

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

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

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

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітня програма **Менеджмент організацій та адміністрування**

Група **АМ-21М денна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

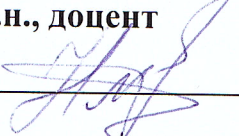
на тему:

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

здобувача вищої освіти **Баташева Максима Сергійовича**

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

 **Н.Л. Морозова**

Науковий керівник
к.е.н., доцент

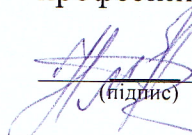
 **Ж.І. Торяник**

м. Харків 2024 р.

*90 балів
відмінно
Голова ЕК*

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

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

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

«25» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Баташеву Максиму Сергійовичу

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ».

керівник роботи Торяник Жанна Іванівна, 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 листопада 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: визначити сутність кадрової політики, її задачі, місце та цілі в організаціях; дослідити класичні та сучасні підходи, моделі та типи політики, роль корпоративної культури у формуванні кадрової політики; глобалізацію та цифровізацію в керуванні персоналом.

У розділі 2: дослідити поточний стан управління кадрової політики в АТ «Банк Восток»; проаналізувати кадрову політику та її особливості; визначити проблеми та обмеження та оцінити вплив зовнішніх умов на кадрову політику.

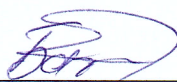
У розділі 3: надати перспективи та рекомендації вдосконалення щодо сучасних напрямків розвитку, розвитку моделі адаптації та утримання співробітників та покращення ефективності кадрової політики.

4 План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ
2	ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ
3	ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ

5. Дата видачі завдання 25 вересня 2024 р.

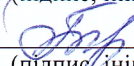
Здобувач вищої освіти



М.С. Баташев

(підпис, ініціали, прізвище)

Керівник роботи



Ж.І. Торяник

(підпис, ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 80 сторінок, 19 таблиць, 18 рисунків, список літератури з 60 найменувань, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровою політикою в організаціях України.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління кадровою політикою, а також їх адаптація до сучасних умов зовнішнього середовища.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в розробці рекомендацій вдосконалення управління кадровою політикою в умовах сучасних соціально-економічних і технологічних змін, ураховуючи специфіку українських організацій.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- проаналізувати кадрову політику, як частину стратегічного управління організацією;
- визначити основні підходи до формування та реалізації кадрової політики;
- визначити вплив глобальних та регіональних змін на кадрову політику;
- проаналізувати кадрову політику в провідних українських компаніях;
- визначити проблеми та обмеження управління кадрової політики в Україні;
- оцінити вплив зовнішніх умов на кадрову політику;
- визначити сучасні напрямки розвитку кадрової політики;
- розробити модель адаптації кадрової політики до нових умов;
- описати рекомендації покращення ефективності кадрової політики.

За результатами дослідження сформульовані рекомендації вдосконалення кадрової політики, підвищення її адаптивності та ефективності в умовах сучасних викликів.

Одержані результати можуть бути використані під час розробки методичних основ кадрової політики, підвищення її адаптації та ефективності в будь-яких організаціях України.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024.

ABSTRACT

Qualification Master's Work contains 80 pages, 19 tables, 18 figures, 60 references, 4 appendices.

Object of research is the personnel policy management processes in the organizations of Ukraine.

Subject of research is the methods, approaches and tools of personnel policy management, as well as their adaptation to modern conditions of the external environment.

Purpose of qualification master's work is to develop recommendations for improving the management of personnel policy in the conditions of modern socio-economic and technological changes, taking into account the specifics of Ukrainian organizations.

Tasks of qualification master's work are:

- analyze personnel policy as a part of strategic organizational management;
- identify key approaches to the formation and implementation of personnel policy;
- determine the impact of global and regional changes on personnel policy;
- analyze personnel policies in leading Ukrainian companies;
- identify the challenges and limitations in personnel policy management in Ukraine;
- assess the influence of external conditions on personnel policy;
- define modern directions for the development of personnel policy;
- develop a model for adapting personnel policy to new conditions;
- provide recommendations for improving the efficiency of personnel policy.

According to results of the research, recommendations for improving personnel policy, increasing its adaptability and efficiency in the conditions of modern challenges were formulated.

The obtained results can be used during the development of methodological bases of personnel policy, increasing its adaptation and efficiency in any organizations of Ukraine.

Year of the qualification master's work completion: 2024.

Year of the qualification master's work defense: 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ.....	10
1.1. Кадрова політика, як частина стратегічного управління організацією.....	10
1.2. Основні підходи до формування та реалізації кадрової політики	14
1.3. Вплив глобальних та регіональних змін на кадрову політику	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	27
2.1. Аналіз кадрової політики у провідних українських компаніях	27
2.2. Проблеми та обмеження управління кадрової політики в Україні.....	42
2.3. Оцінка впливу зовнішніх умов на кадрову політику	52
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ	60
3.1. Сучасні напрямки розвитку кадрової політики	60
3.2. Розробка моделі адаптації кадрової політики до новим умов.....	63
3.3. Рекомендації покращення ефективності кадрової політики	67
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

В умовах стрімкого соціально-економічних і технологічних змін управління кадрової політики організацій набуває серйозної ролі. Сучасний ринок праці стає все більш конкурентним, що потребує від компаній гнучкості та адаптивності в керуванні людськими ресурсами. Зростання цифрових технологій, популяризація дистанційної роботи та необхідність забезпечення кадрової стійкості в умовах криз диктують нові підходи до формування та реалізації кадрової політики. Важливість цього питання особливо актуальне для України, де компанії стикаються з викликами економічної нестабільності та законодавчої бази, що постійно змінюється. Значущістю цього є потреба в розробці рекомендативної бази для керівників і спеціалістів Human Resources (HR) українських компаній для вдосконалення кадрової політики, підвищення її адаптивності та ефективності в умовах сучасних викликів на прикладі АТ «Банк Восток».

Теоретичною основою роботи є наукові дослідження вітчизняних та закордонних учених та спеціалістів за питань управління кадрової політики, стратегічного керування персоналом та адаптації HR-стратегій в умовах сучасних соціально-економічних змін. Для вирішення даної наукової задачі були досліджені роботи як українських так і європейських авторів, які наведені в списку використаних джерел (до прикладу, автори української спілки Грішнова О.А., Колот А.М., Лозовський В.Т., автори європейської спілки Армстронг М., Барнард Ч., Десслер Г. тощо).

Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій вдосконалення управління кадровою політикою в умовах сучасних соціально-економічних і технологічних змін, ураховуючи специфіку українських організацій.

Для досягнення мети були виконані наступні завдання:

- проаналізувати кадрову політику, як частину стратегічного управління організацією;

- визначити основні підходи до формування та реалізації кадрової політики;
- визначити вплив глобальних та регіональних змін на кадрову політику;
- проаналізувати кадрову політику в провідних українських компаніях;
- визначити проблеми та обмеження управління кадрової політики в Україні;
- оцінити вплив зовнішніх умов на кадрову політику;
- визначити сучасні напрямки розвитку кадрової політики;
- розробити модель адаптації кадрової політики до нових умов;
- описати рекомендації покращення ефективності кадрової політики.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровою політикою в організаціях України.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління кадровою політикою, а також їх адаптація до сучасних умов зовнішнього середовища.

У роботі були застосовані ряд загально-навчальних і спеціальних методів дослідження, а саме аналіз і синтез, порівняльний аналіз, соціологічні методи (опитування, інтерв'ю), SWOT-аналіз, методи експертних оцінок тощо. Дані методи дозволили всебічно вивчити предмет дослідження та розробити рекомендації, відповідні сучасним викликам і вимогам українських організацій.

Науковою новизною дослідження є систематизація сучасних підходів до керування кадровою політикою, розробці моделі адаптації кадрової політики до умов, що постійно змінюються та наданні інноваційних методів управлінні персоналом, які можуть підвищити стійкість та ефективність українських компаній в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Інформаційною базою в дослідженні є наукові публікації та статті, законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані та аналітичні звіти про стан ринку праці тощо.

Упровадження пропозицій і рекомендацій, наданих у роботі, дозволить підвищити ефективність управління кадрової політики в сучасних умовах,

оптимізувати процеси відбору, мотивації та розвитку персоналу, а також адаптувати стратегію керування до поточних соціально-економічних викликів. Це надасть можливість організовувати діяльність підприємств та установ таким чином, щоб вони могли більш успішно досягати своїх цілей, покращувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток за рахунок грамотного використання людських ресурсів.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ

1.1. Кадрова політика, як частина стратегічного управління організацією

Кадрова політика є системою управлінських рішень і мір, направлених на забезпечення організації кваліфікованих співробітників та створення умов для ефективного використання їх професійних якостей. Сутність кадрової політики полягає у створенні стратегічного обґрунтування системи керування персоналом, яка сприяє досягненню довготривалих цілей та ефективного розвитку компанії. Вона повинна враховувати внутрішні потреби організації, а також зовнішні фактори, такі як соціально-економічні умови, ринок праці, правові норми та конкурентоспроможне середовище [1-3].

Наочно рівні кадрової політики наведене на рисунку 1.1.

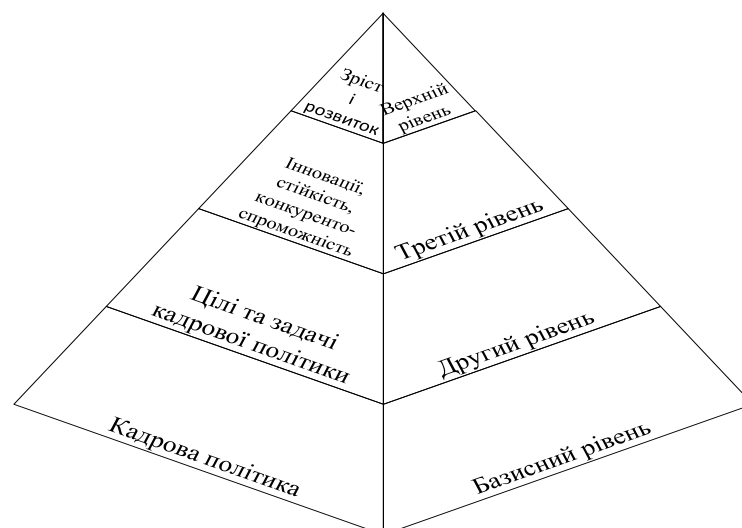


Рис. 1.1. Рівні кадрової політики у рамках стратегічного управління

Джерело: складено автором за даними [1-3]

Кадрова політика повинна бути об'єднана та узгоджена з інвестиційною, управлінською, фінансовою та виробничою політикою. Як правило, кадрову політику оформлюють у вигляді відповідного документу, який містить [3-4]:

1) основну ціль, що полягає в забезпеченні відповідності кадрового потенціалу поточним і перспективним задачам компанії;

2) місію кадрових служб, що полягає у відношенні та вимог до персоналу, як результат роботи, що забезпечує організацію найманих співробітників;

3) концепція, яка описує та обґрунтовує:

- погляд на розвиток персоналу;
- цілі та задачі;
- фактори розвитку;
- взаємну відповідальність організації (керівництва та персоналу, соціального забезпечення та культури організації, способів задоволення очікувань робітників у відношенні винагород, основні методи керування і позицій ведення кадрової роботи та політики організації);

4) підходи, правила роботи з персоналом, що застосовують у відношенні окремих функцій, видів діяльності, кадрових технологій і напрямлень кадрової роботи;

5) напрямлення кадрової політики;

6) напрямлення вдосконалення кадрової політики.

Метою кадрової політики будь-якої організації є формування ефективного балансу процесів якісного та кількісного зберігання та розвитку кадрового складу, діючого у відповідності з потребами, цілями, стратегіями підприємства нормативно-правової та законодавчої бази України [5-6].

Голова ціль кадрової політики організації направлена на вирішення наступного ряду задач [7-11]:

1) забезпечити фахівців упевненістю в їх правах та обов'язках за трудовим законодавством;

2) забезпечити баланс чисельного та якісного кадрового складу підприємства в процесі оновлення та збереження;

3) забезпечити розвиток співробітників за потребами організації та станом ринку праці;

4) використовувати наявний кадровий потенціал раціонально;

5) вироблення критеріїв і методів підбору, підготовки та підвищення навичок персоналу, його нагородження;

6) формування, оптимізація та стабілізація кадрового складу ключових структурних підрозділів;

7) створення систем мотивації фахівців компанії;

8) забезпечити системами систематичного навчання та підвищення кваліфікації як спеціалістів, так і керівництва;

9) формування та укріплення ділової корпоративної культури компанії.

Кадрова політика відіграє ключову роль у стратегічному керуванні, оскільки саме від персоналу залежать гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність. Місце та роль кадрової політики наведено у додатку А у вигляді схеми.

У рамках стратегічного управління кадрова політика виконує [12-16]:

- визначає довгострокові пріоритети в області підбору, розвитку та утримання співробітників;

- забезпечує стійкість компанії за рахунок адаптації кадрового складу до умов та потреб ринку, що змінюються;

- сприяє реалізації стратегічних планів шляхом формування високоефективних команд, підвищення продуктивності та підтримці корпоративної культури;

- формує кадровий резерв для забезпечення неперервності керування та можливості оперативного реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Головні цілі та задачі наочно можна зобразити на схемі, яка наведена на рисунку 1.2.

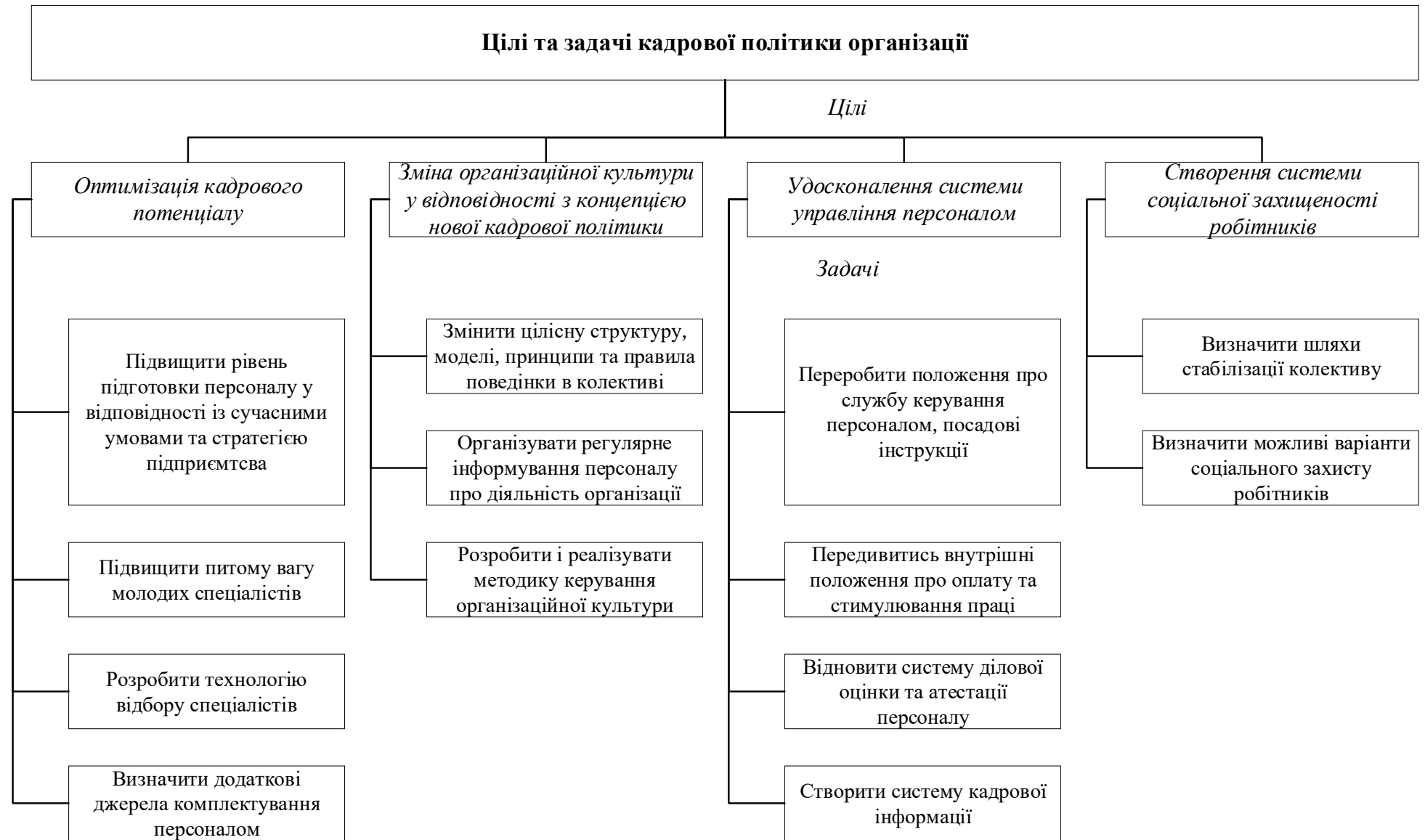


Рис. 1.2. Схема цілей і задач кадрової політики

Джерело: складено автором за даними [7-11]

Кадрова політика допомагає пов'язати стратегічні цілі організації з інтересами співробітників, що створює умови для їх максимального залучення та прихильності для досягнення корпоративних цілей.

1.2. Основні підходи до формування та реалізації кадрової політики

Формування кадрової політики організації необхідно для забезпечення грамотного та результативного керівництва співробітників. До елементів кадрової політики входять стиль керівництва, принципи та норми, що є прийнятними в компанії, правила внутрішнього трудового розпорядку та колективний трудовий договір [17].

При розробці кадрової політики слід ураховувати основні принципи, які допомагають її інтеграції в стратегічне управління, які наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи формування кадрової політики організації

Принцип	Характеристика принципу
Гнучкість та адаптивність	Здатність кадрової політики оперативно реагувати на зміни в умовах бізнесу та зовнішнього середовища
Прозорість і справедливість	Обумовлюють чесне та зрозуміле визначення умов роботи, оцінки та винагороди співробітників
Інноваційність	Упроваджує сучасні підходи до керування персоналом, такі як цифровізація HR-процесів та впровадження автоматизованих систем управління кадрів
Облік потреб та інтересів	Необхідність ураховувати потреби співробітників, створюючи баланс між інтересами організації та робітників
Науковість	Використання необхідних сучасних наукових розробок задля забезпечення максимального економічного та соціального ефекту

Комплексність	Охоплення всіх відділів кадрової діяльності та всіх категорій фахівців
Системність	Систематизація обліку економічних та соціальних факторів, фіксація впливу того чи іншого заходу організації як кінцевого результату
Ефективність	Будь-які витрати на заходи в даній області повинні окупатися через результати господарської діяльності
Методичність	Якісний аналіз обраних варіантів рішення, взаємовиключних методів

Джерело: складено автором за даними [18-19]

За наведеними даними (див. табл. 1.1) можна визначити, що принципами визначаються особисте сприйняття персоналу керівництвом організації, відношення таких категорій, як «об'єкт-суб'єкт». Через це, пропрацьованість кадрової політики залежить від таких груп факторів [20-21]:

- суб'єктивна група, яка є особистісним сприйняттям керівника, власника підприємства персоналу, його освіченість в області економічних, правових і гуманітарних наук, вплив і розуміння соціальної відповідальності бізнесу;
- об'єктивна група, в якій ступінь вичерпності потенціалу матеріальних і фінансових факторів організації, рівень і перспективи ділової активності, стадії життєвого циклу, політику держави, зрілості та діяльність загальної думки.

У процесі формування і розвитку кадрової політики підприємства на неї впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішніми факторами є ті, які організація не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення потреб у персоналі та пошуку оптимальних джерел їхнього забезпечення. Внутрішніми факторами є ті, на які підприємство має можливість впливати, і які знаходяться під контролем керівництва [22].

Формування кадрової політики наочно наведено на рисунку 1.3.

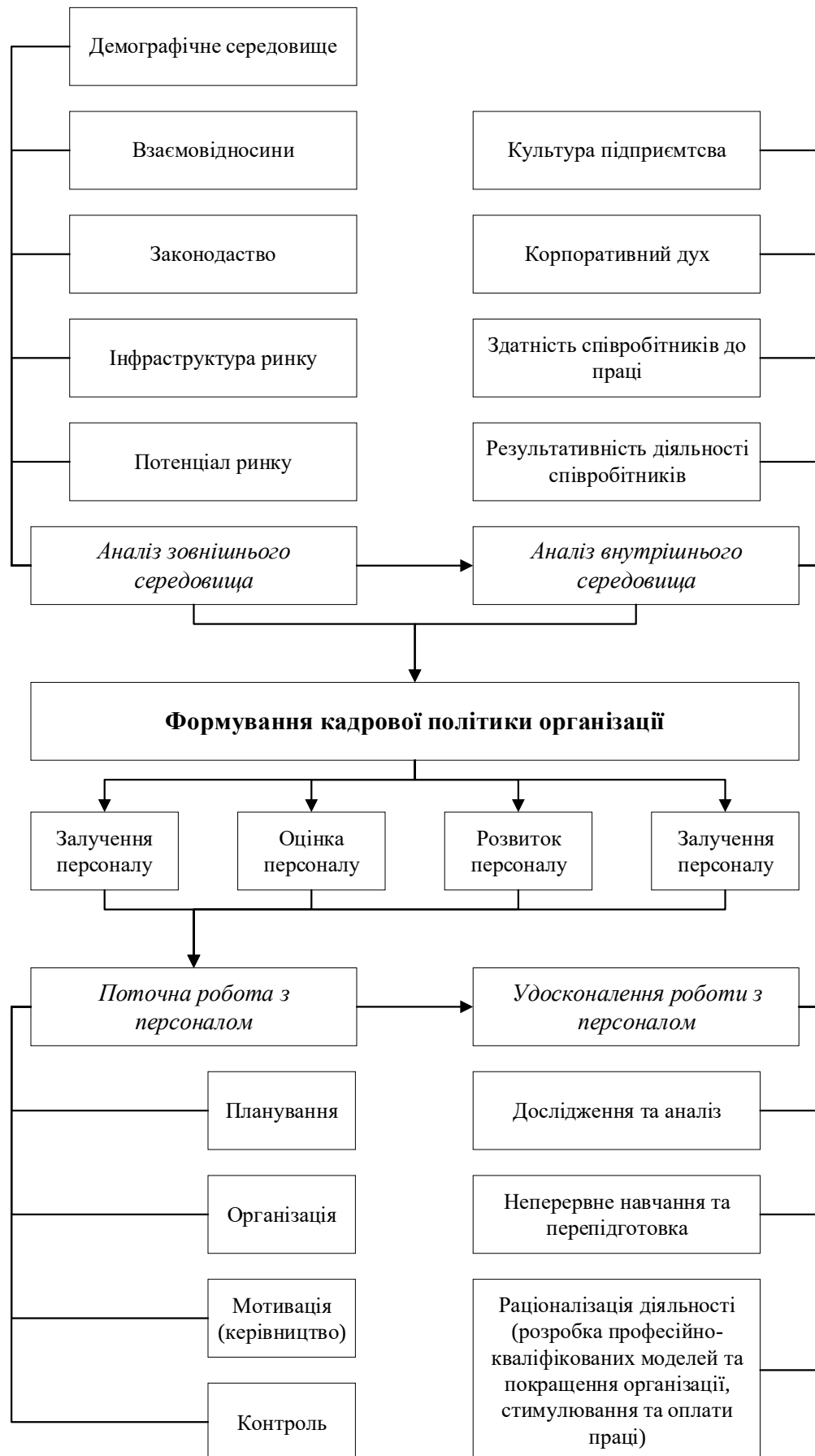


Рис. 1.3. Схема формування кадрової політики

Джерело: складено автором за даними [17-18]

Більш детальний опис зовнішніх факторів, що впливають на розвиток кадрової політики наведений у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Зовнішні фактори формування кадрової політики організації

Фактор	Характеристика фактору
Економічні умови	Стан економіки, рівень інфляції, безробіття, купівельна здатність населення впливають на трудові відношення, рівень заробітної платні та доступність спеціалістів на ринку
Законодавча та правова база	Закони, що регулюють трудові взаємовідносини, соціальні гарантії, норми безпеки та податки – формують основу кадрової політики
Конкуренція на ринку праці	Конкуренція за спеціалістів впливає на рівень заробітної плати, умов праці та необхідності програм лояльності
Соціально-демографічні фактори	Віковий склад населення, рівень освіти, культурні та соціальні особливості можуть впливати на потреби в навчанні та адаптації кадрів
Технологічні зміни	Упровадження нових технологій та автоматизації потребують розвитку нових компетенцій співробітників та перегляду структури робочих місць
Політичні фактори	Політична стабільність, державна політика у сфері зайнятості та підтримка бізнесу можуть надавати вплив на доступність і стабільність кадрових ресурсів

Джерело: складено автором за даними [22-24]

Детальний опис внутрішніх факторів, що впливають на розвиток кадрової політики наведений у таблиці 1.3.

Внутрішні фактори формування кадрової політики організації

Фактор	Характеристика фактору
Стратегія організації	Цілі та стратегічні задачі компанії визначають вимоги до кадрів, їх кваліфікації та підходів до мотивації і розвитку
Організаційна культура	Цінності, норми та традиції організації впливають на підходи до підбору, навчання та мотивації персоналу
Фінансове положення	Фінансові можливості організації визначають доступність ресурсів для оплати праці, навчання та розвитку співробітників
Структура керування	Тип структури (ієрархічна, матрична, проєктна) визначає підходи до розподілення повноважень і відповідальності, впливаючи на підбір і розвиток персоналу
Плинність кадрів	Рівень плинності та причини звільнення можуть визначати потребу в програмах затримки та адаптації персоналу
Рівень кваліфікації персоналу	Кваліфікація співробітників впливає на вимоги до навчання, розвитку та можливості просунення всередині компанії
Стан робочих процесів	Ефективність та оптимізація робочих процесів визначає вимоги до чисельності та якості персоналу, до навичок та навчання

Джерело: складено автором за даними [22-24]

Спираюсь на фактори (див. табл. 1.2-1.3), при їх правильності сумісності компанія має змогу забезпечити стабільну та професійну роботу.

Управління персоналом еволюціонувало від традиційних, адміністративних методів до сучасних гнучких та стратегічних підходів, що дозволяє компаніям більш ефективно адаптуватися до змін та розвивати конкурентоспроможні команди [25-27].

Класичні підходи (див. рис. 1.4) поділяються на три види. Адміністративний підхід акцентує увагу на сувору ієрархію, чітке розподілення обов'язків і стандартизованих процесах. Він забезпечує стабільність та передбачуваність, але обмежує гнучкість та знижує здатність організації швидко адаптуватися до змін. Тейлористський підхід розглядає співробітників як виробничі одиниці, підвищуючи продуктивність праці через стандартизацію задач, нормування робочого часу та матеріальні стимули. Особливу увагу приділяється зниженню витрат, але такий підхід обмежує творчий потенціал співробітників та їх ініціативність. Перналістський підхід вважається більш м'яким і засновується на турботі про співробітників та їх благоустрій. Робітники отримують соціальні гарантії та стабільність, що заохочує їх довгострокову лояльність. Однак, такий підхід може знижувати продуктивність через не стимулювання до покращень результатів, а також робить співробітників залежними від компанії [28-29].

Сучасні підходи до керування персоналом є більш гнучкими та орієнтованими на стратегічні цілі. За сучасним підходом (див. рис. 1.5) також існує три підходи. У стратегічному підході керування персоналом стає частиною загальної стратегії компанії, а кадри розглядаються як ресурс для досягнення довгострокових цілей. У рамках цього, організації створюють кадрові стратегії, включаючи управління талантами, розвиток лідерства та організаційні зміни, що дозволяють швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність. Компетентний підхід основну увагу приділяє оцінці та розвитку компетенцій співробітників, що допомагає відповідати вимогам ринку та задовольняти потреби компанії в професійних навичках. Цей підхід також підвищує мотивацію співробітників через розвиток їх професійних якостей. Гнучкий підхід орієнтований на адаптацію та залученість співробітників, включаючи дистанційну роботу, гнучкі графіки та індивідуальні плани розвитку. Він допомагає організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищує задоволеність співробітників, що позитивно впливає на продуктивність [29-30].

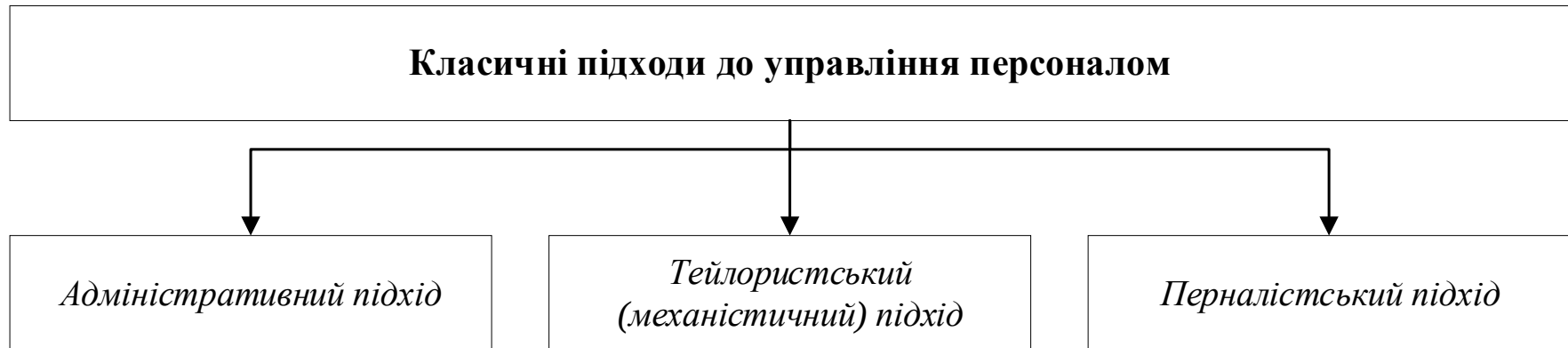


Рис. 1.4. Схема видів класичних підходів управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [28-29]



Рис. 1.5. Схема видів сучасних підходів управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [29-30]

Згідно з описаними підходами, можна виділити моделі та типи кадрової політики, які включають до себе підходи від гнучких до інноваційних [31-33].

Їх опис наведений у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Моделі та типи кадрової політики

Моделі/типи	Характеристика моделі / типу
Гнучка кадрова політика	Включає навчання, гнучкість у наймі та звільненні, а також різні форми зайнятості (часткової, повної тощо). Така політика знижує витрати та адаптує компанію до нових потреб, але може призводити до нестабільності та високої плинності кадрів
Адаптивна кадрова політика	Співробітники отримують можливості для професійного зросту та перепідготовки, що знижує змінність кадрів і підвищує їх ефективність. Однак, такий підхід потребує постійних інвестицій у навчання
Ригідна кадрова політика	Орієнтована на стабільність та передбачуваність кадрового складу. Чіткі регламенти та структура дозволяють краще контролювати процеси, але при цьому знижується гнучкість компанії та її здатність адаптуватися до змін
Інноваційна кадрова політика	Сфокусована на привертання та утримання співробітників з потенціалом до інновацій та творчому підходу. Вона створює сприятливі умови для генерації ідей і впровадження нових рішень, що підвищує адаптивність компанії. Однак, навчання та підтримка інноваційного середовища потребують значних ресурсів

Джерело: складено автором за даними [31-33]

Описані моделі та типи (див. табл. 1.4) дозволяють організаціям обирати найбільш придатні підходи для досягнення своїх стратегічних цілей та адаптації до зовнішніх умов. Вибір між гнучкістю, стабільністю, інноваційністю та

адаптивністю залежить від особливостей компанії, її задач та готовності до змін. При цьому ефективне впровадження обраної кадрової політики потребує певного фундаменту, який формує поведінкові установки, мотивацію та загальні цінності співробітників. Саме корпоративна культура створює основу для реалізації кадрової політики, надаючи направлення та підтримку організаційним пріоритетам. Вона допомагає укріпити командний дух і підвищити лояльність співробітників, визначаючи підходи та методи управління [34-35].

Тип корпоративної культури впливає на вибір кадрової політики, оскільки кожна культура диктує власні пріоритети [34-35]:

1) інноваційна культура здатна розвитку гнучких та адаптивних кадрових політик, стимулює творчий підхід, ініціативність співробітників і підтримку впровадження нових керівничих практик;

2) ієрархічна структур орієнтована на стабільність і контроль, підтримує ригідні та структуровані підходи до керування, що підходить для організацій з високим рівнем регламентації;

3) культура команди створює довіру та співробітництво, стимулюючи розвиток кадрової політики, орієнтованої на командну роботу та підтримку колективу, що позитивно впливає на мотивацію та задовільність;

4) культура результативності акцентує увагу на ефективність і досягнення цілей, що підтримує стратегічну кадрову політику, направлену на розвиток ключових компетенцій і високу мотивацію.

Таким чином, корпоративна культура виступає основою для формування кадрової політики, забезпечуючи стійкість та стимулюючи розвиток організації. У залежності від культури компанія вибудовує систему керування персоналом, яка підтримує її стратегічні цілі, адаптує політику до змін ринку та впливає досягненню високих результатів.

1.3. Вплив глобальних та регіональних змін на кадрову політику

В умовах швидкого розвитку глобалізація та цифровізація, управління персоналом в Україні переживає значні зміни. Компанії стикаються з новими викликами, пов'язаними з адаптацією до міжнародних стандартів та впровадженням цифрових технологій, що потребує гнучкості та готовності до змін. Компанії активно впроваджують сучасні технології, такі як системи управління персоналом, хмарні технології та штучний інтелект. Вони оптимізують роботу, процеси підбору, адаптації та утримання робітників. Одним з ключових аспектів цього впливу є можливість дистанційної роботи, які розширила доступ до міжнародному ринку праці та надала українським спеціалістам нові кар'єрні перспективи, але також створила конкуренцію на рівні кваліфікованих кадрів [36].

Існує декілька варіантів вирішення даної проблеми [36]:

- 1) інвестиції в цифрові технології та інструменти для автоматизації HR, що не тільки підвищує ефективність, але й знижує операційні витрати;
- 2) упровадження програм навчання для співробітників, направлених на розвиток цифрових навичок задля адаптування до нових технологій та залишення конкурентоздатними на ринку праці;
- 3) розробка політик, підтримуючих дистанційну роботу та гнучкий графік, які допоможуть привернути та утримати талановитих робітників, створюючи комфортні умови праці;
- 4) активне просування корпоративних цінностей та культури, заснованої на довірі та взаємодопомозі, стає важливим фактором в утриманні співробітників і підвищенні їх лояльності.

Однак, глобалізація накладає обов'язки на компанії відповідати міжнародним стандартам і вимогам, що потребує високої гнучкості та адаптивності в умовах, що постійно змінюються. Ці зміни підкреслюють необхідність оновлення корпоративних та організаційних політик, що особливо важливо в умовах постійних змін на ринку праці.

Українське законодавство також активно адаптується до сучасних викликів та змінюється в сторону посиленого захисту прав робітників і підтримці їх соціальної стабільності. Прийняття законів, що стосуються дистанційної роботи та гнучкої зайнятості, надало організаціям додаткових інструментів для керування кадрами та створення привабливих умов праці. Однак, деякі аспекти законодавства все ще залишають неврегульованими, що може викликати проблеми для міжнародних компаній, працюючих на території України. Наприклад, соціальний захист і гарантії для робітників, що працюють віддалено, необхідні додаткові правові механізми та нормативні акти [37-38].

Такі зміни суттєво вплинули як на компанії, так і на співробітників:

- збільшення відповідальності роботодавців через нові закони, що посилюють вимоги до них за дотримання норм трудового законодавства, що призводить до необхідності створення більш комплексних HR-політик і практик;
- зниження правової невизначеності за допомогою впровадження нових норм, що допомагає компаніям краще орієнтуватися в правових питаннях, що знижує ризики юридичних конфліктів та штрафів;
- покращення соціального забезпечення, на що впливають нові законодавчі ініціативи з охорони праці та соціальному забезпеченню, впливає підвищенню рівня життя робітників та покращення їх мотивації.

Таким чином, зміни в законодавстві надають безпосередній вплив на управління персоналом, особливо в контексті транснаціональних компаній. Це підкреслює необхідність постійного вистежування законодавчих змін та їх інтеграції в кадрову політику організацій для забезпечення її ефективності та відповідності міжнародним стандартам.

Економічна нестабільність, викликана глобальними та внутрішніми факторами, викликає тиск на український ринок праці. Для компаній це необхідність мінімізації ризиків, скорочення витрат, що відображається на кадровій політиці. Однак, така політика негативно впливає на моральний стан співробітників і впливає зростанню плинності кадрів [38-40].

Тенденції економічної нестабільності наведені в таблиці 1.5.

Тенденції економічної нестабільності в кадровій політиці

Тенденція	Опис
Гнучкість в трудових відношеннях	Збільшення популярності часових і контрактних форм зайнятості, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до умов, що змінюються
Цифровізація процесів	Компанії впроваджують цифрові рішення для оптимізації управління персоналом та підвищення ефективності роботи
Фокус на навчання та розвиток	Зростання потреби в постійному навчанні співробітників, що допомагає їх залишатися конкурентоспроможними
Розвиток віддаленої праці	Збільшення частки дистанційних співробітників, що дозволяє скоротити витрати на офісні приміщення та створити більш гнучкі умови для персоналу

Джерело: складено автором за даними [38-40]

За тенденціями (див. табл. 1.5) можна визначити виклики, з якими стикаються що роботодавці, що робітники [38-40]:

- ризик збільшення плинності кадрів при відсутності стабільності на ринку праці;
- необхідність підтримки морального стану (мотивації та морального духу) співробітників в умовах невизначеності;
- складність із законодавством через постійні зміни, що створюють додаткові труднощі для компаній, вимагаючи адаптації кадрових процесів;
- необхідність компаніями залучення та утримання кращих спеціалістів, що вимагають додаткових зусиль і ресурсів.

Отож, глобалізація та цифровізація впливають на трансформацію керування персоналом в Україні, що робить його більш технологічним та орієнтовним на міжнародні стандарти. У свою чергу, зміни в законодавстві стрімко підтримують і регулюють ці процеси, хоча в деяких аспектах

потребують подальшого доопрацювання. Економічна нестабільність підштовхує компанії до адаптації кадрової політики в сторону стійкості та гнучкості, що потребує нових підходів до підбору та навчання персоналу, здатних до швидкої адаптації в умовах невизначеності. Важливо, щоб компанії активно реагували на ці зміни, упроваджуючи нові методи керуванням і розвитку культури, здатну до інновацій та адаптацій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Аналіз кадрової політики у провідних українських компаніях

Кадрова політика є важливим аспектом стратегічного управління будь-якою організацією. Вона визначає підходи, які привертають увагу, розвиток та утримання співробітників. В умовах економічного середовища, що динамічно змінюється, особливо у сфері фінансових послуг, компанії повинні адаптувати свої HR-стратегії для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості.

АТ «Банк Восток» є яскравим прикладом української фінансової інституції, яка активно впроваджує сучасні підходи до керування кадровим потенціалом. Організація протягом всієї своєї історії зарекомендувала себе як один із провідних українських банків. Він надає безліч різноманітних фінансових послуг та активно розвиває цифрові канали обслуговування. Співробітники банку мають не тільки висококваліфіковані навички, а й вміють швидко адаптуватися до змін. Метою компанії є надання клієнтам сучасних і зручних рішень у сфері фінансування [41-43].

Кадрова стратегія АТ «Банк Восток» включає декілька ключових напрямлень [44-45]:

- підбір і відбір персоналу, застосовуючи сучасні інструменти, такі як системи оцінювання кандидатів із використанням алгоритмів і HR-аналітики, а також структуровані інтерв'ю;
- навчання та розвиток, які використовуються як внутрішні ресурси (тренінги від діючих співробітників), так і зовнішні (партнерство із навчаючими організаціями); доступ до онлайн-курсів, які дозволяють співробітникам навчатися в зручний час.

Кадрова стратегія банку засновується на високих стандартах підбору та розвитку персоналу, що дозволяє ефективно вирішувати задачі, що стоять пере

організацією. Це також зміцнює корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та командну роботу, що є важливим для досягнення стратегічних цілей.

Особливостями в кадровій політиці є три важливих аспекти, що наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Особливості кадрової політики АТ «Банк Восток»

Особливість	Характеристика	Приклад
Фокусування на інноваціях	Банк інвестує в технології, які допомагають автоматизувати HR-процеси та керування продуктивністю	Використання штучного інтелекту для оцінки кандидатів дозволяє значно скоротити час на наймання та підвищити якість підбору
Різноманітність форматів навчання	Банк пропонує як традиційні тренінги, так і онлайн-курси	Програма «Навчання на робочому місці» включає практичні заняття з досвідченими наставниками, що допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися
Диверсифікація команди	Банк прагне до створення різноманітного колективу, що відображає його підхід до інклюзії рівності	Розроблені спеціальні ініціативи для привертання жінок у керівничі позиції та підтримці людей із обмеженими можливостями

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Для наочності та ефективного відображення візуалізації ключових навичків і знань, необхідних для різних посад, були опитані співробітники

АТ «Банк Восток» для визначення їх компетенції, рівня важливості в роботі банку, поточного рівня та цільового рівня. За результатами була побудована карта компетенцій, що наведена на рисунку 2.1.

Для карти компетенцій (див. рис. 2.1) були застосовані наступні дані:

- посада, яка вказує для яких зіставлені дані (були обрані різні посади, щоб розуміти, на яких посадах як компетенції фахівців);
- компетенція, що визначає ключові навички та якості, необхідні для кожної посади (були обрані ключові компетенції для кожної з посад фахівців, в яких вони найкращі, наприклад аналітичне мислення, фінансовий аналіз, лідерство, управління проєктами, управління персоналом тощо);
- рівень важливості, яка є оцінкою значимості компетенції для успішного виконання обов'язків у банку (високий або середній);
- поточний рівень, що вказує на оцінку поточного рівня володіння компетенцій за шкалою від одного до п'яти, де п'ять є високим рівнем;
- цільовий рівень, який визначає плани, які необхідні досягти за планом банку за оцінками від одного до п'яти, як у попередньому пункті.

Таблиця з даними наведена в додатку Б. Дана карта може слугувати для подальшого аналізу та планування розвитку кадрового потенціалу в АТ «Банк Восток».

Також у АТ «Банк Восток» існують кадрові ініціативи за якими були створені програми. Ось перелік деяких із них [46-47]:

- програма «Банк Знань», в якій співробітники можуть ділитися знаннями та навичками через внутрішні семінари та майстер-класи, що надає обмін досвідом і покращення колективного навчання;
- програма «Керування талантами», в якій банк проводить регулярні сесії для виявлення високоефективних співробітників, надаючи їм можливості пройти додаткові тренінги та розвивати свої лідерські якості, що створює перспективи кар'єрного зросту для талановитих спеціалістів.

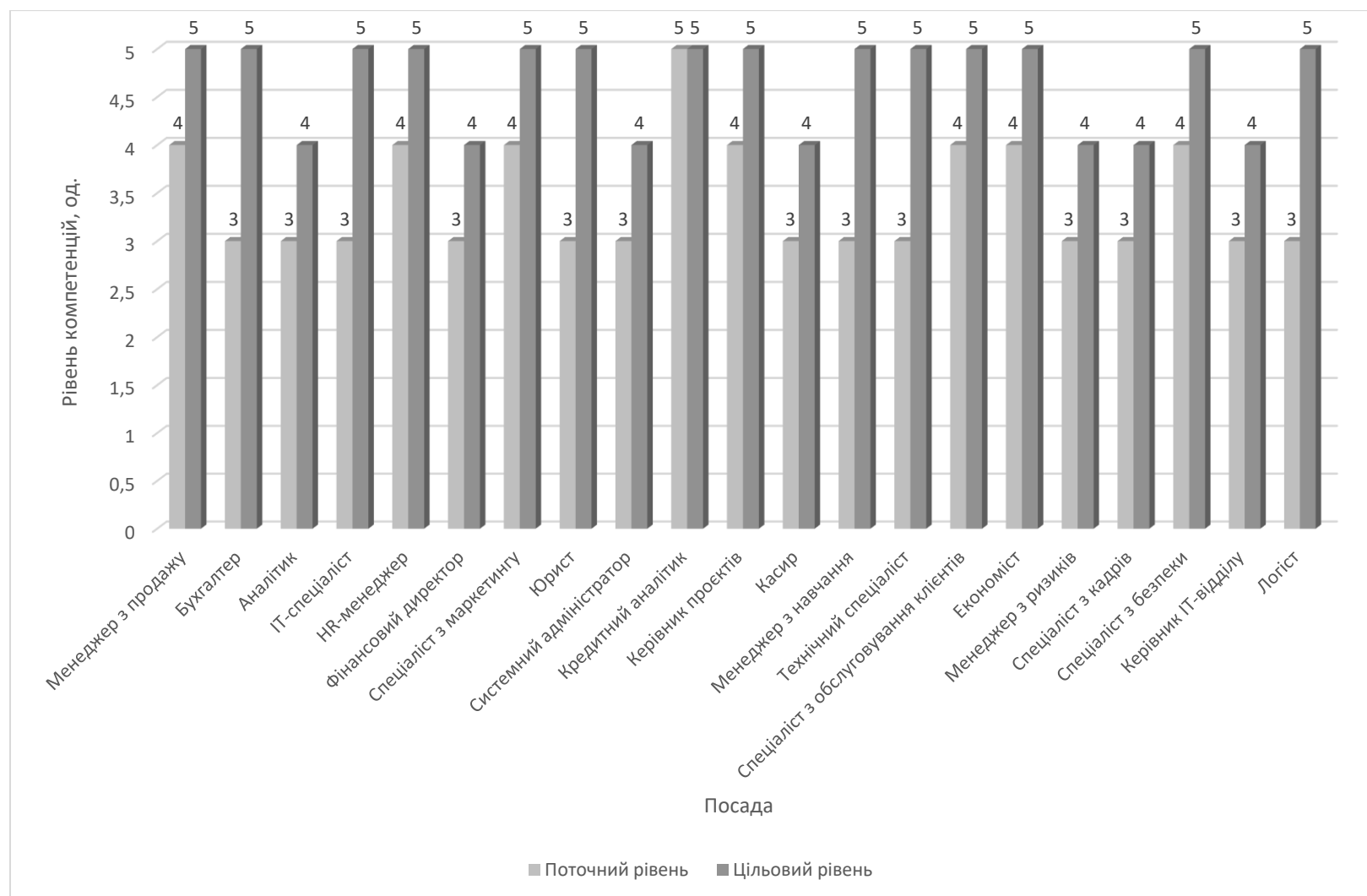


Рис. 2.1. Карта компетенцій АТ «Банк Восток»

Джерело: складено автором за опитуванням співробітників АТ «Банк Восток»

Інноваційні підходи в кадровій політиці забезпечують якісний відбір та навчання персоналу, що у свою чергу сприяє укріпленню корпоративної культури. Прагнення до різноманітності в команді не тільки відображає соціальні тренди, але й посилює колективний інтелект, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможними.

Корпоративна культура АТ «Банк Восток» будується на таких принципах:

1) проведення регулярних тимбілдингів, направлених на розвиток взаємодії між співробітниками різних підрозділів, що зміцнює командний дух та сприяє обміну досвідом і знаннями;

2) забезпечення доступу до інформації про стратегічні цілі та змінення всередині компанії;

3) регулярні загальні збори та зустрічі персоналу з керівництвом допомагають формуванню довірчих відносин між ними;

4) заохочення ідей співробітників із упровадження нових процесів і технологій, створюючи умови для їх реалізації.

Як видно із принципів, корпоративна культура, заснована на командній роботі та відкритості створює позитивну атмосферу кадрових ініціатив. Ефективна взаємодія між співробітниками посилює інноваційний підхід у навчанні, що допомагає адаптуватися до змін на ринку.

Умови праці в АТ «Банк Восток» забезпечує високий рівень комфорту та безпеки. Наприклад, організація надає конкурентоспроможну заробітну плату з урахуванням ринку та індивідуальних показників співробітників. У доповненні до основного окладу пропонується премії за результатами роботи, бонуси за виконання планів і конкурси професійної майстерності. Однією з переваг є та, що співробітники отримують доступ до медичного страхування, додаткові вихідні, а також до програм психологічної підтримки. Крім того, банк організовує заходи здоров'я співробітників, такі як заняття спортом і медичні огляди.

Банк також пропонує гнучкий графік та можливість працювати частково або повністю дистанційно, що сприяє кращому балансу між роботою і особистим

життям. Комфортні умови праці та соціальні гарантії стають ключовими чинниками для утримання талановитих співробітників, підтримуючи реалізацію стратегії кар'єрного розвитку. Гнучкість у робочих умовах допомагає персоналу ефективніше поєднувати роботу з особистим життям, підвищуючи їх задоволеність та продуктивність.

У банку є чітка система кар'єрного зростання. Головні аспекти наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Головні аспекти кар'єрного зростання АТ «Банк Восток»

Аспект	Характеристика
1	2
Планування кар'єри	Формування індивідуальних кар'єрних планів, які враховують особисті та професійні цілі співробітників і допомагають їм розвиватися всередині банку
Атестації та оцінка компетенцій	Регулярна оцінка професійних навичків та компетенцій дозволяє виявити сильні сторони співробітників та направлення для подальшого розвитку. Це підтримує точковий розвиток співробітників у залежності від поточних і перспективних потреб банку
Навчання та розвиток	Банк надає можливості для навчання, направленого на підвищення професійних та особистісних навичків, включаючи тренінги, курси підвищення кваліфікації, стажування та менторські програми
Можливості кар'єрного зросту	Банк активно підтримує внутрішні переміщення та просунення персоналу. Внутрішні вакансії публікуються для співробітників у першу чергу, надаючи можливість розвивати кар'єру в різних підрозділах банку

1	2
Програма наставництва	Для нових співробітників і тих, хто переходить на більш високі посади, банк пропонує підтримку досвідчених наставників. Така можливість допомагає швидше адаптуватися до нових обов'язків та розширити свої компетенції
Підтримка балансу	Створення комфортних умов для співробітників, що дозволяють поєднувати робочі задачі з особистими інтересами, що сприяє довгостроковому утриманню та підвищенню лояльності до компанії

Джерело: створено автором за даними АТ «Банк Восток»

Чітка система кар'єрного росту сприяє розвитку співробітників і їх залученості в процеси компанії. Ефективна оцінка продуктивності та ротація між підрозділами допомагають укріпити корпоративну культуру, створюючи можливості для обміну досвідом і знаннями.

У АТ «Банк Восток» є стратегії керування потенціалом, які можуть включати різні підходи, направлені на розвиток, утримання та привертання увагу співробітників, а також оптимізацію їх продуктивності. Дані стратегії направлені на наступні напрямки:

- розвиток фахівців;
- утримання талантів;
- привертання уваги нових спеціалістів;
- оптимізацію продуктивності.

У таблиці 2.3 наведені основні пункти стратегії та що саме вони включають у себе.

Таблиця 2.3

Стратегії управління кадровим потенціалом АТ «Банк Восток»

Стратегії			
Розвиток співробітників	Утримання талантів	Привертання уваги нових спеціалістів	Оптимізація продуктивності
1	2	3	4
Навчання та підвищення кваліфікації фахівців із урахуванням специфіки банківської сфери та вимог ринку	Конкурентна системи оплати праці та бонусів, прив'язаних до продуктивності та виконанню ключових показників ефективності (KPI)	Брендинг роботодавця, активна присутність на кар'єрних заходах і в соціальних мережах для привертання уваги молодих спеціалістів	Упровадження технологій та автоматизація рутинних процесів, що дозволяє співробітникам більше часу присвячувати задачам, що потребують високої кваліфікації
Розробка кар'єрних траєкторій, надання можливостей для професійного зросту та внутрішніх переміщень	Надання додаткових пільг, таких як медичне страхування, пенсійні програми та гнучкий графік роботи	Партнерство з університетами для привертання уваги перспективних студентів і випусків	Керування мотивацією та залучення через регулярні опитування, покращення умов праці та розвиток внутрішньої комунікації

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4
Підтримка неперервного навчання, включаючи фінансування курсів та тренінгів	Створення культури визнання та заохочення досягнень, здатних підвищенню задовільності співробітників	Програма стажування та адаптація нових співробітників для швидкого включення в робочий процес	Використання систем оцінки та контролю виконання задач, що дозволяє більш точно керувати кадровими ресурсами
Створення програми наставництва для передачі знань і досвіду від старших співробітників меншим, що сприяє розвитку кадрового резерву	Забезпечення психологічної підтримки надаючи послуги в підтримці ментального здоров'я, таких як консультації з психологами, щоб знизити рівень стресу та підвищити лояльність співробітників	Заохочення співробітників за рекомендації необхідних кандидатів, що дозволяє привернути увагу надійних і мотивованих спеціалістів	Регулярний аналіз ключових показників ефективності співробітників для виявлення областей для покращення та надання зворотного зв'язку

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Для оцінки ефективності стратегій (див. табл. 2.3) АТ «Банк Восток» можна розглядати наступні показники:

- рівень плинності, зниження показників якого показує про успішне утримання співробітників, який наочно наведений на рисунку 2.2;
- задоволеність співробітників, опитування на тему якого дозволяє зрозуміти наскільки комфортні умови в компанії;
- продуктивність праці, шляхом порівняння КРІ до та після впровадження стратегії, що допоможе оцінити вплив на загальну результативність, який наведено наочно на рисунку 2.3;
- рівень залучення, який сприяє підвищенню ефективності праці, що можна виміряти через результати внутрішніх опитувань і продуктивність.

Рівень плинності може бути пов'язаний із багатьма факторами, одними з яких є:

- воєнний час в Україні, через який фахівці можуть виїздити за кордон;
- невпевненість у завтрашньому дні;
- економічна нестабільність;
- незмога підлаштуватися під гнучкий графік роботи або віддалений графік роботи;
- незмога пристосування до сучасних технологій цифровізації банківської справи тощо.

Тому, успішне впровадження стратегій управління кадровим потенціалом демонструє, що увага до талантів і розвитку співробітників напрямую пов'язана з підвищенням рівня утримання. Ефективні програми управління талантами створюють можливості для кар'єрного зростання, що сприяє загальному успіху компанії.

Рівень плинності наведений у таблиці 2.4, а рівень продуктивності в таблиці 2.5. За даними були побудовані графіки, що зображені на рисунках 2.2 і 2.3 відповідно до таблиць.

Таблиця 2.4

Рівень плинності кадрів в АТ «Банк Восток»

Ро- ки	Плинність кадрів за місяцями, чол.											
	Січ	Лют	Бер	Квіт	Трав	Чер	Лип	Серп	Вер	Жовт	Лист	Груд
2023	4	5	5	6	5	7	7	7	5	5	7	6
2024	5	5	6	5	5	7	7	6	5	5	—	—

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Таблиця 2.5

Рівень продуктивності кадрів в АТ «Банк Восток»

Відділ банку	Рівень продуктивності (чол/міс)	Кількість фахівців у відділі
Обслуговування клієнтів	200	50
Кредитний відділ	100	25
Фінансовий аналіз	60	12
Робота з корпоративними клієнтами	30	15
Ризики та аудит	20	10
ІТ і технічні рішення	50	20
Маркетинг	70	10
Кадрів	20	8
Юридичний	25	8
Робота з нерухомістю	40	12

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

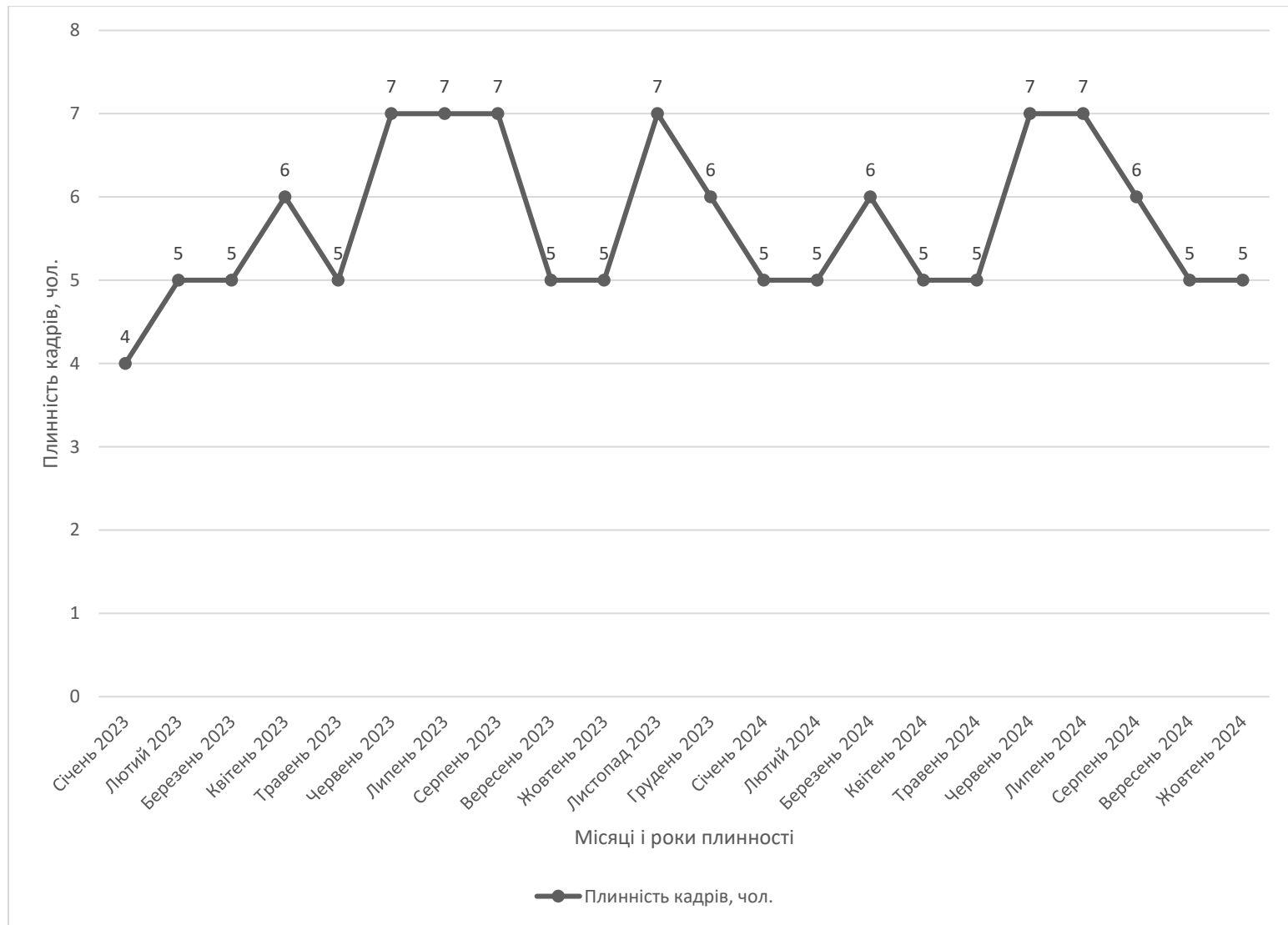


Рис. 2.2. Рівень плинності АТ «Банк Восток»

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

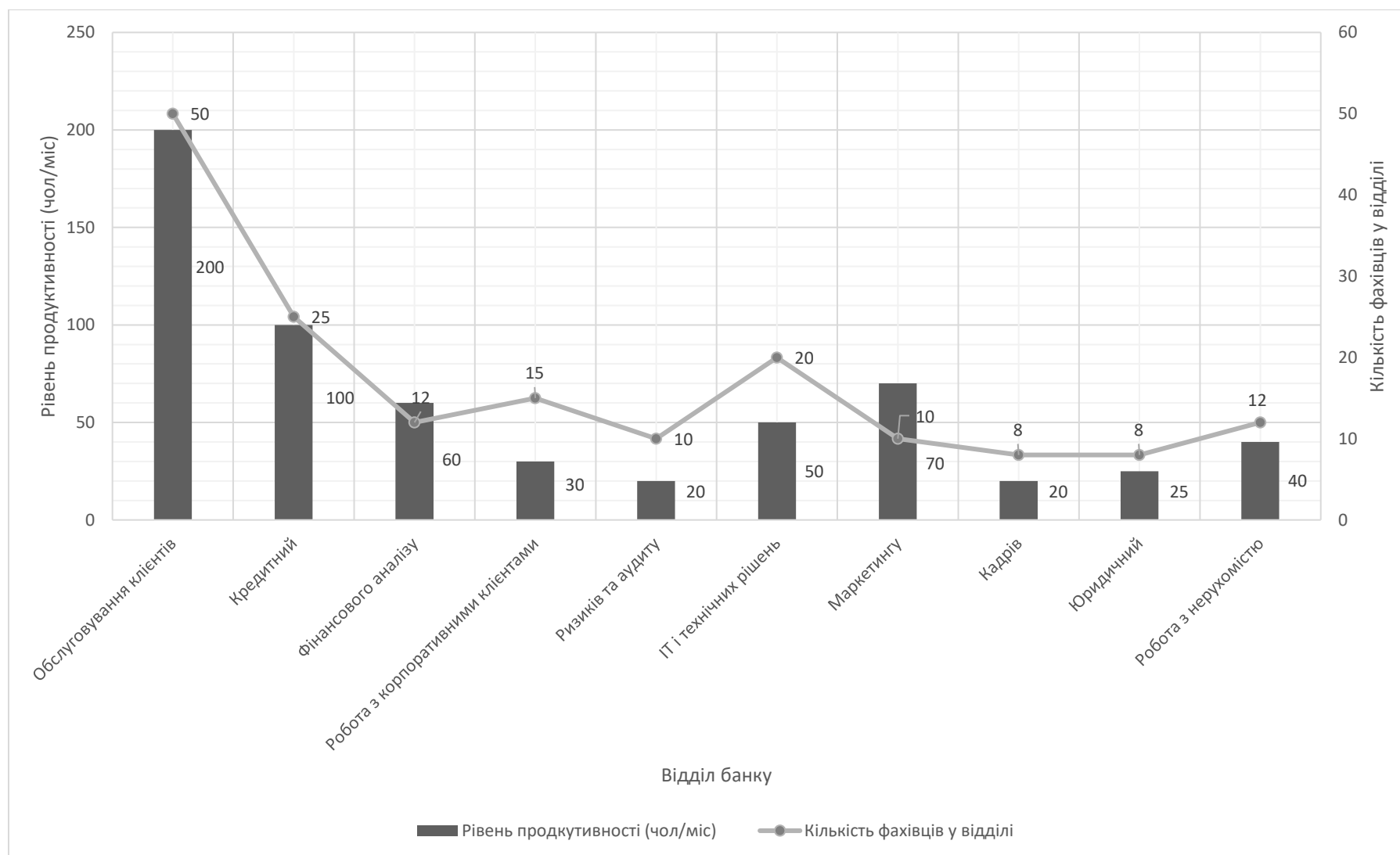


Рис. 2.3. Рівень продуктивності праці АТ «Банк Восток»

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Не менш важливу роль відіграє HR-аналітика, яка забезпечує всесторонній аналіз даних та підтримку в прийнятті рішень. Вона забезпечує дані та аналітичні інструменти, які допомагають примати обґрунтовані рішення, оптимізувати процеси та підвищувати задоволеність персоналу. Основні аспекти ролі HR-аналітики наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Основні аспекти ролі HR-аналітики АТ «Банк Восток»

Аспект	Опис	Приклад
1	2	3
Прийняття обґрунтованих рішень	Можливість використовувати дані для інформування прийняття рішення	Якщо банк помічає високий рівень плинності кадрів, аналітика може виявити причини (нестача кар'єрних можливостей, низький рівень заробітної плати тощо)
Оптимізація процесу відбору	Покращення ефективності підбору персоналу	Аналіз успішних співробітників показує, що кандидати з певними навичками або досвідом роботи мають більш високий рівень продуктивності
Оцінка ефективності навчання та розвитку	Аналіз впливу програм навчання на продуктивність співробітників	Якщо банк упровадив курс по розвитку навичок продаж, можна провести аналіз до та після навчання
Управління продуктивністю	Допомагає відстежити та оцінити продуктивність співробітників	Використовуючи показники КРІ можна виявити результати та проблеми фахівців

1	2	3
Планування кадрових ресурсів	Передбачення майбутніх потреб у кадрах, спираючись на поточні та прогнозовані бізнес-цілі	Аналітика може допомогти визначити, скільки додаткових співробітників потребує в різних відділах
Покращення залучення співробітників	Виявлення факторів, які впливають на їх задоволеність роботою	Проведення регулярних опитувань для виміру рівня залучення та збір відгуків про різні аспектів роботи
Формування корпоративної політики	Аналіз і формування корпоративної культури	Вивчивши відгуки співробітників, можна виявити, що багато хто не відчуває себе частиною команди або не розділяє її цінностей

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Отож, HR-аналітика (див. табл. 2.6) дозволяє банку приймати обґрунтовані рішення на основі даних, що посилює ефективність кадрової політики. Регулярний аналіз допомагає виявити успішні стратегії, забезпечуючи неперервне вдосконалення процесів підбору та навчання, що сприяє стійкому розвитку банку.

Узагалі, кадрова політика АТ «Банк Восток» демонструє сильну орієнтацію на інновації, якість та стійкий розвиток. Стратегії управління персоналом дозволяють не тільки приваблювати та розвивати таланти, але й ефективно утримувати їх, що критично важливо для успішної роботи банку в умовах конкурентного середовища.

2.2. Проблеми та обмеження управління кадрової політики в Україні

В умовах сучасної України керування кадровою політикою стикається з множиною викликів, особливо в банківському секторі, де можна виділити основні проблеми та обмеження. Нестабільна економічна та політична обстановка ускладнює довгострокове планування, а плинність кадрів (див. рис. 2.2) та обмежені ресурси для розвитку співробітників перешкоджають стійкому зростанню. Цифрова трансформація та впровадження нових технологій потребують кваліфікованих спеціалістів, але у деяких відділеннях їх обмежена кількість. Крім того, низький рівень залучення співробітників та складнощі з адаптацією міжнародних стандартів управління стають додатковими факторами, що ускладнюють кадрову політику.

Проблеми кадрового дефіциту та плинності кадрів є значимими факторами, що впливають на успіх діяльності АТ «Банк Восток». Вони можуть негативно позначитися на різного роду аспектів роботи банку, включаючи його операційну ефективність, рівень обслуговування клієнтів та внутрішню атмосферу в колективі. На основі зібраних даних за поточний рік можна виділити декілька основних проблем, пов'язаних із кадровим дефіцитом та плинністю кадрів. Схема наведена на рисунку 2.4.

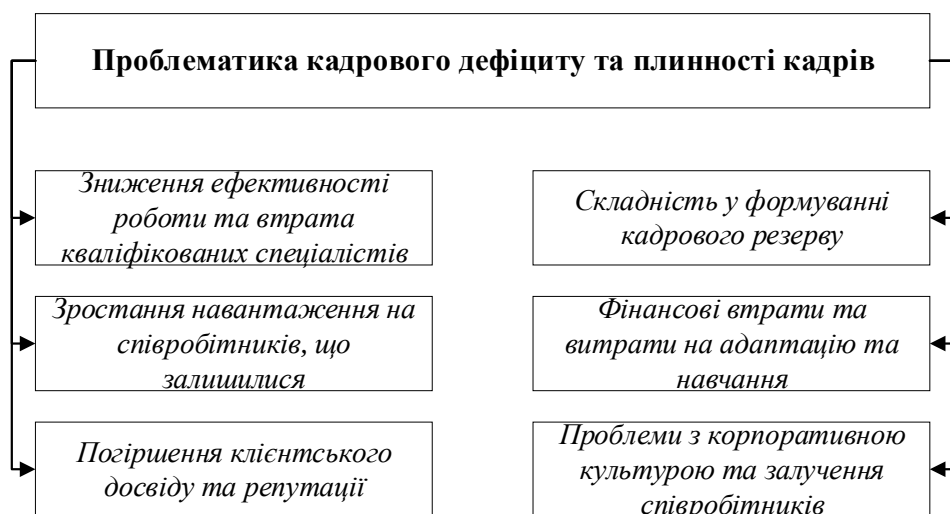


Рис. 2.4. Схема проблематики та плинності кадрів АТ «Банк Восток»

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Отож, можна виділити шість головних проблем (див. рис. 2.4). Докладний опис наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Проблематика кадрового дефіциту та плинності кадрів АТ «Банк Восток»

Проблематика	Опис проблематики
1	2
Зниження ефективності роботи та втрата кваліфікованих спеціалістів	Текучість кадрів часто призводить до втрати співробітників, які вже мають необхідні знання, навички та досвід для виконання своїх обов'язків. У результаті банк втрачає важливі компетенції, що були напрацьованими роками. Це в свою чергу може викликати тимчасове зниження ефективності обслуговування клієнтів і збільшення строків обробки запитів. Привертання уваги нових спеціалістів потребує значних часових і фінансових витрат на їх навчання та адаптацію. Це призводить до додаткових витрат, знижує операційну ефективність і збільшує навантаження на той персонал, що залишився
Зростання навантаження на співробітників, що залишилися	При високому рівні плинності кадрів ті співробітники, що залишилися мають виконувати додаткові обов'язки, щоб компенсувати нестачу персоналу. Це призводить до професійного вигорання, погіршення морального стану та зниженню задоволеності роботою. Постійне переробки та наднавантаження можуть стати причиною погіршення психоемоційного стану співробітників, що призводить до підвищенню вірогідності помилок у роботі та зниженні якості обслуговування клієнтів

1	2
Погіршення клієнтського досвіду та репутації	Кадровий дефіцит ускладнює забезпечення високого рівня клієнтського сервісу, що особливо критично для банківської сфери, де довіра та лояльність клієнтів грають важливу роль. Повільне обслуговування або помилки в роботі можуть негативно вплинути на клієнтський досвід і репутацію банку відповідно
Складності у формуванні кадрового резерву	Високий рівень змінності ускладнює процес формування кадрового резерву, необхідного для підтримки стабільного росту та розвитку банку. Це може призвести до дефіциту кандидатів на керівні та спеціалізовані посади, що ускладнює оперативне заміщення співробітників, які звільнилися
Фінансові втрати та витрати на адаптацію та навчання	Зміна кадрів пов'язана з додатковими витратами на пошук, навчання та адаптацію нових співробітників. Ці витрати можуть значно вплинути на бюджет та понизити рентабельність бізнесу. Крім того, зростаючі витрати на підбір персоналу та необхідність тимчасового найму більш кваліфікованих працівників можуть знизити конкурентоспроможність банку та обмежити його можливості для інноваційного розвитку
Проблеми корпоративною культурою залучення співробітників	Високий рівень плинності призводить до частих змін у складі колективу, що ускладнює формування сильної корпоративної культури та знижує рівень залучення співробітників. Нові робітники можуть відчувати труднощі з адаптацією, а ті, що залишилися можуть відчувати нестабільність і невпевненість у майбутнє

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Для ефективного рішення проблематики кадрового дефіциту та плинності кадрів (див. табл. 2.7) АТ «Банк Восток» можна запропонувати ряд заходів і стратегій, направлених на укріплення кадрового складу, мотивацію співробітників та покращення корпоративної культури.

Повний опис наведений у додатку В. Наочно рішення проблематики можна побачити на рисунку 2.5.

Комплексне застосування мір (див. рис. 2.5, табл. В.1) в АТ «Банк Восток» може знизити плинність кадрів, створення гарної корпоративної культури та укріплення позицій банку на ринку.

Економічні та соціальні фактори вказують вплив на персонал АТ «Банк Восток», визначаючи його поведінку, мотивацію та рівень задоволеності. У деяких банках були проведені опитування та за його результатами можна вивести основні фактори, які впливають на персонал банку. Опитування проводилися в різні місяці року. Це робилося для того, щоб відповіді були різними, тому що в різний період час співробітники могли відповідати по-різному:

- кредитні ставки;
- конкуренція на ринку;
- «клімат» всередині колективу;
- можливість кар'єрного зросту;
- пільги;
- умови праці тощо.

Повний їх список наведений у додатку Г.

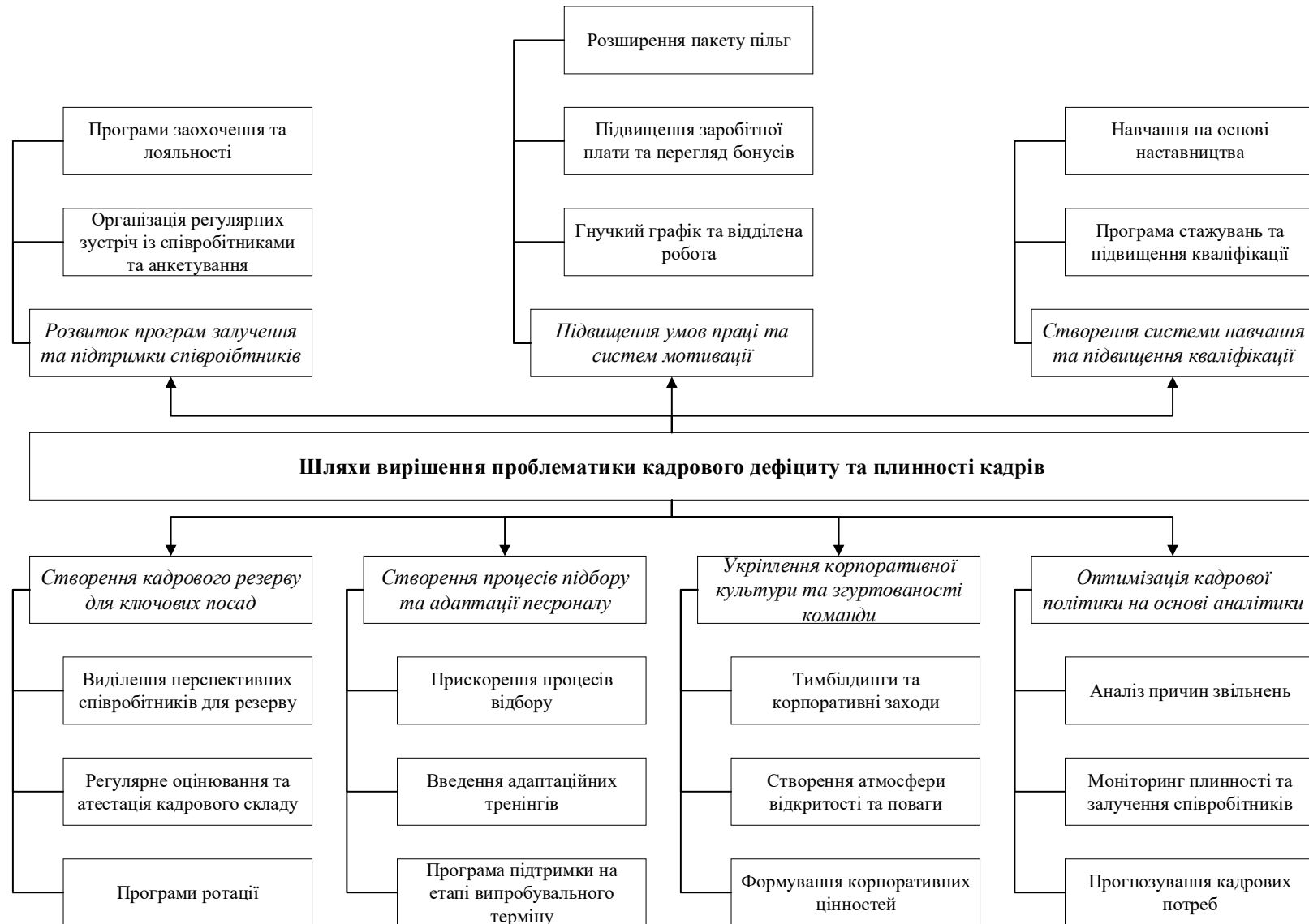


Рис. 2.5. Шляхи вирішення проблематики кадрового дефіциту та плинності кадрів АТ «Банк Восток»

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Усі основні фактори наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні економічні та соціальні фактори, що впливають на персонал
АТ «Банк Восток»

Фактор	Опис
1	2
Економічні фактори	
Інфляція та рівень заробітної плати	Збільшення інфляції в Україні впливає на купівельну здатність співробітників, що призводить до росту їх очікувань. Банк повинен урахувати динаміку інфляції при плануванні компенсацій
Економічна нестабільність і коливання курсу валют	Важливо, щоб банк забезпечував стабільні умови зайнятості та розробляв програми страхування, які дають фінансовий захист працівникам
Доступність фінансових продуктів	Коли банк упроваджує новий фінансові продукти, що потребують від співробітників розширених знань і навичків. Банк повинен інвестувати у навчання персоналу, щоб підвищити їх компетенції та адаптувати до нових умов ринку
Поточна демографічна ситуація	Соціально-демографічні зміни, старіння робочої сили, ріст числа молодих співробітників, формують нові підходи. Банк повинен адаптувати свої програми та мотиваційні схеми, ураховуючи вікові зміни
Соціальні очікування та умови праці	Сучасні співробітники очікують не тільки гідну оплату, але й комфортні умови праці. Очікування, що пов'язані з гнучким графіком, можливістю відділеної роботи та балансування між роботою

1	2
Соціальні фактори	
Навчальний рівень і професійна підготовка	Банк повинен інвестувати в розвиток і перекваліфікацію персоналу, щоб співробітники могли відповідати новим викликам ринку та вимогам клієнту. Це також створює можливості для кар'єрного росту та утримання співробітників, мотивуючи їх на довгострокову роботу

Джерело: складено автором за даними опитування АТ «Банк Восток»

За даними АТ «Банк Восток» була створена таблиця, яка надає розуміння щодо поширених факторів як економічних так і соціальних серед співробітників та їх значення, на скільки вони впливають. Дані наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Економічні і соціальні фактори, що впливають на фахівців АТ «Банк Восток»

Рік	Економічні фактори			Соціальні фактори		
	Рівень інфляції, %	Серед. ріст зарплати, %	Співвіднош. зарплати до ринкової, %	Задов. праці, %	Проф. розвиток, %	Пільги, %
2022	10	8	95	70	60	85
2023	12	10	97	80	70	88
2024	9	12	98	90	80	90

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

На результатах таблиці 2.9 був складений графік, що наведений на рисунку 2.6.

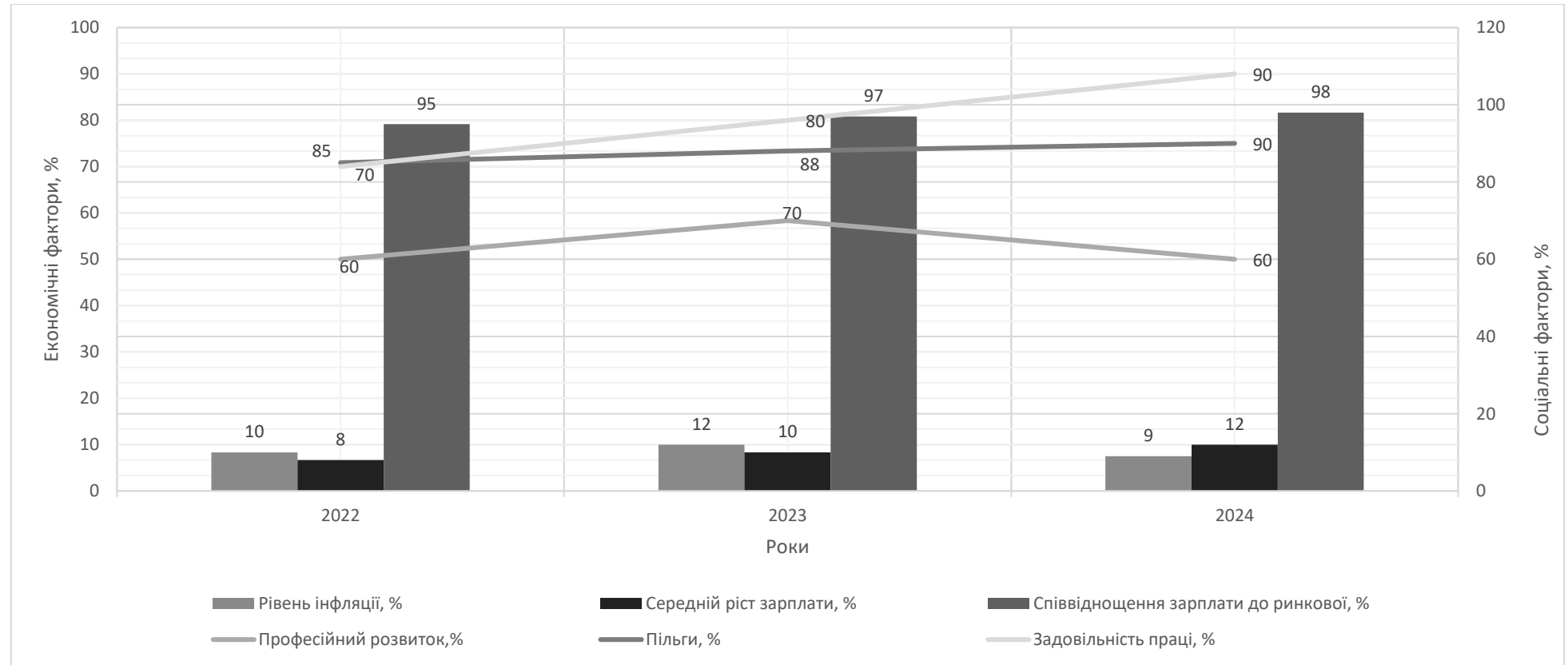


Рис. 2.6. Графік оцінювання впливу економічних і соціальних факторів АТ «Банк Восток»

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Таке оцінювання може бути пов'язано з обмеженнями нормативної бази, що стосуються виконання вимог законодавства та регуляторів, а також внутрішніх нормативів, що регулюють банківську діяльність України. Такі обмеження можна поділити на декілька основних категорій [48-50]:

1) уся банківська діяльність України регулюється Національним Банком України (НБУ), який установлює обов'язкові нормативи для забезпечення стабільності банківської системи, які включають у себе:

- пруденційні нормативи, які банк зобов'язаний виконувати за вимогами з капіталу, ліквідності та ризиків (мінімальний рівень капіталу, коефіцієнт ліквідності, обов'язкове резервування тощо);

- ліцензування, для представлення фінансових послуг якого, банк зобов'язаний отримувати відповідні ліцензії та дозволи;

- НБУ потребує від банків регулярної звітності, що включає фінансові показники, управління ризиками та оцінку ефективності операцій;

2) міжнародні стандарти та погодження, яких банк повинен дотримуватися, які направлені на укріплення банківської системи через регулювання достатнього рівня капіталу та ризик-менеджменту; це накладає додаткові обмеження на капітал, схильність до ризиків і ліквідність, особливо, якщо банк залучає іноземні інвестиції або надає послуги за кордону;

3) антивідмивні та антитерористичні заходи, що направлені на протидію відмиванню грошей і фінансуванню тероризму, які включають:

- проведення перевірок клієнтів та виявлення підозрілих транзакцій;
- моніторинг операцій клієнтів і виявлення аномалій;
- своєчасне надання звітності до компетентних органів;

4) захист прав споживачів і персональних даних за впровадженням стандартів безпеки даних і прозорості у роботі з клієнтами, що включають у себе:

- загальний регламент із захисту даних (GDPR), в якому вся інформація про клієнтів повинна бути захищена від витоків, а доступ до даних – регламентований;

– банк зобов’язаний чітко інформувати клієнтів про ризики, послуги та умови договору, що вимагає розробки та впровадження прозорих комунікацій;

5) внутрішні нормативи та процедури, які регулюють порядок роботи співробітників, умови надання продуктів і послуг, а також кодекс етики та поведінки, що включають:

- політики кредитування та управління ризиками;
- правила оцінки позичальників та управління активами;
- обмеження за сумами та умовами кредитів, які банк може надавати клієнтам;

6) обмеження за корпоративним управлінням, відповідно до якого встановлюються обов’язки перед акціонерами АТ «Банк Восток», включають прозорість операцій, регулярні звіти для акціонерів, дотримання вимог зборів акціонерів та призначення незалежних директорів.

Ці нормативні обмеження суттєво впливають на ухвалення рішень АТ «Банк Восток» і обумовлюють необхідність ретельного планування та дотримання стандартів, щоб уникнути санкцій та зберегти репутацію в галузі.

Перервні економічні кризи та інфляційні ризики впливають на стабільність трудових відносин і можливості банку забезпечувати конкурентоспроможні умови праці. Високий рівень трудової міграції та відтік талантів за кордон обмежують доступ до кваліфікованих кадрів, що ускладнює залучення та утримання співробітників з необхідними навичками. Складнощі з фінансуванням навчання та підвищення кваліфікації знижують можливості для професійного розвитку співробітників, що може відображатися на їхній мотивації та ефективності. Обмежені інструменти мотивації та нестача гнучкості в управлінні працею можуть знижувати задоволеність і залучення співробітників, що негативно позначається на продуктивності та зростанні компанії. Ці проблеми вказують на необхідність перегляду підходів до управління кадрами, включаючи впровадження більш гнучких стратегій мотивації та розвитку співробітників, використання сучасних HR-інструментів та підвищення інвестицій в навчання.

2.3. Оцінка впливу зовнішніх умов на кадрову політику

У сучасних умовах стабільність і розвиток будь-якої організації залежать не тільки від внутрішніх процесів, але й від множини зовнішніх факторів. Такі виклики створюють нові умови, в яких робота з кадрами повинна бути гнучкою, стратегічно орієнтованою та враховувати множину аспектів, від мотивації та психологічного комфорту співробітників до їх професійної підготовки та розвитку. АТ «Банк Восток» ставить собі завдання не тільки утримувати талановитих і цінних співробітників, а й підтримувати їх у процесі адаптації до мінливих умов. Кадрова політика банку спрямована на створення комфортного, безпечного та розвиваючого середовища, яке дозволяє фахівцям зберігати високу ефективність, бути гнучкими та знаходити рішення навіть в умовах невизначеності. У цьому контексті особливо важливими стають програми підтримки, внутрішні комунікації та можливості для розвитку – усе це допомагає співробітникам почуватися впевненіше, що позитивно відбивається і на їхній продуктивності, і на стійкості компанії в цілому.

Подібний підхід до управління кадрами в АТ "Банк Восток" дозволяє нам не лише справлятися із зовнішніми викликами, а й використовувати їх як можливості для вдосконалення наших внутрішніх процесів та зміцнення корпоративної культури.

Співробітники АТ «Банк Восток» стикнулися з таким рядом значних викликів, пов'язаних із зовнішніми обставинами:

- пандемія COVID-19, яка призвела до змін у робочому процесі, включаючи необхідність дотримання санітарних норм, обмеження особистих контактів і введення дистанційних форматів взаємодії, що створило додаткові вимоги до гнучкості співробітників та їх навичків адаптування до обставин, що швидко змінюються;

- воєнний час в Україні, який впливає на стабільність і безпеку співробітників, що впливає на їх психологічний стан, мотивацію та здатність ефективно виконувати свої обов'язки, адже погрози безпеки та можливі перебої

в роботі потребують від персоналу високої стресостійкості та готовності до нестандартних робочих умов;

– дистанційна робота, перехід на яку став необхідним рішенням, але він приніс із собою нові виклики, бо співробітникам доводиться освоювати нові цифрові інструменти та справлятися з проблемами, пов'язаними з комунікацією та ефективністю взаємодії в команді; дистанційний формат потребує від співробітників самостійності та відповідальності за результати, а також може викликати складності з балансуванням між роботою та особистим життям.

За проведеним опитуванням, співробітники АТ «Банк Восток» мають достатній рівень адаптованості перед викликами, які постають. Команда демонструє здатність швидко реагувати на виклики та знаходити ефективне рішення для підтримки високого рівня сервісу та стійкості бізнесу.

Міри, які застосовуються керівництвом АТ «Банк Восток» для адаптації наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Міри для адаптації співробітників АТ «Банк Восток» під час впливу
зовнішніх факторів

Міра	Опис міри
1	2
Адаптація до нових умов роботи	В умовах пандемії та переходу на гібридні формати роботи співробітники засвоїли цифрові інструменти та платформи взаємодії, що дозволило мінімізувати вплив обмежень на продуктивність і командну роботу
Підтримка психологічного благополуччя	Усвідомлюючи важливість психологічного комфорту в умовах воєнного часу та нестабільності. Банк пропонує програми підтримки, включаючи консультації з психологами та тренінги з управлінням стресу

1	2
Командна взаємодія та зв'язок	Забезпечення регулярних онлайн-зустрічей та командних зборів для підтримки згуртованості та обміну інформацією. Такі зустрічі допомагають командам залишатися на одній хвилі та сприяють підтримці командного духу, що важливо для досягнення цілей
Гнучкість і самостійність	Можливість більш гнучко планувати свій робочий день, що допомагає їм знаходити баланс між особистим і обов'язками. Фахівці проявляють ініціативу та самостійність, що значно покращує адаптацію до нових умов і дозволяють досягнути необхідних результатів

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Завдяки мірам (див. табл. 2.10) команда АТ «Банк Восток» не тільки адаптується до середовища, що змінюється, але й продовжують демонструвати високі показники у своїй діяльності, що говорить про силу корпоративного духу та підтримку культури всередині компанії.

Для наочності, було оцінено серед фахівців АТ «Банк Восток», як вони оцінюють адаптації в умовах, що постійно змінюються. Була складена таблиця із такими даними як:

- відділ банку;
- кількість працівників у кожному відділі;
- показник працездатності (табл. 2.5);
- середнє навантаження на співробітників відділу;
- показник адаптації;
- показник плинності за відділами

Результат наведений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Відділ банку	К-сть прац. у відділі	Показник працевдат. (чол/міс)	Середнє навантаж., %	Показник адаптації, %	Показник плинності, %
Обслуговування клієнтів	50	200	57,14	80	15
Кредитний	25	100	57,14	75	10
Фінансовий аналіз	12	60	71,43	90	5
Робота з корпоративними клієнтами	15	30	28,57	70	20
Ризиків та аудиту	10	20	58,57	85	10
ІТ і технічних рішень	20	50	35,71	95	5
Маркетингу	10	70	100	60	25
Кадрів	8	20	35,71	80	15
Юридичний	8	25	44,29	90	10
Робота з нерухомістю	12	40	47,14	70	15

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Наочно результат наведений на рисунку 2.7.

Додатково був створений графік, який надає також наочне розуміння тенденцій, які періоди були найбільш складними, де більше співробітників демонструють гарну або високу адаптацію, а де необхідні були покращення. Вона наведена на рисунку 2.8.

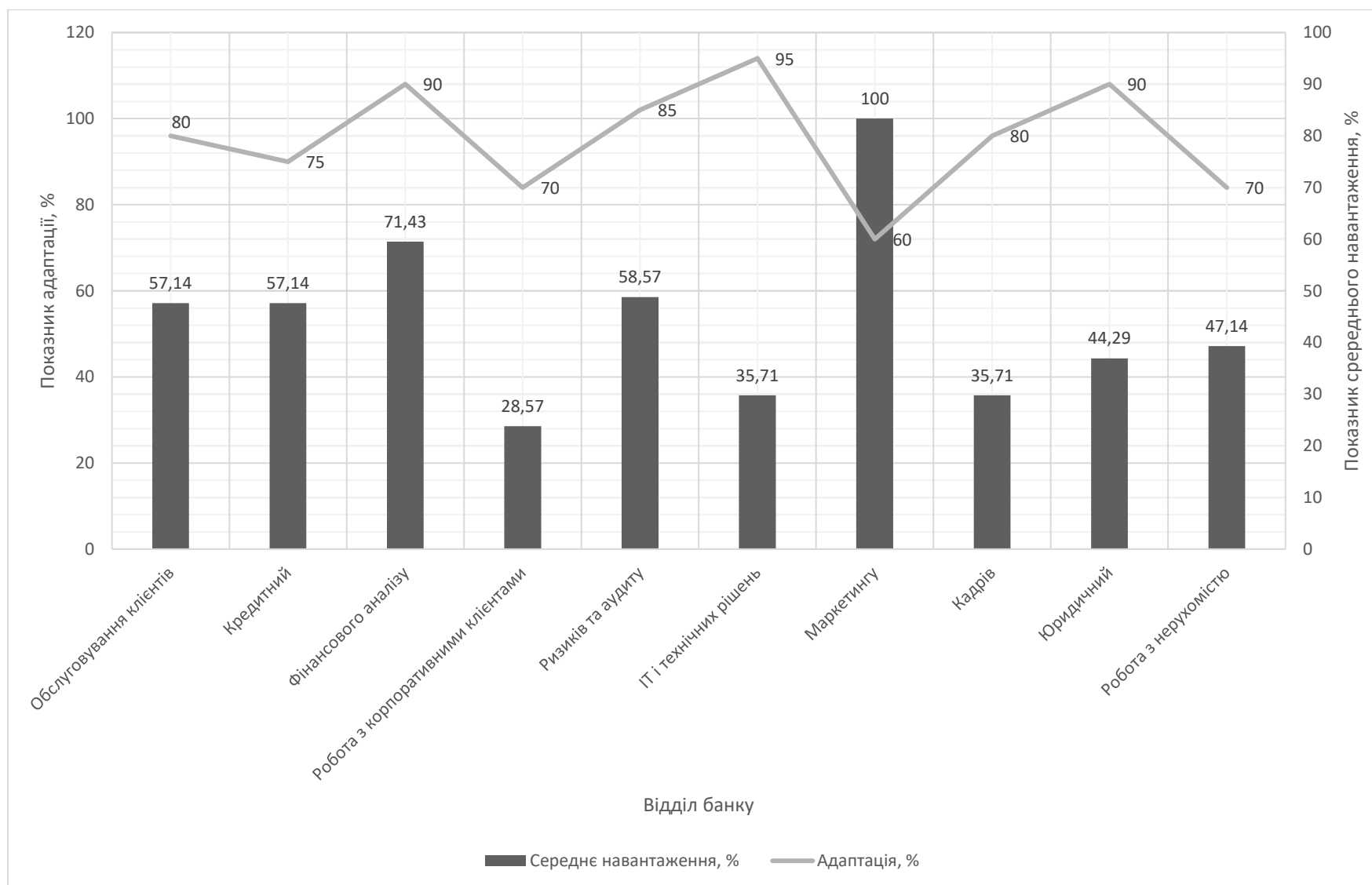


Рис. 2.7. Адаптація фахівців у співвідношенні з показником середнього навантаження на фахівців АТ «Банк Восток»

Джерело: складено автором за даними опитування АТ «Банк Восток»

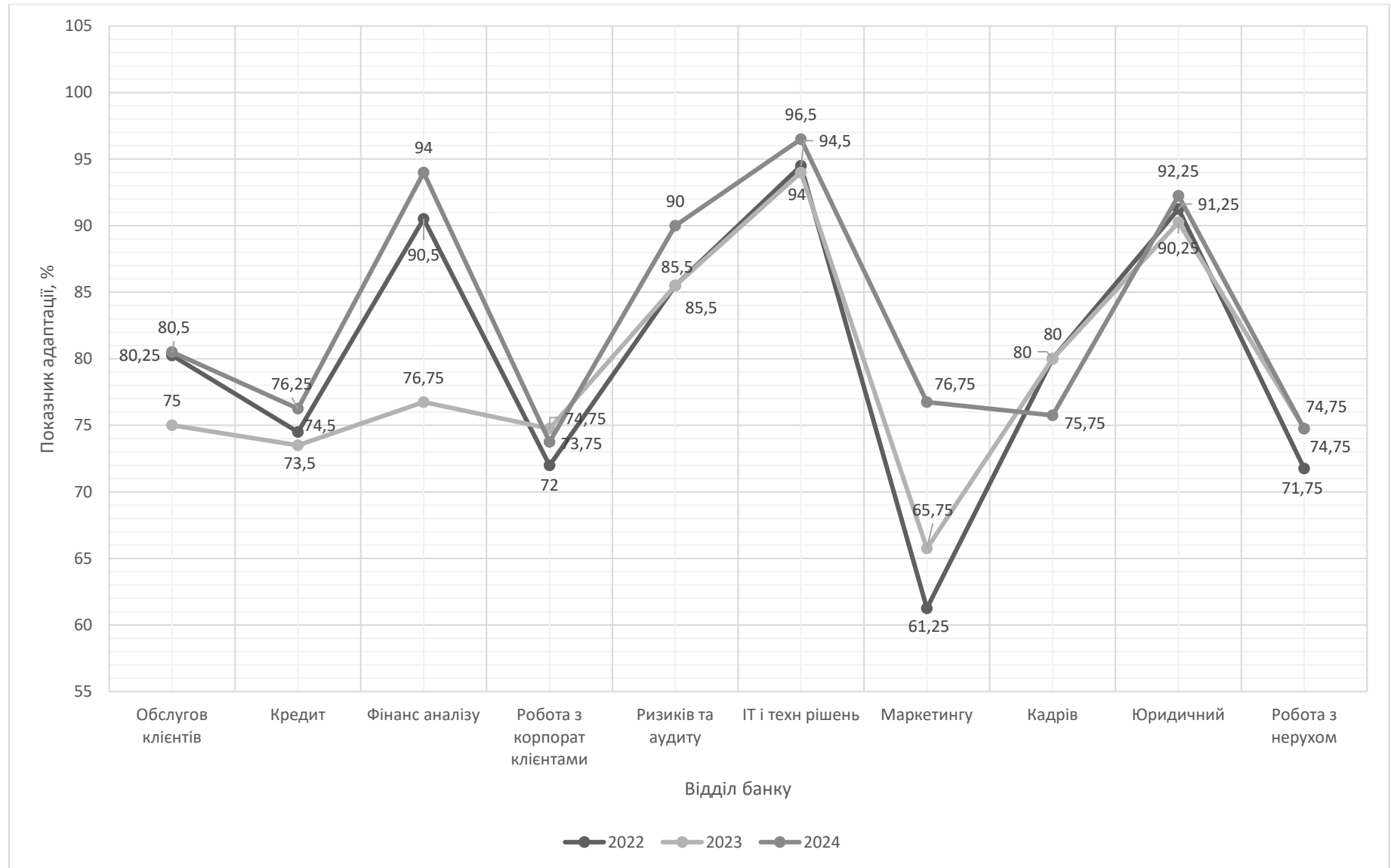


Рис. 2.8. Графік адаптації АТ «Банк Восток» за період воєнного стану в Україні

Джерело: складено автором за даними опитування АТ «Банк Восток»

За результатами (див. рис. 2.7-2.8) можна побачити, що адаптація загалом є задовільною. Також можна відмітити, що не у всіх відділів низький відсоток адаптації. Це можливо через тривалу працю в організації. Також це може бути пов'язано з правильними кадровими перестановками та керуванням відділом у цілому. У тих відділах, де спостерігаються низькі показники, причинами можуть бути як воєнний стан, так і не відсутність відповідної кваліфікації. Такі показники свідчать також і про те, що на фахівців дуже впливають зовнішні фактори, які постійно змінюються.

Важливими аспектами в кадровій політиці є державна політика та підтримка зайнятості. Вони впливають на створення сприятливих умов праці та на розвиток кадрового потенціалу і стабільність робочих місць. Також державні міри, направлені на підтримку зайнятості, допомагають банку адаптуватися до змін економічних умов та забезпечують стійкий розвиток кадрового стану. Основними аспектами впливу державної політики на банк наступні:

1) соціальний захист і безпека праці, у якій надаються держані гарантії прав співробітників (дотримання стандартів охорони праці, забезпечення соціального страхування та пенсійних виплат), які допомагають підвищити задовільність персоналу; для АТ «Банк Восток» це важливо, оскільки почуття соціальної захищеності знижує змінність кадрів і підвищує прихильність співробітників до корпоративних цінностей;

2) фінансові стимули для збереження робочих місць, які надають державні пільги та субсидії для підтримки зайнятості, що сприяє збереженню робочих місць навіть у складні періоди; такі міри допомагають оптимізувати витрати та зосередитися на навчанні та адаптації співробітників;

3) програми підтримки професійного росту та перекваліфікації, які дозволяють скоротити витрати на розвиток компетенцій фахівців;

4) сприяння в працевлаштуванні та підборі персоналу, яке дозволяє банку оперативно знаходити молодих спеціалістів та випускників із профільними знаннями, а також людей із досвідом, що допомагає компанії підтримувати стабільний кадровий резерв;

5) покращення адаптації нових співробітників (програми наставництва та підтримки молодих спеціалістів) допомагають банку понизити ризик звільнень серед нових співробітників; це важливий аспект, оскільки ефективна адаптація підвищує залучення фахівців, особливо на ранніх етапах кар'єри.

Державна підтримка зайнятості надає банку можливість покращити умови для привертання уваги та утримання талантів, що критично для банківської сфери, потребуючої висококваліфікованих спеціалістів. Участь у державних програмах дозволяє АТ «Банк Восток» планувати кадрові ресурси із урахуванням зовнішніх економічних факторів (див. табл. 2.6), підтримувати професійний розвиток фахівців і формувати позитивний імідж відповідного роботодавця.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ

3.1. Сучасні напрямки розвитку кадрової політики

В сучасних умовах, коли ринок праці та внутрішні процеси компаній динамічно змінюються, управління персоналом стає важливим елементом успішної стратегії будь-якої організації. АТ «Банк Восток» активно запроваджує гнучкі форми зайнятості та цифрові технології, з метою забезпечення високого рівня залучення працівників, їхнього постійного розвитку та адаптації до нових умов.

Гнучкі форми зайнятості та цифрові технології управління, які б можна було впровадити в АТ «Банк Восток» наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації для АТ «Банк Восток» щодо впровадження гнучких форм
зайнятості та цифрових технологій управління

Рекомендація	Характеристика
1	2
Гнучкі форми зайнятості	
Програми для дистанційної роботи (Microsoft Teams або Slack)	Упровадження системи для віддаленого доступу, які дозволяють персоналу працювати з будь-якої точки світу, забезпечуючи інтеграцію з іншими корпоративними системами
Гібридна модель роботи (Trello або Asana)	Упровадження політики, яка дозволяє співробітникам обирати між офісною та віддаленою роботою в залежності від задач та уподобань

1	2
Цифрові платформи для управління персоналом	
SAP SuccessFactors	Хмарна система, яка дозволяє підтримувати автоматизацію процесів набору, оцінки, навчання та компенсації співробітників
Workday	Платформа допомагає керувати робочою силою, надає інструменти для планування та аналізу та надає співробітникам доступ до даних про кар'єру та навчання
BambooHR	Платформа для керування персоналом, орієнтована на малий та середній бізнес. Включає інструменти для відстеження часу, відпусток і надає аналітику та можливості для оцінки ефективності
Мобільні застосунки для співробітників	
Zoho People	Забезпечує доступ фахівцям до персоналізованої інформації, включаючи розклад, документи, задачі, робочі звіти тощо

Джерело: складено автором за даними [51-52]

Як можна побачити (див. табл. 3.1) існує багато способів упровадити в бізнес гнучкі технології, які допоможуть ще краще розвинути бізнес.

Для якісного навчання існує безліч платформ, але існують найбільш популярні та найкращі. Навчальні програми та курси можна знайти на платформах Coursera, Udemy for Business або LinkedIn Learning. Перші дві направлені на курси з цифрових технологій, менеджменту, лідерству тощо, а остання — для професійного навчання з керування проєктами, технічним навичкам і розвитку особистісних якостей. Для наставництва та коучингу підходять платформи Mentorloop та Pluralsight. Вони направлені допомогу в організації та керуванні програмами наставництва, а друга спеціально направлена на технічних спеціалістів банку, яка надає індивідуальні шляхи

навчання та допомагає прискорити засвоєння нових технологій. Також існують програми адаптації та навчання новим процесам. До таких можна віднести WorkBright та Cornerstone OnDemand. Вони направлені на адаптацію, корпоративне навчання та керування талантами [53-55].

Управління залучення фахівців є ключовим аспектом для підвищення їх продуктивності та лояльності. Важливо розроблювати стратегії, які сприяють не тільки ефективній роботі, але й підвищенню морального клімату в колективі. Рекомендаціями із стратегій керування залучення та утримання співробітників є наступні:

- запровадження культури регулярного зворотного зв'язку з колегами через опитування, індивідуальні зустрічі з керівниками, використання платформ для оцінки задоволеності, що дозволить оперативно виявляти проблеми та вдосконалювати управління персоналом;

- розробка систем мотивації, що включають не лише фінансові винагороди, але й нематеріальні стимули, такі як гнучкий графік, додаткові вихідні, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання;

- створення умов для залучення персоналу в прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи, шляхом регулярних зборів, запровадження методів спільного планування та обговорення ініціатив, які зміцнюють їх прихильність цілям і завданням банку;

- формування та підтримка корпоративної культури, що відображає цінності та місію банку, сприяючи створенню позитивної атмосфери на роботі через регулярні корпоративні заходи та тимбілдинги для покращення взаємодії між працівниками та зміцнення командного духу.

Упровадження таких рекомендацій дозволить підвищити гнучкість управлінням персоналом, прискорити адаптацію до змін та забезпечити високий ступінь залучення та задоволеності.

3.2. Розробка моделі адаптації кадрової політики до нових умов

Розробка моделі адаптації кадрової політики в умовах зміни бізнес-середовища потребує комплексного підходу. Основні етапи можуть містити аналіз поточного стану, визначення нових вимог до персоналу, упровадження аналітичних інструментів і рекомендацій з HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб.

Основними пунктами такої моделі можуть бути:

1) аналіз поточної кадрової політики (провести аудит існуючої кадрової політики, включаючи процеси найму, утримання, навчання та мотивація персоналу; визначення ключових показників ефективності для кожної з областей; виявлення поточних та потенціальних пробілів між потребами бізнесу та можливими командами);

2) оцінка динамічних змін (вивчити зовнішні фактори, такі як зміна на ринку праці, поява нових технологій та економічні умови; оцінити, які зовнішні фактори впливають на довгострокові стратегічні цілі компанії та які корегування необхідні в кадровій політиці);

3) формулювання цілей кадрової політики в нових умовах (установити цілі кадрової політики у відповідності зі змінами в потребах бізнесу, включаючи гнучкість у керуванні, підвищенні ефективності та адаптивність команди; оцінити довгострокові цілі компанії та стратегічно важливі напрямлення розвитку кадрів);

4) використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб (упровадити систему HR-аналітики, що дозволяє збирати та аналізувати рівень задовільності та залучення фахівців тощо; використання аналітичних інструментів для виявлення патернів і прогнозування майбутніх потреб у персоналу, ураховуючи сезонність, попит на ринку праці та внутрішні зміни; прогнозування потреб компанії в ключових навичках і компетенціях, аналізуючи ринок праці та внутрішні дані);

5) розробка адаптивної моделі кадрової політики (створити модель, що враховує різновиди форм зайнятості, гнучкі графіки та віддалену роботу; увімкнути процеси швидкої адаптації під нові задачі: оперативні зміни вимог до ролей та обов'язків співробітників; передбачити адаптаційні програми, щоб сприяти професійному росту персоналу, прискорюючи придбання нових знань та навичків);

6) рекомендації з використання HR-аналітики (використовувати прогнозовані моделі для планування потреб у навчанні та розвитку, виявляти майбутні лідерські якості та запобігати плинності кадрів; рекомендувати застосування HR-аналітики для визначення оптимальних джерел найму та більш точного визначення вартості адаптації нових фахівців; розробити систему звітності та візуалізації даних, щоб керівники змогли відстежувати стан і прогноз кадрових ресурсів);

7) оцінка та корекція моделі (регулярно оцінювати ефективність адаптованої кадрової політики з урахуванням KPI; оновлювати аналітику та адаптувати модель у відповідь на нові дані та зміни в бізнес-середовища; проводити навчання HR-команди щ використання аналітичних інструментів та інтерпретації даних для прийняття більш обґрунтованих рішень).

Така модель дозволить створити гнучку кадрову політику, яка буде відповідати поточним і майбутнім потребам компанії.

Для розробки моделі адаптації кадрової політики із упровадженням, наприклад, Agile-підходів у банківській сфері необхідний гнучкий і структурований підхід до керування персоналом, що направлений на швидку адаптацію до змін, покращення залучення співробітників та підвищення ефективності роботи. Основними етапами розробки такої моделі включають аналіз поточного стану кадрової політики, постановку цілей і задач, адаптацію Agile-методологій і розробку програм за їх упровадженню [56-57]:

– детальний аналіз існуючої кадрової політики банку та виявлення ключових проблем, які можуть гальмувати впроваджувати зміни;

- на основі аналізу важливо встановити цілі та задачі кадрової політики, які будуть вирішувати проблеми та розвивати необхідні навички співробітників;
- Agile-підходи (Scrum або Kanban) допомагають командам бути більш гнучкими та самоорганізованими;
- для успішного впровадження Agile-методів співробітники банку повинні бути навчені новим принципам і підходам;
- для успішної адаптації моделі важливо постійно відстежувати її ефективність та отримувати зворотній зв'язок;
- Agile-підхід потребує постійного покращення, тому важливо створити культуру, де є прагнення до покращення.

Наочно такий підхід наведено на рисунку 3.1.

Упровадження Agile-методології у банківській сфері (див. рис. 3.1) дозволяють швидше адаптуватися до змін у фінансовій сфері, покращення залучення та задовільності співробітників, а також підвищити якість обслуговування клієнтів.

На всіх етапах розробки моделі необхідно враховувати важливість залучення співробітників та їх мотивації, тому що від цього залежить успішна реалізація та прийняття нових підходів. Регулярні тренінги та навчання допоможуть розвивати необхідні навички та укріпити впевненість фахівців у роботі з нових методик. Постійний зворотній зв'язок, збір та аналіз інформації про поточний стан процесів, а також контроль над ключовими показниками ефективності надають можливість своєчасно вносити корективи та підтримувати високий рівень адаптованості.

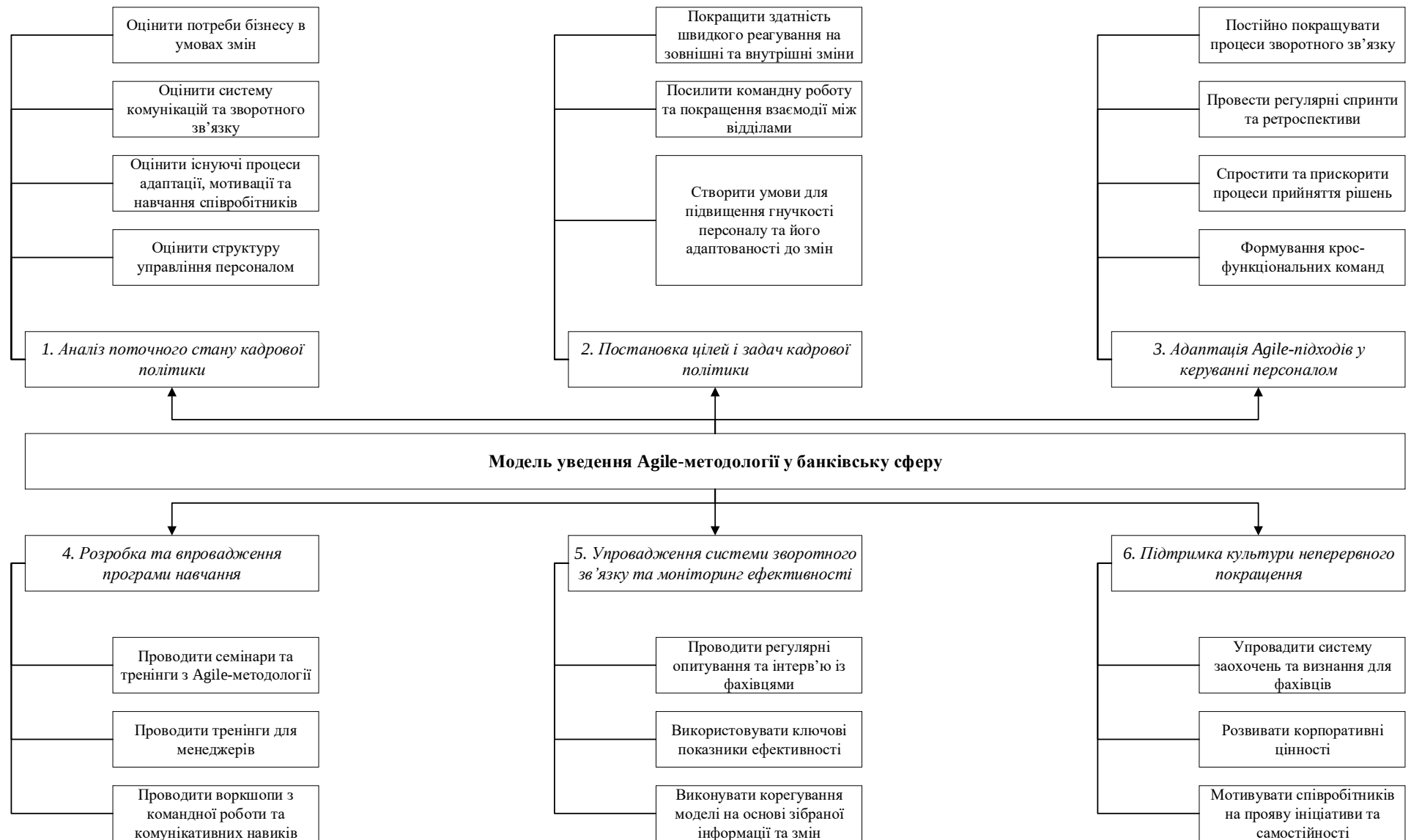


Рис. 3.1. Схема моделі введення Agile-методології у банківській сфері

Джерело: створено автором за даними [56-57]

3.3. Рекомендації покращення ефективності кадрової політики

Ефективна кадрова політика грає ключову роль у стійкому розвитку та успішній діяльності банківського сектору. Вона надає високі вимоги до професіоналізму, компетентності та мотивації співробітників, так як їх робота напряму залежить на рівень клієнтського обслуговування, стійкість фінансових операцій і репутацію банку. Однак у сучасних умовах, пов'язаних із швидкими змінами на фінансовому ринку, зростом конкуренції та цифровізації, управління людськими ресурсами стикається з рядом певних викликів. Вони потребують перегляду та вдосконалення існуючої кадрової політики, щоб забезпечити її відповідність вимогам ринку та очікуванням персоналу.

У нестабільних умовах важливо створити якісну та вірно структуровану програму мотивації та підтримки фахівців. До такої програми мають обов'язково входити наступні пункти:

- 1) програми професійного та особистісного росту;
- 2) програми внутрішньої комунікації та підтримки;
- 3) система матеріальної та нематеріальної мотивації;
- 4) програми підтримки психічного та фізичного здоров'я;
- 5) технологічна та операційна підтримка;
- 6) оцінка та розвиток навичків адаптації.

Такі пункти мають допомогти робітникам полегшити їх роботу, почувати себе впевнено та мати змогу звернутися за допомогою.

Ціль такої програми полягає в мінімізації стресу від змін, забезпеченні фахівців необхідними ресурсами та навичками, підвищити їх адаптивність і створити сприятливе середовище для продуктивної роботи.

На рисунку 3.2 наведена схема мотивації та підтримки співробітників у нестабільних умовах для покращення їх працездатності.

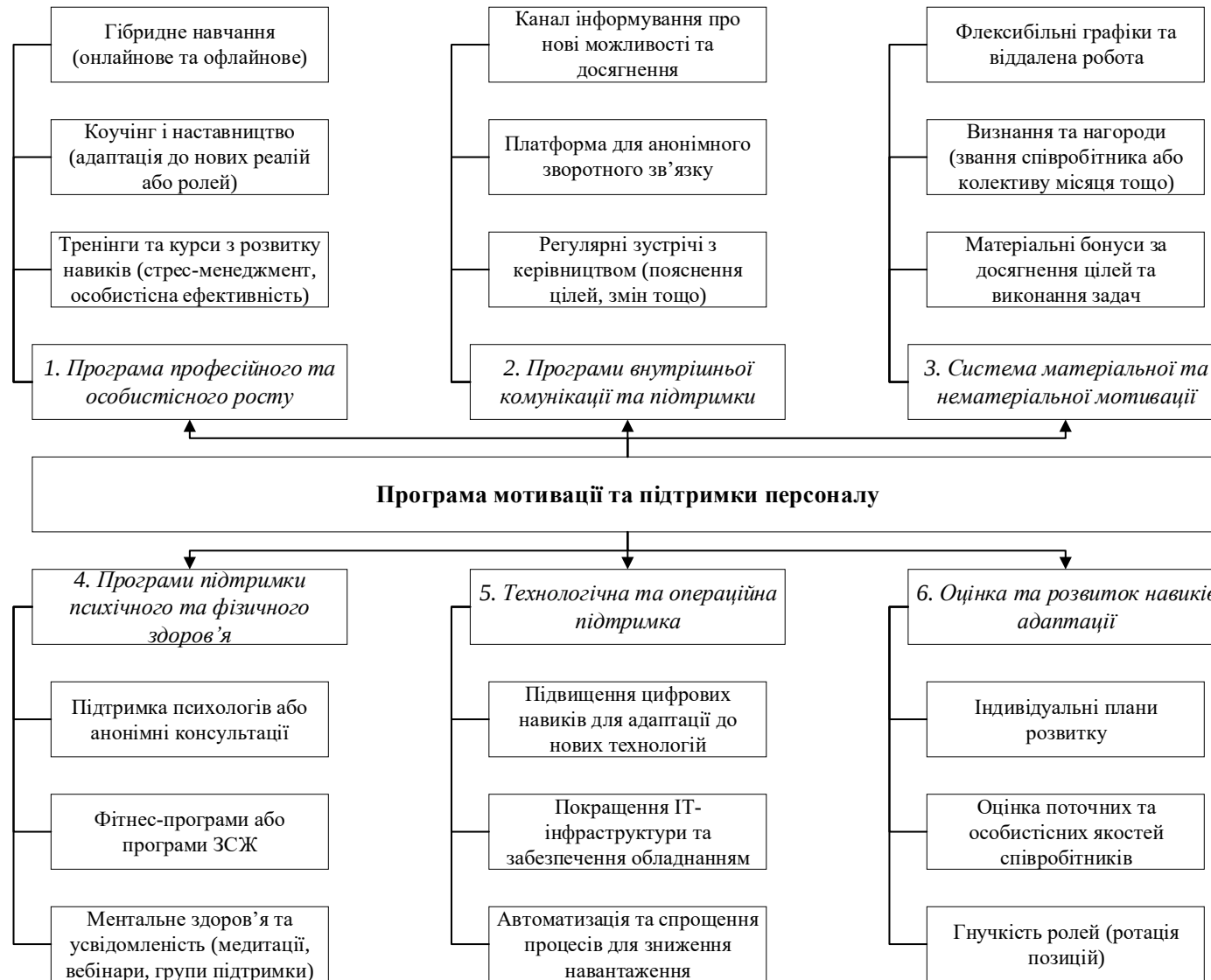


Рис. 3.2. Схема програми мотивації та підтримки фахівців

Джерело: складено автором за даними [58-59]

Оцінка результативності та критерії ефективності кадрової політики потребує звіту специфіки банку, його стратегічних цілей, а також особливостей ринку праці:

- стратегічна відповідність цілям і стратегіям організації, підтримуючи корпоративні цінності та культуру організації;
- ефективність управління персоналом, аналізуючи змінність кадрів, швидкість підбору, адаптації нових фахівців і рівень кваліфікації персоналу;
- задовільність умов праці та залучення співробітників у досягнень цілей банку;
- ефективність мотиваційної політики, аналізуючи відповідність системи нагородження ринковим умовам та її вплив на продуктивність і досягнення КРІ;
- якість внутрішньої комунікації та організаційного клімату, що містить оцінку якості взаємодії між відділами та рівня психологічного комфорту співробітників;
- оцінка результативності керування кар'єрним розвитком та ефективності внутрішнього просування на ключові позиції;
- ефективність системи оцінки та атестації персоналу, аналізуючи регулярність та результати роботи співробітників і впровадження рекомендацій для їх розвитку.

Комплексний підхід до оцінки кадрової політики з урахуванням критеріїв дозволяє не тільки виявити слабкі та сильні сторони роботи з персоналом, але й розробити більш ефективні стратегічні та тактичні HR-заходи, направлені на досягнення високих фінансових і нефінансових результатів.

Перспективи розвитку HR-стратегій у сфері банку в умовах динамічного середовища потребують адаптації до постійних змін у зовнішніх умовах, таким як цифровізація, законодавчі зміни, економічні коливання та зміни уподобань робітників. Розвиток може бути у багатьох напрямках, але основні наведені в таблиці 3.2.

Ключові напрямки розвитку HR-стратегій у сфері банку

Напрямки розвитку	Опис
1	2
Автоматизація рекрутингу, адаптація та оцінки	Використання автоматизованих рішень для найму, адаптації та оцінки співробітників, що дозволяє прискорити процес пошуку та підбору персоналу, а також знизити вірогідність помилок
Аналітика даних і прогнозування	Упровадження інструментів збору та аналізу даних про персонал, задля кращого розуміння їх потреб та виявлення тенденцій, що дозволить передбачувати потреби в кадрах та адаптувати HR-політику в залежності від змін структури персоналу
Фокус на стійкість і гнучкість	Формування культури, що підтримує адаптацію та готовність до змін, розвиваючи навички роботи в умовах невизначеності та швидко змінювати підходи у відповідності з новими умовами
Цифрова культура та гнучкість	Пропаганда цифрових навичків і культури гнучкості серед співробітників, які сприяють інноваціям і швидкому реагуванню на зміни в бізнес-середовищі
Неперервне навчання	Створення та розвиток програм підвищення кваліфікації, фокусування на гнучких навичках, критичному мисленні та вмінні працювати з даними
Адаптація програм навчання під конкретні задачі банку	Використання більш практичних підходів (внутрішніх тренінгів, коучінгу та менторства), які допоможуть фахівцям розвиватись у відповідності з потребами бізнесу

1	2
Підвищення привабливості бренду роботодавця	Укріплення HR-бренду, особливо через цифрові канали та соціальні мережі, щоб привернути спеціалістів із необхідними компетенціями
Розвиток систем мотивації та кар'єрного зросту	Створення програм кар'єрного росту та підтримку професійного розвитку, які можуть утримувати кваліфікованих співробітників в умовах високої конкуренції на ринку праці
Розвиток відділеної та гібридної зайнятості	Акцент на відділену та гібридну роботу може підвищити задовільність фахівців та їх продуктивність
Індивідуальна мотивація	Уведення гнучких пакетів мотивації та компенсації, де співробітники можуть обирати необхідні для них пільги та бонуси, що підвищить залучення та лояльність
Розвиток HR-аналітики	Оцінка ефективності персоналу, задовільності та прогноз плинності кадрів для прогнозування та керування змінами у складі персоналу
Оцінка та коригування HR-стратегій на основі даних	Використання HR-метрик для регулярного корегування стратегій, що забезпечить її адаптацію до змін та дозволить вчасно виявити ризики

Джерело: складено автором за даними [60]

HR-стратегія банку, адаптована під динамічні зміни, допоможе не тільки покращити внутрішні процеси та задоволеність робітників, але й підвищити конкурентоспроможність банку в цілому.

Отож, основними напрямками, що потребують уваги, є підвищення кваліфікації та адаптація персоналу до цифрових змін, розвиток програм

мотивації та утримання талантів, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та професійне зростання. Рекомендації щодо поліпшення кадрової політики включають упровадження сучасних методів добору і навчання, розвиток гнучких моделей зайнятості, а також створення умов для кар'єрного зростання і залучення співробітників. Реалізація цих рекомендацій дасть змогу підвищити якість управління людськими ресурсами, що зрештою позначиться на конкурентоспроможності та сталому розвитку банківського сектору.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що кадрова політика є важливою складовою стратегічного управління організацією та пов'язана з досягненням довгострокових цілей компанії. У рамках аналізу теоретичних основ розглянуті сутність, цілі та задачі кадрової політики, визначено її місце в стратегічному управлінні. Підтверджена важливість застосування різних підходів до формуванню кадрової політики, таких як гнучкість, адаптивність та ригідність моделі. Крім того, виявлено, що кадрова політика повинна враховувати глобальні та регіональні зміни, включаючи цифровізацію та глобалізацію, що особливо актуально в нестабільних умовах та змін трудового законодавства. Таким чином, теорія управління кадрової політики дозволяє організаціям своєчасно адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін, мінімізуючи можливі ризики та підвищуючи конкурентоспроможність.

За першим розділом було проаналізовано кадрову політику, як складову стратегічного управління організацією. Були визначені основні підходи до формування та реалізації кадрової політики. Було визначено вплив глобальних і регіональних змін на кадрову політику.

У другому розділі було паралізовано кадрову політику в провідних українських компаніях. Були досліджені проблеми та обмеження управління кадрової політики в Україні. Був оцінений вплив зовнішніх умов на кадрову політику.

За третім розділом були визначені сучасні напрямки розвитку кадрової політики. Була розроблена модель адаптації кадрової політики до нових умов. Були розроблені рекомендації щодо покращення ефективності кадрової політики.

У результаті дослідження були обґрунтовані сучасні підходи до формування кадрової політики, виявлені її проблеми та розроблені рекомендації щодо покращення управління персоналом. Дані висновки підкреслюють актуальність та практичну значимість кадрової політики для стабільності та

росту організацій в Україні. Для подальшого розвитку роботи пропонується розширити емпіричну базу, включаючи більший спектр компаній, та проведення кількісного аналізу для оцінки ефективності впроваджених рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А. М. Колот та ін. ; ред. А. М. Колот. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
2. Dessler G. Human Resource Management : book. 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.
3. Кравченко А. М. Кадрова політика в Україні: теоретико-методологічні основи та практична реалізація : монографія. Київ : НІУ "Києво-Морил. акад.", 2017. 288 с.
4. Кравченко А. М. Цілі кадрової політики в Україні: стратегії та механізми реалізації : монографія. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президент. України, 2018. 250 с.
5. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice : book. 13th ed. Kogan Page Ltd, 2014. 842 p.
6. Knies E., Boselie P. Strategic Human Resource Management in the Public Sector: Understanding the Role of HRM in Government Organizations. Utrecht University. 2019. 40 p.
7. Харченко В. С. Завдання кадрової політики в державному управлінні: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Київ : Нац. авіац. ун-т, 2019. 90 с.
8. Schuler R. S., Jackson S. E. Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. Strategic Human Resource Management. Blackwell Publishers. 1999. P. 1–30.
9. Milkovich G., Newman J., Gerhart B. Compensation : book. 11th ed. Oregon : University of Oregon, ohn Henry Nash Fine Arts Press, 2013. 27 p.
10. Pérez Ballester A. A. Competencias para desarrollar personas. ENAE Business School, 2012. 80 p.
11. Beer M., Boselie P., Brewster C. Back to the future: Implications for the role of HRM in the Internationalization of Busines. Human Resource Management. 2015. Vol. 26, no. 2. P. 121–137.

12. Мельник В. М. Місце та роль кадрової політики в системі управління державними органами : підручник. Київ : Вид. дім "Київ. ун-т", 2020. 60 с.
13. Wright P. M., Snell S. A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, no. 4. P. 756–772.
14. Cater J. Internal and External Sources of Competitive Advantage. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*. 2005. Vol. 1, no. 1. P. 45–62.
15. Kaufman B. E. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship : book samples*. 2nd ed. ILR Press, 2004. 16 p.
16. Beckers D., van der Meer M. *Human resource management in practice: A strategic approach : book*. Springer, 2018. 24 p.
17. Лук'яненко О. В. Формування кадрової політики в умовах трансформації державного управління в Україні : підручник. Київ : Акад. держ. упр. при Президент. України, 2017. 75 с.
18. Torrington D., Hall L., Taylor S. *Human Resource Management : book*. 9th ed. Pearson Education, 2014. 679 p.
19. Pichault F. *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Presses Universitaires de France, 2019. 368 p.
20. Tiwari S., Saxena A. Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Study of Indian Firms. *Indian Journal of Human Resource Management*. 2021. Vol. 16, no. 3. P. 79–90.
21. Boxall P. F., Purcell J. *Strategy and human resource management : book*. 4th ed. Palgrave Macmillan, 2016. 287 p.
22. Tiwari Vyas V. Talent Management: Opportunities, Challenges, and Strategic Importance in Organizations. *Inspira-Journal of Modern Management & Entrepreneurship*. 2019. Vol. 9, no. 4. P. 46–58.
23. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical Perspectives for Human Resource Management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18, no. 2. P. 295–320.

24. Fernandes J. L., Lima A. A liderança inspiradora e o impacto da gestão de pessoas nos resultados organizacionais. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*. 2021. Vol. 29, no. 2. P. 93–107.
25. Дмитренко О. П. Основи управління персоналом: теорія і практика : підручник. Київ : Вид. дім "Інтерпрес", 2019. 112 с.
26. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 776 p.
27. Freitas P. F. P., Odelius C. C. Competências gerenciais e resultados em grupos de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*. 2018. Vol. 19, no. 5. P. 103–104.
28. Tiwari S., Saxena R. Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Conceptual Framework for Indian Context. *International Journal of Management, Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, no. 12. P. 792–795.
29. Delery J. E., Doty D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39, no. 4. P. 802–835.
30. Lepak D. P., Snell S. A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24, no. 1. P. 31–48.
31. Мірошніченко С. І. Моделі та типи кадрової політики в організаціях України : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2018. 100 с.
32. Ковальчук І. В. Типи та моделі кадрової політики в контексті сучасних вимог до управління персоналом : монографія. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президент. України, 2020. 89 с.
33. Соловійова В. М. Моделі та стратегії кадрової політики в державному управлінні : монографія. Харків : Харків. нац. ун-т, 2017. 95 с.
34. Савчук О. О. Корпоративна політика в умовах глобалізації: теоретичні аспекти та практика застосування в Україні : монографія. Київ : Нац. ун-т "Києво-Могил. акад.", 2019. 99 с.

35. Кондратьєв І. В. Корпоративна політика і її роль у стратегічному управлінні підприємством : монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2018. 88 с.
36. Шевченко О. П. Глобалізація та цифровізація в управлінні персоналом: виклики та перспективи для України : монографія. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2020. 80 с.
37. Cappelli P., Tavis A. The New World of Work. Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, no. 6. P. 58–67.
38. Fisher C., Choi S. Digitalization and the Future of Work: Implications for Human Resource Management. International Journal of Human Resource Management. 2020. Vol. 31, no. 14. P. 1721–1742.
39. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution : book. Crown Business, 2016. 198 p.
40. Ulrich D., Dulebohn J. H. Are We There Yet? What's Next for HR?. Human Resource Management. 2015. Vol. 54, no. 2. P. 289–310.
41. Офіційна сторінка АТ "Банк Восток". URL: <https://bankvostok.com.ua/#/> (дата звернення: 24.10.2024).
42. Історія і досягнення. АТ "Банк Восток". URL: <https://bankvostok.com.ua/about/history#/> (дата звернення: 29.10.2024).
43. Stoika V. The impact of the war on banking in Ukraine. Central European Review of Economics & Finance. 2023. Vol. 43, no. 2. P. 52–64.
44. Prykaziuk N., Myronchuk A. Regulation Of Banking Activities In Ukraine In Times Of Crisis. Business Navigator. 2024. Vol. 2, no. 75. P. 174–183.
45. Nechyporenko A. Activities of banking institutions on the financial market of Ukraine. University Economic Bulletin. 2023. No. 58. P. 46–53.
46. Dubas A. Multifactorial study of the reliability of the banking system of Ukraine. Fінansi Ukraїni. 2024. Vol. 2024, no. 4. P. 59–70.
47. Sudomyr S., Trzonkowski K., Kolisnichenko P. Liquidity Management In The Banking Sector Of Ukraine During The Wartime Period. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2023. Vol. 78, no. 10. 17 p.

48. Hladchuk O., Halishchuk D. Correlation of the distribution of cashless banking transactions and certain macroeconomic indicators in Ukraine. 2024. P. 113–121.
49. Zarutskya O., Ponomarova O. Banking System In Defense Of Financial Security Of Ukraine. 2023. P. 177–185.
50. State, Dynamics And Problems Of Ukrainian Banking System Liquidity / P. Ilchuk et al. Academic Journals and Conferences. 2020. Vol. 4, no. 2. P. 27–36.
51. Graffius S. M. Japan Backlog User Group Event Featured Scott M. Graffius' 'Phases of Team Development' : presentation. 2024. 15 p.
52. Sawant D. D. G. Team Building and Teamwork. Soft Skills for Better career Opportunities. 2024. P. 113–125.
53. Putri A., Harini S., Ismartaya I. The Influence Of Training And Career Development On Employee Performance With Employee Engagement As An Intervening Variable. Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi & Akuntansi (MEA). 2024. Vol. 8, no. 2. P. 2446–2458.
54. Ramza S., B M. Effect of Job Training on Employee Performance Mediated by Employee Quality in The Employment BPJS Branch In Medan Raya. Neo Journal of economy and social humanities. 2024. Vol. 3, no. 2. P. 160–173.
55. Arulsamy A. S. Employee Training and Development Enhancing Employee Performance-A Study : research. 2023. 15 p.
56. Рябоконь Н. П., Рябоконь А. А., Рябоконь Б. А. Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2018. № 49. С. 34–42.
57. Santhanam S., Suresh M. Agile Approach -Study of Project Management Methods in the Banking industry. Proceedings of the 2nd Indian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Warangal, Telangana, India : International Conference. 2023. P. 16–18.
58. Никифорова В. Мотивація персоналу: багатопланове явище : підручник. 2019. 255 с.

59. Haryadi D. Meningkatkan Employee Performance Dengan Extrinsic Motivation Dan Interpersonal Trust Melalui Organizational Commitment. eCo-Buss. 2022. Vol. 4, no. 3. P. 107–119.

60. Hurma. Як HRM допомагає в банківській сфері. HR. URL: <https://hurma.work/blog/suchasna-hrm-v-bankivskij-sferi/> (дата звернення: 07.11.2024).

ДОДАТКИ

Схема місця та ролі кадрової політики організації

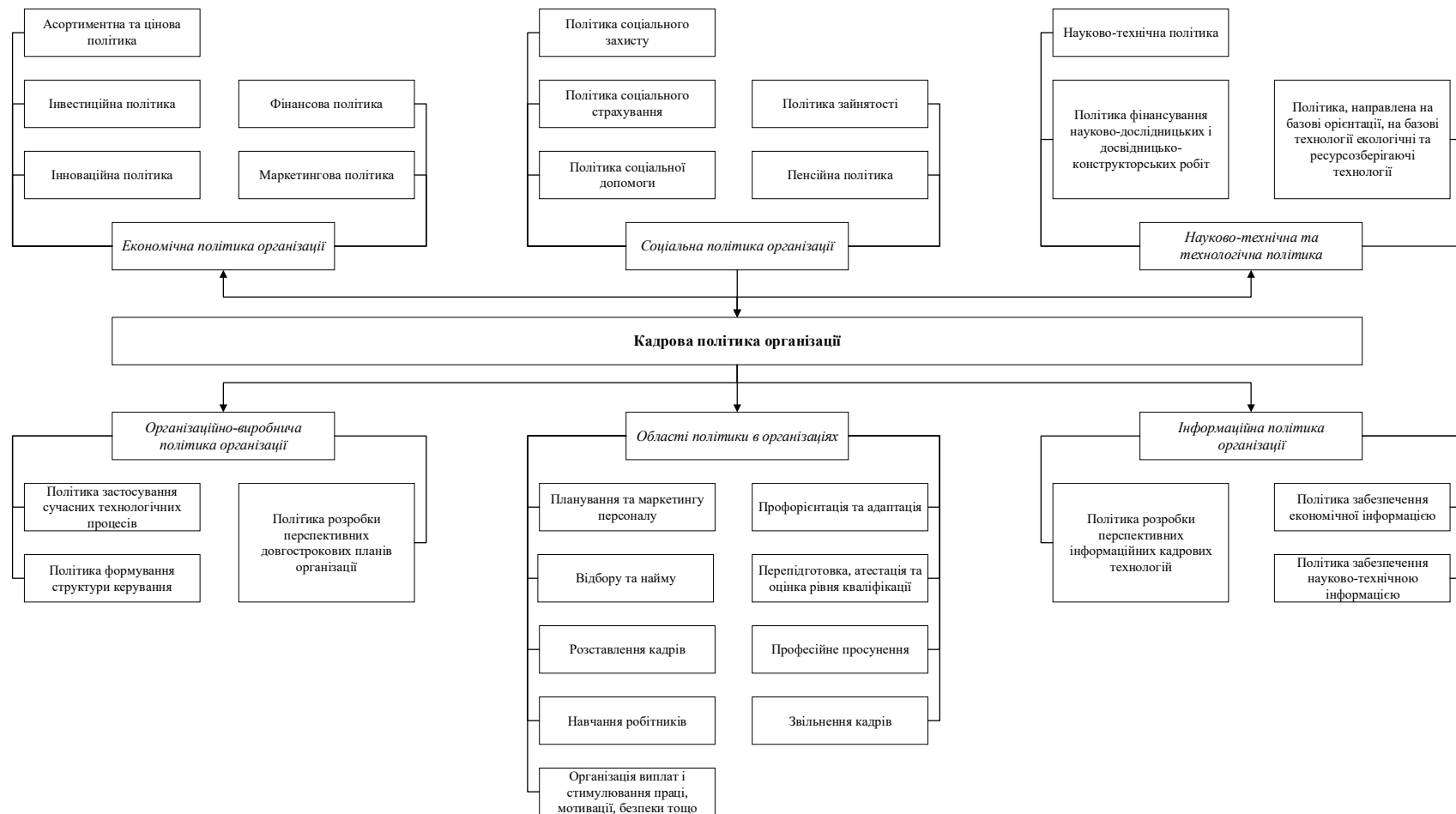


Рис. А.1. Схема місця та ролі кадрової політики організації

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Карта компетенцій АТ «Банк Восток»

Таблиця Б.1

Компетенції АТ «Банк Восток»

Посада	Компетенція	Рівень важливості	Поточний рівень, од.	Цільовий рівень, од.
1	2	3	4	5
Менеджер з продажу	Навички переговорів	Високий	4	5
Бухгалтер	Знання податкового обліку	Високий	3	5
Аналітик	Аналіз даних	Середній	3	4
ІТ-спеціаліст	Адміністрування систем	Високий	3	5
HR-менеджер	Підбір персоналу	Високий	4	5
Фінансовий директор	Фінансовий аналіз	Середній	3	4
Спеціаліст з маркетингу	Розробка рекманих кампаній	Високий	4	5
Юрист	Знання правових норм	Високий	3	5
Системний адміністратор	Підтримка ІТ-інфраструктури	Середній	3	4
Кредитний аналітик	Оцінка кредитних ризиків	Високий	5	5
Керівник проєктів	Управління проєктами	Високий	4	5

Закінчення табл. Б.1

1	2	3	4	5
Касир	Робота з грошовими засобами	Середній	3	4
Менеджер з навчання	Планування тренінгів	Високий	3	5
Технічний спеціаліст	Ремонт та обслуговування обладнання	Високий	3	5
Спеціаліст з обслуговування клієнтів	Обслуговування клієнтів	Середній	4	5
Економіст	Макроекономічний аналіз	Високий	4	5
Менеджер з ризиків	Оцінка ризиків	Середній	3	4
Спеціаліст з кадрів	Управління кадровим резервом	Середній	3	4
Спеціаліст з безпеки	Забезпечення безпеки	Високий	4	5
Керівник ІТ-відділу	Стратегічне управління ІТ-ресурсами	Високий	3	4
Логіст	Оптимізація логістичних процесів	Високий	3	5

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Шляхи вирішення проблематики кадрового дефіциту та плинності кадрів
АТ «Банк Восток»

Таблиця В.1

Шляхи вирішення проблематики кадрового дефіциту та плинності кадрів
АТ «Банк Восток»

Шлях вирішення	Опис
1	2
Розвиток програм залучення та підтримки співробітників	
Організація регулярних зустріч із співробітниками та анкетування	Створення умов для відкритого спілкування між співробітниками та керівництвом, а також регулярні анкетування, які допоможуть виявити проблеми на ранніх стадіях
Програми заохочення та лояльності	Упровадження програм заохочення, таких як премії за результативність, додаткові бонуси за стажування роботи, покращення умов праці та гнучкий графік для співробітників із високою продуктивністю, що допоможуть підвищити задовільність співробітників
Підвищення умов праці та системи мотивації	
Гнучкий графік та відділена робота	У випадку, якщо це можливо для банківських процесів, часткове переведення співробітників на віддалений формат або гнучкий графік дозволить знизити рівень стресу та покращити баланс між роботою та особистим життям
Підвищення заробітної плати та перегляд бонусів	Регулярний перегляд оплати праці у відповідності з ринковими умовами та введення системи бонусів може знизити змінність кадрів

1	2
Підвищення умов праці та системи мотивації	
Розширення пакету пільг	Введення додаткових пільг, таких як медичне страхування, безкоштовні програми з навчання та тренінги, програми менторства та підтримка кар'єрного росту, допоможуть зробити банк більш привабливим роботодавцем
Створення системи навчання та підвищення кваліфікації	
Програма стажувань і підвищення кваліфікації	Банк може розробити власну програму стажувань для випускників та молодих спеціалістів, що дозволить виховувати кадри з нуля та навчати їх специфіці банківської роботи. Крім того, створення програм підвищення кваліфікації для поточних співробітників, наприклад, курси з управління ризиками, новітні методи фінансового аналізу тощо, зміцнять компетенції співробітників
Навчання на основі наставництва	Упровадження програми наставництва, де досвідчені співробітники допомагають новим працівникам адаптуватися та розвиватися у компанії, сприяє не тільки професійному зростанню співробітників, але й зміцненню їх зв'язку з колективом
Створення кадрового резерву для ключових посад	
Визначення перспективних співробітників для резерву	Розробка системи кадрового резерву, де для кожної ключової посади визначаються перспективні співробітники, готові до підвищення у разі необхідності

1	2
Створення кадрового резерву для ключових посад	
Регулярна оцінка та атестація кадрового складу	Проведення регулярних оцінок та атестацій дозволить відстежувати професійне зростання співробітників та виявляти тих, хто найбільше підходить для включення у кадровий резерв
Програми ротації	У деяких випадках корисною може бути внутрішня ротація співробітників між відділами або філіями, щоб вони набували різнобічного досвіду та були готові брати на себе більш складні завдання
Вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу	
Прискорення процесів підбору	Перегляд та оптимізація процесу підбору персоналу з використанням нових технологій, таких як автоматизація обробки резюме або попередні онлайн-інтерв'ю, допоможуть скоротити час на пошук відповідних кандидатів
Впровадження адаптаційних тренінгів	Розробка стандартизованих програм адаптації допоможе новим співробітникам швидше освоїтися на новому місці, зрозуміти корпоративну культуру та специфіку роботи в банку. Наприклад, можна розробити інтерактивний курс з зануренням у ключові процеси та особливості роботи банку, що скоротить період адаптації
Програма підтримки на етапі випробувального терміну	Призначення наставника для нового співробітника на час випробувального терміну дозволить йому швидше увійти до колективу, а банку – отримати можливість точніше оцінити його відповідність очікуванням

1	2
Зміцнення корпоративної культури та згуртованості команди	
Тімбілдинги та корпоративні заходи	Регулярні корпоративні заходи, такі як тімбілдинги, виїзди на природу, спортивні змагання та святкування корпоративних подій, допоможуть співробітникам краще пізнати один одного та налагодити позитивні зв'язки всередині колективу
Створення атмосфери відкритості та поваги	Банк може заохочувати культуру зворотного зв'язку та обговорень, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї, ставити запитання та давати пропозиції, спрямовані на покращення роботи банку
Формування корпоративних цінностей	Чітко сформульовані цінності та місія банку допоможуть співробітникам відчувати свою причетність до більш глобальних цілей компанії. Це підвищить рівень задоволеності співробітників та зміцнить їхню прихильність до компанії
Оптимізація кадрової політики на основі аналітики	
Аналіз причин звільнень	Проведення аналітики причин звільнень на основі даних за кілька років дозволить виявити основні проблеми, які призводять до плинності
Моніторинг плинності та залучення співробітників	Регулярний моніторинг показників плинності та залучення дозволяє своєчасно помічати зміни в настрої співробітників і оперативно реагувати на можливі проблеми
Прогнозування кадрових потреб	Аналіз майбутніх потреб у персоналі на основі стратегії розвитку банку допоможе заздалегідь формувати кадровий резерв та підбирати спеціалістів під перспективні проєкти

Джерело: складено автором за даними АТ «Банк Восток»

Додаток Д

Результати опитування економічних і соціальних факторів, які впливають
на співробітників АТ «Банк Восток»

Таблиця Д.1

Економічні та соціальні фактори, що впливають на співробітників
АТ «Банк Восток»

Фактор	Опис фактору	Частота згадувань
1	2	3
Економічні фактори		
Інфляція та рівень заробітної плати	Влив інфляції на купівельну здатність і рівень зарплат	5
Економічна нестабільність і коливання валютного курсу	Ризики, пов'язані зі змінами курсів валют, які можуть вплинути на бізнес	4
Доступність фінансових продуктів	Легкість доступу до кредитів та інших фінансових послуг для клієнтів	4
Кредитні ставки	Зміни у відсоткових ставках, що впливають на доступність кредитів	3
Конкуренція на ринку	Збільшення числа банків і фінансових організацій, що можуть вплинути на умови роботи	3
Інвестиційна привабливість	Рівень інвестицій у країну та регіони, що впливає на стабільність роботи банку	2

1	2	3
Соціальні фактори		
Поточна демографічна ситуація	Зміни в населенні, які можуть вплинути на попит на банківські послуги	5
Соціальні очікування та умови праці	Очікування співробітників з приводу робочого оточення та умов праці	4
Навчальний рівень і професійна підготовка	Рівень освіти співробітників та їх кваліфікація	4
Клімат всередині колективу	Відносини між колегами та підтримка зі сторони керівництва	3
Гнучкість робочого графіку	Віддалена робота та гнучкі графіки	3
Можливості для кар'єрного зросту	Програми підвищення кваліфікації та навчання, що впливають на мотивацію фахівців	3
Система винагород	Бонуси та премії, які можуть підвищити задовільність і продуктивність роботи	2

Джерело: складено автором за даними опитування співробітників АТ «Банк Восток»