої навички, у них буде така можливість.

Інша група співробітників – співробітники старше 45 років. Ці співробітники не так активно включаються в кар'єрний розвиток, у них знижений інтерес до професійних можливостей. Основна потреба цих співробітників – передача знань і участь у розвитку компанії. Тому ефективним заходом для цієї групи працівників може бути наставництво, тобто передача знань і досвіду молодим співробітникам, викладання та навчання нового персоналу. Наприклад, такі співробітники можуть проводити ознайомлення нових спеціалістів із процесами та устроєм організації на першому тижні, протягом якого новий співробітник якраз проходить навчання. Знайомити його з персоналом, розповісти історію розвитку і становлення компанії, історії успіху співробітників, пояснювати неформальні норми і правила. Після прийняття нового співробітника на роботу, цей фахівець може бути його консультантом, допомагаючи розібратися в поточній діяльності відділу та компанії. Така практика в компанії існує, проте на роль наставника обирають молодих співробітників.

Процес наставництва можна виглядати таким чином (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Етапи наставництва

Джерело: складено автором.

Етап 1. Стажування. На першому етапі, який триває місяць, наставник знайомить нового співробітника з компанією, корпоративними правилами і стандартами, суміжними службами. Відбувається вступне первинне навчання на робочому місці. Наставник розповідає про трудові функції та правила роботи, демонструє використання інструментів на практиці. На цьому етапі необхідно встановити контакт зі співробітником, створити довірчі відносини, визначити обсяг його знань і досвіду і скласти план навчання. Крім формальних процедур можуть бути використані особисті неформальні бесіди.

Етап 2. Супровід. Етап триває 2 місяці, тобто до кінця випробувального терміну співробітника. Спеціаліст виконує роботу самостійно, а наставник виступає в ролі консультанта. У цей період у нового співробітника відбувається закріплення знань і навичок, повне занурення у функціональні обов'язки, а також залучення до корпоративної культури і цінностей компанії.

Етап 3. Оцінка. Після трьох місяців випробувального терміну наставник перевіряє рівень професійної компетентності молодого фахівця, визначає ступінь готовності до виконання функціональних обов'язків. На цьому етапі наставнику необхідно підготувати звіт про роботу нового співробітника, результати його праці, ступінь опанування навичок, визначити його досягнення, сильні та слабкі сторони, можливі зони зростання та надати рекомендації до департаменту кадрів, керівнику відділу по роботі з персоналом.

Для того, щоб фахівець міг стати наставником, йому необхідно пройти обов'язкове навчання.

Наразі в банку за кожним новим співробітником закріплюють наставника, який протягом випробувального терміну консультує його з питань, що виникають, і проводить первинну адаптацію на робочому місці. Наставники не проходять спеціального навчання, спрямованого на вміння вибудовувати довірчі відносини зі співробітником і надавати підтримку.

Такий спосіб дасть змогу співробітникам не тільки розвинути свої ділові якості та підвищити професійний рівень у процесі взаємодії, а й зрозуміти свою значущість для компанії та задовольнити потребу в передачі досвіду.

Ще один спосіб планування горизонтального просування запропонував – це робочий стаж співробітника (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Планування горизонтального просування за стажем

Стаж співробітника	Горизонтальне просування
1	2
5-10 років	Посадове горизонтальне зростання, присвоєння звань, статусів і кваліфікацій, додаткові обов'язки з підвищенням винагороди. Для підвищення категорії співробітника в деяких випадках необхідне навчання.
10-15 років	Розширення сфери застосування здібностей, залучення до участі у вирішенні складних завдань компанії у відділі та компанії, призначення навчання, що сприяють професійному розвитку.
20-30 років	Залучення до участі в питаннях організаційного розвитку, наставництво молодих фахівців, можливості зміни умов праці своїх підлеглих.
Понад 30 років	Узяття участі в питаннях організації наставництва, консультування щодо історії організації та раніше ухвалених рішень у питаннях про розвиток компанії. Можливість брати участь в обговореннях, пов'язаних зі стратегічним плануванням функціонування компанії.

Джерело: складено автором.

Ці способи дають змогу співробітникам проявляти свої ідеї, брати відповідальність, вносити зміни у функціонування компанії. Усе це призведе до задоволення потреби в самореалізації і, як наслідок, підвищить трудову мотивацію співробітників.

Кадровий резерв – один із способів управління кар'єрою персоналу в організації. Наразі в банку немає процедури з відбору в кадровий резерв тих співробітників, які самі проявляють ініціативу і хочуть до нього потрапити. Щоб вирішити цю проблему, пропонується реалізація такого процесу:

1) Визначити вимоги до керівника, скласти портрет посади керівника, зрозуміти, якими професійними та особистими якостями він повинен володіти. Керівник має бути ефективним співробітником за результатами праці, а також володіти компетенціями, які дадуть йому змогу ухвалювати тактичні рішення, розподіляти обов'язки, управляти колективом, переймати досвід і знаходити підхід до працівників, він має володіти компетенціями менеджера.

2) Оскільки банк здійснює оцінку співробітників у рамках компетентнісного підходу, на основі портрета посади необхідно скласти модель компетенцій. Вона дасть змогу оцінювати співробітників і ухвалювати рішення. Наприклад, до списку компетенцій можна включити такі як здатність до навчання, лідерські якості, підприємницьке мислення та емоційний інтелект. Наявність цих компетенцій дасть змогу керівнику займатися організацією людей і завдань, а також взаємодіяти з іншими підрозділами. Також необхідно визначити ознаки розвиненості кожної компетенції за рівнями від «майстерність» - 3, до «некомпетентність» - 0 (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Ступінь розвиненості компетенції

Компетенція	Якості	Ступінь	Характеристика
1	2	3	4
Здатність до навчання	Відкритість новому досвіду, прояв бажання вчитися і застосовувати на практиці отримані знання, пошук можливостей для самовдосконалення (потенціал до розвитку)	3	Співробітник розуміє свої слабкі сторони і намагається їх усунути, відкритий до нового досвіду, хоче проходити навчання, отримувати складніші завдання і сам проявляє ініціативу. Часто займається саморозвитком.
		2	Не завжди об'єктивно оцінює свій рівень знань, готовий навчатися, але не проявляє ініціативу. Іноді займається саморозвитком.
		1	Рідко об'єктивно оцінює свої знання, не любить навчання, але проходить на вимогу. Зовсім не займається саморозвитком.
		0	Не може оцінити свій рівень знань, відмовляється від навчання і зростання складності завдань.
Лідерські якості	Здатність впливати на людей, переконувати, вести за собою, вміння ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність.	3	Завжди має свою думку і вміє її відстоювати. Переконає інших у своїй правоті, наводячи аргументи. Його вважають авторитетом і поважають. Володіє навичками ефективної комунікації. Часто бере на себе складні та відповідальні завдання. Вміє ухвалювати зважені рішення.
		2	Має свою думку і відстоює її залежно від ситуації. Часто переконує людей у своїй правоті. Його можна вважати лідером, але не авторитетом. Має хороші стосунки з колегами і часто в конфліктних ситуаціях «перетягує» їх на свій бік. Боїться приймати відповідальні рішення.

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
		1	Має свою думку, але воліє підлаштуватися під лідера. Його аргументація часто непереконлива. Неохоче бере відповідальні завдання, воліє розділяти відповідальність. Добре виконує свою роботу, але не вміє вести за собою, розподіляти відповідальність
		0	(Не) має свою думку, не висловлює її. Відмовляється від відповідальних завдань.
Підприємницьке мислення	Націленість на результат, практичність, уміння масштабно мислити, здійснювати обґрунтовані дії, формувати виграшну стратегію в умовах ситуації, що склалася.	3	Може наперед прорахувати вигоди від дій. Вміє будувати причинно-наслідкові зв'язки. Результат завжди націлений на зростання (ефективності, продуктивності) і вдосконалення (бізнес-процесів, якості). Вміє оцінити ситуацію і сформулювати виграшний план дій. Мислить стратегічно.
		2	Вміє аналізувати поточну ситуацію і вибудовувати подальші ходи. Процес мислення спрямований на комфорт, зручність, стабільність. Дуже довго і ретельно аналізує, перш ніж прийняти рішення. Не має «здатності» передбачати. Мислить тактично.
		1	Не вміє мислити на перспективу. Ідеї спрямовані на операційну діяльність. Його дії та ідеї не завжди обґрунтовані, тобто прийняті інтуїтивно.
		0	Не бачить причинно-наслідкових зв'язків, не може прорахувати наслідки прийнятих рішень
Емоційний інтелект	Здатність розпізнавати емоції, мотивацію та бажання інших людей і власні, вміння керувати емоціями інших з метою досягнення практичних завдань.	3	Розуміє роль емоцій у спілкуванні та роботі, схильний до самоспостереження та самоаналізу, вміє приймати та розпізнавати емоції свої та інших. Позитивне ставлення до себе та людей. Вміє керувати емоціями інших і трансформувати їх у ті, які потрібні для досягнення результату.
		2	Розуміє необхідність керувати емоціями, завжди намагається це зробити, але не завжди вдається. Може «прочитати» емоції співрозмовника, підлаштуватися під нього, але не переналаштувати для досягнення мети.
		1	Недостатньо обізнаний про роль емоцій у взаєминах із людьми. Не завжди вдається розпізнати свої емоції та керувати ними. Не завжди підлаштовується під емоційний стан іншого, насилу може його зрозуміти.
		0	Не схильний до самоспостереження, не розуміє доречність вираження емоцій. Не помічає зміни в емоційному стані інших.

Джерело: складено автором.

Розроблені компетенції та рівні їхнього розвитку були узгоджені з керівником центру оцінки компетенцій АТ КБ «ПриватБанк».

3) На основі обраних компетенцій підготувати завдання, які можуть перевірити наявність і ступінь розвиненості компетенцій у кандидатів, що хочуть потрапити до кадрового резерву. Одним з етапів відбору може бути інтерв'ю за компетенціями. Інтерв'ю з компетенцій може стати альтернативою рекомендації керівника для тих співробітників, які хочуть потрапити до кадрового резерву за власним бажанням. Приклад запитань для інтерв'ю, які можуть перевірити наявність і рівень розвитку компетенцій, подано в Додатку Г. На підставі відповідей фахівця на запропоновані запитання можна визначити ступінь розвиненості кожної компетенції, тобто визначити його потенціал.

Один зі способів відбору в кадровий резерв – створення матриці, яка також використовується для виявлення НіРо-співробітників. Зрозумівши середній рівень володіння компетенціями, потрібно визначити місце в матриці (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Матриця «Потенціал-ефективність»

Джерело: складено автором.

Визначення значення на осі «Потенціал» здійснюється таким чином. Необхідно оцінити відповідь на кожне запитання (додаток Г) за шкалою від 0 до 3. Середній бал за всіма відповідями на запитання буде балом, що визначає потенціал співробітника за обраними компетенціями. Середній бал від 0 до 0,4

відповідає відсутності потенціалу у співробітника, від 0,5 до 1,4 – слабкому рівню розвитку потенціалу, 1,5-2,4 – середньому рівню, більше 2,5 – високому рівню розвитку. Бали було розраховано і розподілено за рівнями згідно з принципами математичного округлення.

Визначення значення на осі «Ефективність» здійснюється таким чином. Під ефективністю співробітника мається на увазі результативність його роботи. За цим показником співробітник має бути оцінений своїм керівником. Безпосередній керівник на підставі результатів діяльності співробітника має визначити його ефективність як низьку, середню або високу. Для цього можна використовувати його показники КРІ.

Таким чином, запропонований спосіб дасть змогу відібрати потенційних керівників середнього та вищого рівня, а також оцінити ступінь розвитку їхнього потенціалу зараз.

Також під час дослідження вдалося виявити невідповідність між думкою співробітників і фактичною інформацією про те, що під час вибору кандидата на вакантну посаду пріоритет віддається внутрішнім кандидатам. Для вирішення цієї проблеми необхідно підвищити обізнаність співробітників про нові вакансії. Це можна зробити кількома способами:

1. Регулярно розмішувати інформацію про вакансії та вимоги до них на інформаційних стендах у підрозділах.

2. Передавати інформацію керівникам підрозділів, надсилати листи на їхні корпоративні пошти, а вони, своєю чергою, доносять відомості до своїх співробітників під час щотижневих нарад.

3. Показувати успішні шляхи інших співробітників. Так, наставники нових фахівців передають інформацію про те, що в банку можливе зростання, розповідають історії успіху колег. Також інформацію про кар'єрне просування співробітників можна розмістити на інформаційних стендах, розповісти про те, як їх обрали на нові посади, який шлях пройшли з моменту приходу в банківську установу.

Таким чином, впровадивши запропоновані рекомендації в процес управління кар'єрою співробітників, комерційний банк може отримати більш мотивований і лояльний персонал, задовольнити їхню потребу в саморозвитку, і, як наслідок, збільшити ефективність роботи всього банку.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження за темою «Удосконалення управління кар'єрою персоналу» можна зробити наступні висновки. Виходячи з понять терміна «кар'єра», слід зауважити, що цей феномен можна визначити як у широкому, так і у вузькому сенсі. У вузькому розумінні кар'єра – це просування за посадою, професійне зростання, досягнення певного професійного статусу, послідовне виконання професійних обов'язків і ролей, етапи професійного зростання особистості, поступовий перехід за професійними етапами, а також загальний процес професіоналізації. У широкому розумінні кар'єра – це розвиток рівнів професіоналізму, досягнення конкретного соціального статусу в робітничій діяльності, а також отримання конкретної посади.

Управління кар'єрою – це процес свідомого планування та реалізації професійного розвитку, який включає в себе встановлення кар'єрних цілей, розробку стратегій для їх досягнення, а також адаптацію до змін в організаційному та ринковому середовищі. Це багатогранна діяльність, яка охоплює вибір професії, розвиток необхідних навичок, пошук можливостей для зростання, а також балансування між особистими інтересами, цінностями та вимогами роботи. Управління кар'єрою також передбачає активне залучення як самого працівника, так і організації, яка може сприяти розвитку через навчання, наставництво та кар'єрне консультування.

Існує кілька ознак для класифікації видів кар'єри. Перша ознака для групування – схожість за орієнтацією в просторі. Способи кар'єрного розвитку на підставі цього критерію можна розділити на дві групи: внутрішньо організаційна, міжорганізаційна (крос-організаційна). Інша підстава для класифікації – напрямок руху. Згідно з класичною теорією, виокремлюють два основні напрями: горизонтальна і вертикальна кар'єра, а також діагональна та ступінчаста.

Управління кар'єрою орієнтоване не тільки на отримання прибутку і підвищення ефективності праці, а й на досягнення соціального блага, тобто містить і елемент соціальної відповідальності. В управлінні кар'єрою соціальна

відповідальність передбачає визнання обов'язку менеджменту організації ухвалювати рішення і здійснювати конкретні стимулювальні впливи на кар'єру персоналу, які відповідають не тільки інтересам організації, а й власним інтересам кожного працівника.

В другій частині дослідження розглядалася діяльність АТ КБ «Приватбанк». АТ «Приватбанк» є одним із найбільших платників податків в Україні та відповідальним роботодавцем. У 2023 році частка банку в роздрібному кредитному портфелі зросла з 26% до 32%, а бізнес отримав 23,8 мільярдів гривень нових кредитів. Аналіз власного капіталу демонструє незначне зменшення дефіциту, проте загальна тенденція власного капіталу за підсумками 2023 року є негативною через значне зростання інших резервів, яке склало 3,7 рази. Фінансові результати діяльності Банку за 2023 рік підтверджують його ефективність, стресостійкість, гнучкість і адаптивність. Довіра клієнтів до Банку, швидке реагування на нові виклики зовнішнього середовища та потреби клієнтів забезпечили Банку лідируючі позиції в загальному результаті банківської системи. Приватбанк залишається системно важливим банком, який є основою фінансової системи України.

Аналіз кадрового складу АТ КБ «Приватбанк» визначався за допомогою показників кадрового руху та загальної структури персоналу. Протягом 2021-2022 років темпи скорочення персоналу майже подвоїлися, що було обумовлено активними бойовими діями на території України, які призвели до руйнування або втрати доступу до частини відділень. Спадна тенденція найму в 2020-2022 роках була пов'язана зі зміною формату роботи банку, зокрема переходом частини співробітників на дистанційну роботу, а у 2022 році зменшення цього показника було зумовлене реорганізацією системи управління персоналом для функціонування в умовах війни. Це підкреслює ефективність роботи підсистеми розвитку організаційної структури банку. Зважаючи на кадровий рух та зменшення плинності кадрів, можна зробити висновок, що наявна система управління персоналом у «Приватбанку» є досить ефективною. Банк має

розвинуті підсистеми, включаючи управління організаційною структурою, трудовими ресурсами, відбором, мотивацією та оцінкою працівників.

Також було проведено аналіз чинної моделі управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк». В АТ КБ «ПриватБанк» процес управління кар'єрою є одним із основних елементів ефективної системи управління персоналом, яка базується на принципах «управління людськими ресурсами». Підсистема, що відповідає за кар'єру у «ПриватБанку», орієнтована на підвищення професійних і особистих навичок співробітників, що безпосередньо впливає на покращення якості роботи і загальну продуктивність банку. До того ж, кар'єрні програми банку сприяють укріпленню корпоративної культури та розвитку командної роботи серед працівників.

АТ КБ «ПриватБанк» не використовує зовнішні платформи для реалізації своїх проєктів. Власна ІТ-команда, яка налічує понад 1000 спеціалістів, забезпечує всі потреби банку в обслуговуванні програмного забезпечення, підтримці електронних банківських сервісів, розробці нових додатків, впровадженні рішень на основі машинного навчання для ботів та автовідповідачів, захисті даних клієнтів та партнерів у кіберпросторі, а також створенні додаткових проєктів і рішень для партнерів і внутрішніх підрозділів банку.

В третьому розділі було надано пропозиції щодо модернізації системи управління кар'єрою банківського персоналу. Для цього було запропоновано створення моделі удосконалення управління кар'єри персоналу банку. Основною метою вдосконалення моделі управління кар'єрою персоналу в організаціях банківського сектору є формування такої результативної системи менеджменту, яка надає персоналу можливість здійснювати ефективно та своєчасне переміщення, розвивати професійні навички тощо.

До завдань моделі управління кар'єрою персоналу належать: виявлення цілей і завдань управління кар'єрою персоналу, її складових та основних учасників, які будуть у ній задіяні; планування основних стадій впровадження моделі вдосконалення управління кар'єрою персоналу; управління кар'єрою

співробітників, залучених із зовнішніх джерел; управління внутрішнім кар'єрним резервом; управління вивільненням; оцінка результативності моделі вдосконалення управління кар'єрою персоналу.

Унікальність моделі вдосконалення управління кар'єри персоналу полягає в тому, що вона поєднує основні цілі, яких намагаються досягти ті співробітники, що не мають рис керівника і визначають власне просування в компанії у вигляді підвищення заробітної плати або надання різного роду преференцій. При цьому щодо найперспективніших співробітників необхідно застосовувати одночасно один із видів матеріальної мотивації поряд із нематеріальними стимулами. Таким чином, модель удосконалення управління кар'єри персоналу складається з етапів, які націлені на ефективне і своєчасне переміщення та розвиток персоналу, пов'язані з плануванням кар'єри, розробкою стратегічного просування та його здійсненням. До неї також включено заходи щодо формування кар'єрного резерву, створення спеціалізованої системи мотивації, проходження навчання та підвищення кваліфікації.

Також в третьому розділі було надано рекомендації щодо вдосконалення управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», а саме: залучення всього персоналу банку до процесу управління кар'єрою; формування повноцінного кар'єрного резерву та підвищення ефективності управління ним; вибір і закріплення за уповноваженими співробітниками консультаційних функцій для надання допомоги персоналу в управлінні кар'єрою; проведення конкурсу талантів для виявлення співробітників, які мають найбільший потенціал; підвищення обізнаності співробітників про модель управління кар'єрою в банку і власні можливості розвитку в ньому.

Шляхи реалізації рекомендованих заходів було побудовано за системою горизонтального кар'єрного зростання. Запропонований спосіб дасть змогу відібрати потенційних керівників середнього та вищого рівня, а також оцінити ступінь розвитку їхнього потенціалу зараз. Впровадивши запропоновані рекомендації в процес управління кар'єрою співробітників, комерційний банк може отримати більш мотивований і лояльний персонал, задовольнити їхню

потребу в саморозвитку, і, як наслідок, сприяє підвищенню ефективності роботи всього банку.

Отже, впровадження заходів щодо оптимізації системи управління кар'єрою банківського персоналу є доцільними та економічно вигідними.

Таким чином, поставлені завдання вирішено, а мету дослідження досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бадзим О.С. Мотивація професійної-діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6 (1). С. 30-33.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія]. Донецьк : вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2013. 229 с.
3. Балановська Т. І. Досвід підготовки кадрів в Японії. *Удосконалення управління соціально-економічним роз-витком АПК* : зб. наук. пр. К. : НАУ, 2008. С. 46–52.
4. Барановський О. Безпека банківської сфери. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 6. С. 20-27.
5. Басько Г. М., Бабич В. А. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і держава*. 2014. № 3. С.81-84.
6. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників. *Україна : аспекти праці*. 2012. № 1. С. 42-48.
7. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : НАДПСУ, 2017. 174 с.
8. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємства в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 3. С. 36-39.
9. Близнюк В. В. Методологічні підходи до оцінки персоналу. *Наукові записки. Економічні науки*. 2005. № 44. С. 88-93.
10. Богацька Н. М. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. 2009. № 6. С. 11-17.
11. Бондаренко О. О. Трудова мотивація : проблеми та розвиток. *Економіка та держава*. 2014. № 4. С. 64-66.
12. Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. І. Управління

персоналом. Київ : ІЗМН, 2014. 328 с.

13. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.

14. Брич В. Я., Саєнко М. Г. Трудовий потенціал АПК. Тернопіль, 2019. 288 с.

15. Бублій М. П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 4. С. 132-139.

16. Версаль Н. І. Основи банківського менеджменту: практикум : навч. посіб. К. : Фітосоціоцентр, 2013. 184 с.

17. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкалова О.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 433 с.

18. Галушко В. П., Міщенко І. А. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2015. № 1 (13). С. 6-12.

19. Гольда А. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 9. С. 158-161.

20. Гончаров В. Н., Черкасов А. В. Роль мотивації в системі управління персоналом. *Економіка*. 2008. № 4. С. 68-71.

21. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ: «Знання», 2015. 559 с.

22. Грیشнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. пр. Вип. 9. Тернопіль : Економічна думка, 2004. С. 15-19.

23. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : [монографія]. Харків : вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

24. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 80-85.
25. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2022. № 179. С. 50-55.
26. Дашко І. М., Лепьохін О. В., Руденко О. В. Загальні підходи щодо кадрової безпеки підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2022. № 1(53). С. 101- 107.
27. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства. *Економіка України*. 2014. № 6. С. 26-30.
28. Дмитренко Г., Чернишова Є. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу. *Вища школа*, 2015. № 12. С. 19-28.
29. Докучаєв О. А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства. *Економіка і держава*, 2012. № 8. С. 79-82.
30. Долгих Л. Кар'єрні домагання як суб'єктивний механізм професій-ної самореалізації. *Соціальна психологія*. 2019. № 2. С. 64–71.
31. Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту URL : http://semestr.com.ua/book_102.html (дата звернення: 20.09.2024).
32. Дубовик О. В. Нові підходи до управління персоналом банківських установ: «знаннєвий» контекст. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)*. 2011. № 2 (11). С. 319-324.
33. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління. Київ : Знання-Прес, 2012. 317 с.
34. Єсінова С. І. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посібник. Кондор, 2014. 432 с.
35. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *БізнесІнформ*. 2015. № 2. С. 82-85.
36. Жгун О. Кар'єрне сходження. *Управління компанією*. 2006. № 6. С. 18–22.

37. Жилияєва І. Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 21. С. 174–180.
38. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. *Менеджмент персоналу*. 2019. № 9. С. 53-59.
39. Іванілов О.С. Мотивація і оплата праці. *Економіка підприємства*. Підручник. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2019. 528 с.
40. Інтелектуальний фонд ПАТ КБ «ПриватБанк» / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://ifond.privatbank.ua/s1/ifond/> (дата звернення: 20.09.2024).
41. Коваленко М. Банківські службовці: пошук працівника, працевлаштування, «вирощування» кадрів. URL: <http://www.hrliga.com/> (дата звернення: 15.10.2024).
42. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
43. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 571–572.
44. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2015. 272 с.
45. Кузнецов А.М. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку. *Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ*. 2012. № 1(44). С. 319-326.
46. Кузнецов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. Збірник наукових праць. Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». 2014. № 40. С. 155-162.
47. Кузнецов А.М. Сучасні тенденції розвитку трудової мотивації працівників банків. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2012. № 26 (178). С. 27-32.
48. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського*

Інституту бізнесу і технологій. К.: Вид-во КІБІТ. 2018. Вип.1. С. 62-63.

49. Кучкаров З.А. Автоматизоване проектування системи управління персоналом банків. Довідник з управління персоналом. 2011. № 1. С.14.

50. Мазило Т. В. Негативні тенденції кадрового менеджменту в банківській галузі України та напрямки їхнього подолання. Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : зб. тез доп. VI 97 Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 травня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. Т. 2. С. 70-71.

51. Мазило Т. В. Основні напрямки активної кадрової політики комерційного банку. Сучасні тенденції в розвитку банківської системи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2019. Т. I. С. 138-140.

52. Матіянова М. П., Гончаренко К. М. Мотивація персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7 (2). С. 151-152.

53. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред В. М. Данюка. К.: КНЕУ, 2019. 398 с.

54. Міщенко В.І. Стимулювання працівників банку як складова управління операційним розвитком. *Соціальна економіка*. 2019. № 2. С. 171-179.

55. Міщенко В.І. Тенденції розвитку кадрового потенціалу банків України. К.:ЦНД, 2020. 118 с.

56. Москаленко Н.О. Ділова кар'єра. Конспект лекцій для студ. спеціальності 8050109 усіх форм навчання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. 152 с.

57. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект) / П.З. Капустянський. К.: ІПКДЗУ, 2019. 154 с.

58. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Никифорова. Одеса : Атлант, 2019. 275 с.

59. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 4. С. 24-31.

60. Основні показники діяльності банків України. URL: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/index.htm (дата звернення: 14.09.2024).
61. Осьодло В. І. Кар'єрні атрибути, як орієнтир при висуванні власних кар'єрних домагань та планування свого шляху. *Вісник національної академії оборони України*. 2019. № 1 (9). С. 133–138.
62. Офіційний сайт «Приват24». URL: <https://next.privat24.ua/> (дата звернення: 25.09.2024).
63. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/ua> (дата звернення: 20.09.2024).
64. Офіційний сайт Національного банку України URL: <http://bank.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2024).
65. Офіційний сайт НБУ. Платежі та розрахунки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/rauments> (дата звернення: 10.10.2024).
66. Паладій М. І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. *Банківська справа*. 2018. № 5. С. 29 – 31.
67. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. – 111 с.
68. Пойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). *Економічний вісник Донбасу*. - 2014. № 3. С. 171-174.
69. Семів Л. К., Р. А. Семів, П. П. Гаврилко. Управління персоналом в умовах становлення суспільства знань. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 4 (7). С. 12-16.
70. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178-181.
71. Управління діловою кар'єрою : навчальний посібник для студентів напряму підготовки "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 295 с.

72. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / В. І. Верхоглядова, С. Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2016. 317 с.

73. Устіловська А. С., Щербаков Г. К. Генеза поняття «управління персоналом» крізь призму наукових шкіл та підходів. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С.230–235.

74. Формування кадрової політики комерційного банку. URL: http://bankingi.blogspot.com/2012/02/blog-post_27.html (дата звернення: 20.09.2024).

75. Циганова Н. М. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. *Банківська справа*. 2017. № 3. С. 61-63.

76. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком Soft-skills як метод трудової мотивації банківських працівників. *Електронне наукове видання – міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір»*. 2015. № 2 (18). С. 144-155.

77. Чубукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 4. С. 171-178.

78. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. – С. 64-70.

ДОДАТКИ

Класифікація основних видів кар'єри

Критерії класифікації	Види кар'єри	Характеристика виду
1		2
Індивідуальна професіоналізація	Професійна	включає різні етапи розвитку працівника, пов'язані з послідовною роботою та розвитком в різних організаціях.
	Внутрішньо організаційна	послідовний розвиток робітника в одній організації.
Напрямок розвитку робітника в структурі організації	Вертикальна	підйом на вищий рівень у структурній ієрархії організації.
	Горизонтальна	зміна напрямку сфери діяльності; виконання нової роботи без формального підвищення; розширення спектру завдань або їх ускладнення на тому ж місці.
	Доцентрова	долучення до керівного центру організації з подальшим доступом до конференційних джерел інформації, виконання особливих завдань.
Характер протікання	Лінійна	Перманентний професійний розвиток працівника.
	Нелінійна	різкі зміни та можливі стрімкі підвищення у кар'єрі.
	Застій	відсутність суттєвих змін у кар'єрі.
	Прогресивна	кожен послідовник кар'єрний крок відрізняється підвищенням рівня навичок.
	Регресивна	Систематичне пониження по службовій ієрархії.
	Пониження кваліфікації	зайняття позиції, що вимагає меншого рівня професійних компетенцій.
	Спіральна	послідовне оволодіння новими посадовими компетенціями з одночасним кар'єрним зростанням.
Змістовні зміни кар'єрному процесі	Владна	зростання впливу робітника в даній організації, пов'язане з кар'єрним зростанням або з підвищенням авторитету.
	Кваліфікаційна	професійний розвиток і просування по розрядах тарифної сітки у професії.
	Статусна	зростання статусу в організації, що виражається у присвоєнні нового рангу або почесного звання участь у розвитку компанії.
	Монетарна	збільшення рівня заробітної плати та соціальних пільг.
Можливість розвитку кар'єри	Потенційна	трудоий шлях, особа визначає самостійно на основі своїх планів
	Реальна	фактичні досягнення особи за визначений термін життя.
Швидкість, послідовність проходження кар'єрних етапів	Швидкісна	стрімке і послідовне просування по вертикалі організаційної структури.
	Типова	досягнення професійної майстерності та визнання професійної спільноти через послідовне просування по посадових сходах.
	Нормальна	поступове підвищення посад відповідно до набутого професійного досвіду.
	Десантна	раптове обіймання керівної посади.

Джерело: складено автором за матеріалами [25, 17, 43]

Додаток Б

Анкета для співробітників АТ КБ «ПриватБанк»

Шановні колеги! З метою дослідження існуючої системи управління кар'єрним зростанням персоналу в нашому банку, просимо Вас приділити кілька хвилин і відповісти на наступні запитання. Кожне надає можливість вибору однієї альтернативи, яка відображає Вашу думку. Ви допомагаєте нам стати кращими!

1. «Чи задовольняє Вас модель кар'єрного управління банку?»

- повністю задовольняє;
- задовольняє за винятком кількох параметрів;
- не задовольняє;
- важко відповісти.

2. «Чи маєте Ви хороші можливості для розвитку, переміщення і ротації в банку?»

- я не бачу для себе подальших можливостей розвитку;
- я вважаю, що маю в своєму розпорядженні можливості для розвитку і переміщення;
- у мене немає можливості оцінити напрямки розвитку;
- важко відповісти.

3. «Чи пов'яжете Ви кар'єрне зростання із роботою в банку?»

- так, пов'язую;
- так, на деякий час (до досягнення певної посади);
- ні, не пов'язую;
- важко відповісти.

4. «Чи знаєте Ви, яким чином відбувається управління кар'єрою в банку?»

- так, знаю;
- є припущення;
- ні, не знаю;
- знаю, але не перебуваю серед осіб, що дотичні до процесу.

5. «Якому виду кар'єрного розвитку Ви віддасте перевагу найбільше?»

- горизонтальне переміщення;
- вертикальне переміщення;
- переміщення в нову сферу діяльності;
- розвиток в іншій організації.

6. «Що Вам необхідно зробити для кар'єрного зростання в банку?»

- підвищити професійні навички та кваліфікацію;
- постійно навчатися;
- побудувати хороші стосунки з керівництвом;
- працювати тривалий час.

7. «Що необхідно на сьогодні для оптимізації управління кар'єрою в нашому банку?»

- запросити консультанта з питань кар'єрного зростання;
- сформувати кар'єрний резерв;
- регулярно проводити ділову оцінку, яка призводитиме до кар'єрного зростання;
- проводити консультації щодо кар'єрного управління;
- залучити весь персонал до процесу кар'єрного управління;
- розробити мотиватори і стимули для тих, хто не зацікавлений у переміщенні та ротації.

Дякуємо за приділений час!

Систематизовані результати анкетування

1. «Чи задовольняє Вас модель кар'єрного управління банку?»

- повністю задовольняє – 12%;
- задовольняє за винятком кількох параметрів – 18%;
- не задовольняє – 58%;
- важко відповісти – 12%.

2. «Чи маєте Ви хороші можливості для розвитку, переміщення і ротації в банку?»

- я не бачу для себе подальших можливостей розвитку – 31%;
- я вважаю, що маю в своєму розпорядженні можливості для розвитку і переміщення – 22%;
- у мене немає можливості оцінити напрямки розвитку – 38%;
- важко відповісти – 9%.

3. «Чи пов'яжете Ви кар'єрне зростання із роботою в банку?»

- так, пов'язую – 23%;
- так, на деякий час (до досягнення певної посади) – 37%;
- ні, не пов'язую – 31%;
- важко відповісти – 9%.

4. «Чи знаєте Ви, яким чином відбувається управління кар'єрою в банку?»

- так, знаю – 16%;
- є припущення – 28%;
- ні, не знаю – 35%;
- знаю, але не перебуваю серед осіб, що дотичні до процесу – 21%.

5. «Якому виду кар'єрного розвитку Ви віддаєте перевагу найбільше?»

- горизонтальне переміщення – 31%;
- вертикальне переміщення – 30%;
- переміщення в нову сферу діяльності – 34%;
- розвиток в іншій організації – 5%.

6. «Що Вам необхідно зробити для кар'єрного зростання в банку?»

- підвищити професійні навички та кваліфікацію – 16%;
- постійно навчатися – 15%;
- побудувати хороші стосунки з керівництвом – 58%;
- працювати тривалий час – 11%.

7. «Що необхідно на сьогодні для оптимізації управління кар'єрою в нашому банку?»

- запросити консультанта з питань кар'єрного зростання – 18%;
- сформувати кар'єрний резерв – 15%;
- регулярно проводити ділову оцінку, яка призводитиме до кар'єрного зростання – 13%;
- проводити консультації щодо кар'єрного управління – 17%;
- залучити весь персонал до процесу кар'єрного управління – 16%;
- розробити мотиватори і стимули для тих, хто не зацікавлений у переміщенні та ротації – 21%.

Запитання для інтерв'ю щодо компетенцій під час визначення кадрового резерву

1. Чому ви хочете увійти до складу до кадрового резерву компанії? - мотивація

2. Якщо ви потрапите до КЗ, скільки часу мине до вашого призначення на посаду? чому? - об'єктивна оцінка своїх можливостей.

Запитання	3 - Відповідає повністю	2 - Відповідає частково	1 - Мало відповідає	0 - Не відповідає
1	2	3	4	5
3.1 Можете навести приклад однієї з ідей, яка виникла у вас у процесі роботи? Як ви її розвивали і який був результат? (підприємницьке мислення)	Наводить приклад, пояснює, чому це було необхідно, яка була б вигода для компанії, як домагався реалізації, чому досяг або не досяг результату	Наводить приклад, але не може логічно розмірковувати про доцільність цієї ідеї та її перспективи на майбутнє, не формулює мжжливі досягнення результату	Описує просту ідею, пов'язану з повсякденними завданнями, не стратегічну.	Не може навести приклад
3.2 Охарактеризуйте ідеї, які у вас виникають? (підприємницьке мислення)	Прогресивні, ефективні, інноваційні (наголос на те, що вони принесуть прибуток)	Творчі, незвичайні (оригінальні та нові), практичні	Легкі у виконанні	Звичайні
4.1 Який вплив ви справляєте в момент прийняття рішень у межах вашого підрозділу? (лідерські якості)	Сильний вплив, його думка - авторитет	Висловлює і обстоює власну думку, але не досягає результату	Не впливав, хоча мав свою точку зору, відступив після першої критики	Не мав своєї думки або не висловлював її
4.2 Пригадайте ситуацію, коли було необхідно прийняти рішення. Яким чином це рішення вплинуло на діяльність інших відділів і компанії? (підприємницьке мислення)	Може оцінити наслідки дій та їхню важливість, мислить масштабно	Вважає, що не вплинуло і пояснює чому	Вважає, що (не) вплинуло, але не наводить конкретних прикладів цього впливу	Не бачить взаємозв'язку
5. розкажіть про останнє важливе рішення, яке ви приймали. Як ви це робили? які фактори розглядали? з ким радилися? який результат? (лідерські якості)	Розраховував ризики, враховував максимум факторів, радився з експертами, позитивний результат	Розробляв рішення в групі, спільна відповідальність	Імпульсивно, інтуїтивно	Не приймав рішень
6 Чи складно вам ухвалювати рішення, від яких залежить багато чого? чому? (лідерські якості)	Не складно, бо ретельно перевіряє й аналізує ситуацію	Складно, навіть проаналізувавши, велика відповідальність	Складно, вважає за краще завжди радитися або розділяти відповідальність	Уникає прийняття рішень
7 Опишіть ситуацію, коли ви зрозуміли, що в чомусь слабкі. Як ви вчинили? (здатність до навчання)	Спокійно говорить про свою зону зростання, про те, як він працює над цим	Наводить банальні приклади	Розуміє свою слабкість, не робить спроб для зростання	Каже, що немає слабкостей

Продовження Додатку Г

1	2	3	4	5
8 Які, на вашу думку, є можливості щодо оптимізації роботи організації? (здатність навчатися, відкритість досвіду, підприємницьке мислення)	Пропонує обґрунтовані варіанти, нові ідеї	Тривіальні ідеї	Ідеї, неможливі для виконання в цей період	Не пропонує варіантів
9 Уявіть, що компанія перебуває в кризовому становищі. Зарплати затримують, співробітники обурюються. Як би ви вчинили в цій ситуації? (лідерські якості, емоційний інтелект)	Відкрито розповість співробітникам про ситуацію, мотивує їх, зарядить і переконає, що складнощі тимчасові	Не буде	«Авторитарно» скаже, що треба працювати, бо »так треба»	Не надасть цьому значення
10. Розкажіть про ситуацію, коли у вас виникали проблемні моменти в командній роботі. Чому так сталося? Як ви вирішили конфлікт? (емоційний інтелект)	Описує ситуацію, пояснює причини. Вирішує конфлікт спокійно, враховуючи інтереси всіх сторін, обговоривши з колегами, визнає свою відповідальність	Пояснювати причини, попросити потерпіти і вживатиме заходів збереження персоналу	Не розуміє причин конфлікту і різні інтереси учасників. Не бере участі у вирішенні	Не бачить причин конфлікту, не відчуває своєї відповідальності в тому, що сталося
11. Як ви вчините в ситуації, коли ваш співробітник критикуватиме ваш спосіб контролю? (емоційний інтелект)	Поговорить із ним, зрозуміє його точку зору, збереже спокій, замислиться про поліпшення процесу контролю	Розуміє, причини того, що сталося. Реакція - відхід від конфлікту	Думка співробітника викличе обурення, буде впевнений у своїй правоті	Думка співробітника викличе конфлікт

12 Назвіть ваші сильні сторони, які сприятимуть тому, що ви успішно впораетесь з керівною посадою.