МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент персоналу**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 – Менеджмент**

Форма навчання: заочна, дистанційна.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу»

здобувача Колосовської Каріни Олегівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук,
доцент Столярук Христина Сергіївна _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С. _____

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент персоналу**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 – Менеджмент**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 – Управління та адміністрування**

ПОГОДЖЕНО	**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-професійної програми	завідувач кафедри
О.І. Кравчук	Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)	*(підпис) (ініціали, прізвище)*
_____ 202_ р.	_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Колосовської Каріни Олегівни**
(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» _____ 202_ р .№ ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
АТ «Райффайзен Банк»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	**Теоретико-методичні аспекти навчання персоналу на основі компетентнісного підходу**
Розділ 2	**Дослідження навчання персоналу на основі компетентнісного підходу на підприємстві**
Розділ 3	**Рекомендації з удосконалення управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу**

Об'єкт дослідження:	**Управління навчанням персоналу**
Предмет дослідження:	**Теоретичні та методичні аспекти застосування компетентнісного підходу в управлінні навчанням персоналу**
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	**Дослідження, аналіз та вдосконалення підходів до управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу з метою підвищення ефективності навчальних процесів та покращення роботи організації**

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1
1. Дослідити сутність та основні характеристики навчання персоналу на основі компетентнісного підходу.
2. Розкрити механізм управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу.
3. Дослідити методику оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу.

У розділі 2
1. Дослідити аналіз організаційно-економічних характеристик АТ «Райффайзен Банк»
2. Здійснити діагностику стану управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу АТ «Райффайзен Банк»
3. Оцінити ефективність навчання персоналу на основі компетентнісного підходу АТ «Райффазен Банк»
У розділі 3
1. Розробити напрями підвищення ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу.
2. Оцінити соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Завдання підготував
науковий керівник

2023 р.		**Х.С.Столярук**
(підпис)	*(підпис)*	*(ініціали, прізвище)*

Завдання одержав
здобувач

2023 р.		**К.О.Колосовська**
(підпис)	*(підпис)*	*(ініціали, прізвище)*

Реферат

Управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу

Робота складається з 3 розділів, у першому та другому розділі по 3 підпункти та 2 підпункти в третьому. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми управління навчанням персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 70 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 10 таблиць, 10 рисунків. Під час написання використано 43 джерел. Робота містить 1 додатків.

Об'єктом є управління навчанням персоналу.

Предметом теоретичні та методичні аспекти застосування компетентнісного підходу в цьому контексті.

Метою є дослідження, аналіз та вдосконалення підходів до управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу з метою підвищення ефективності навчальних процесів та покращення роботи організації.

Завдання бакалаврської роботи:

- Дослідити сутність та основні характеристики навчання персоналу на основі компетентнісного підходу.
- Розкрити механізм управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу.
- Дослідити методику оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу.
- Дослідити аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства АТ «Райффайзен Банк».
- Здійснити діагностику стану управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу на підприємстві АТ «Райффайзен Банк».
- Оцінити ефективність навчання персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен Банк».
- Розробити напрями підвищення ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу.
- Оцінити соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Вище зазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи теоретичного дослідження – аналізу та синтезу (для дослідження сутності управління навчанням персоналу та його складових); методи емпіричного дослідження – спостереження, порівняння, вимірювання (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); метод порівняння та узагальнення (для розробки напрямків підвищення ефективності управління персоналу).

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного використання розроблених рекомендацій щодо поліпшення управління навчанням персоналу в підприємстві.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у вдосконаленні чинної системи управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу.

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: персонал, управління, компетентнісний підхід, навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток, оцінювання ефективності.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Колосовської Каріни Олегівни на тему
«Управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу»

1. Актуальність теми:

тема є актуальною, оскільки, в будь-яких, навіть (і особливо) складних умовах для країни, найголовнішим ресурсом організації є її персонал. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Актуальність теми полягає в динамічному розвитку ринку праці та постійній зміні вимог до працівників у сучасному світі. Розуміння і ефективне впровадження стратегій управління навчанням персоналу є важливим завданням для організацій, щоб забезпечити максимальну продуктивність, задоволеність працею та збереження ключових кадрів.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

авторка проаналізувала понятійний апарат, зіставила різні підходи до управління навчанням персоналу, окремо виділивши сутність та особливості навчання персоналу на основі компетентнісного підходу, провела власне дослідження щодо аналізу навчання персоналу на основі компетентнісного підходу на матеріалах АТ «Райффайзен Банк», визначила проблеми та недоліки, врахувавши різноманітні дані компанії, та застосувавши різні інструменти аналізу.

3. Наявність самостійних розробок автора: *полягає в теоретичному узагальненні поняття управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу та систематизації переваг та недоліків цього підходу. В роботі здійснено діагностику стану навчання персоналу на основі компетентнісного підходу на прикладі конкретного підприємства, а й здійснено оцінювання ефективності навчання персоналу на основі авторського соціологічного дослідження.*

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: *полягає в отриманих результатах аналізу, які продемонстрували ключові ніші в роботі за напрямом навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу, та систематизації результатів дослідження у вигляді відповідних статистичних представлень та узагальнень результатів, з подальшим формулюванням проблем і шляхів їх вирішення.*

5. Наявність недоліків: *не достатньо чітко сформульовано актуальність теми та висновки по роботі, які не повною мірою розкривають потенціал та важливість авторського дослідження та запропонованих рекомендацій.*

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: *56 балів.*

Науковий керівник *к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Столярук Х.С.*

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Колосовської К.О.
на тему «Управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:
В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці компанії зосереджуються на тому, щоб постійно підвищувати якість навчання та вдосконалювати розвиток ключових компетентностей персоналу. Не виключенням є банківська сфера, де для формування привабливого бренду роботодавця, підприємства мають постійно забезпечувати своїх працівників різноманітними навчальними ініціативами, акцентуючи увагу на широкому спектрі програм з підвищення рівня володіння навичками. І саме правильно організований процес управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу допомагає вдосконалювати необхідні для підвищення ефективності та прибутковості підприємства здібності працівників, підвищуючи рівень їх продуктивності та мотивації.

Якість проведеного дослідження:
Здобувачка освіти дуже ґрунтовно та всебічно підійшла до розгляду обраної теми.
Уся інформація викладена логічно та поступово, з наведеними підтверджувальними фактами та статистичними даними. Проведене дослідження з управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу має практичне значення та вплив для підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки містить рекомендації з виваженої оптимізації процесу навчання працівників, підвищення їхньої продуктивності, залученості та утримання.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:
Каріною був розроблений авторський комплексний механізм управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен банку», із визначеними кроками його запровадження. Поруч з цим, на основі проаналізованої інформації, здобувачка освіти запропонувала практичні заходи для підвищення кваліфікації працівників окремих відділень, які можуть значно оптимізувати комплексну систему навчання персоналу на підприємстві. Зокрема, варто відзначити, що кожен захід ретельно аналізує індивідуальні потреби працівників відповідних департаментів та запропоновані програми та платформи відповідають потребам та специфіці бізнесу, пропонуючи інноваційні рішення наявних проблемних аспектів управління навчанням персоналу в АТ «Райффайзен банк». Таким чином, доречність запропонованих заходів підтверджена їх доцільним соціально-економічним значенням для підвищення ефективності діяльності АТ «Райффайзен банку». Поруч з цим, вони є вигідними як для розвитку персоналу, так і для фінансової стабільності та успішності АТ «Райффайзен банку».

Зауваження:
Відсутні

Практична значущість висновків і рекомендацій:

Наведені висновки та практичні рекомендації з інноваційними поглядами та технологіями допоможуть нам підвищити ефективність навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» на основі компетентнісного підходу, що є критично важливим у зміцненні конкурентоспроможності та стійкості банку в умовах постійних змін у фінансовому та політичному середовищі. Поруч з цим, запропоновані заходи допоможуть підвищувати рівень залученості та утримання працівників, максимізуючи успіх компанії та просуваючи бренд роботодавця. Практично значущим було проведення діагностики стану управління навчанням, де здобувачкою освіти було виявлено основні потреби організації та працівників у розвитку компетенцій з наведеним оцінюванням результатів впровадження відповідних навчальних програм.

Місце роботи та посада рецензента	АТ « Райффайзен Банк» , Керівник з питань менеджменту персоналу
Науковий ступінь, учене звання (за наявності)	Магістр менеджменту персоналу, Моїсеєнко Н.А.

Підпис засвідчую: Керівник з питань менеджменту персоналу

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ 6

1.1. Сутність та основні характеристики навчання персоналу на основі компетентнісного підходу 6

1.2. Механізм управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу 13

1.3. Методика оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу 18

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» 24

2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик АТ «Райффайзен банк» 24

2.2. Діагностика стану управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу АТ «Райффайзен банк» 32

2.3. Оцінка ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу АТ «Райффайзен банк» 41

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ 51

3.1. Напрями підвищення ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу 51

3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів. 57

ВИСНОВКИ 62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

ДОДАТКИ 70

ВСТУП

В умовах швидкої зміни технологічного ландшафту та ринкової конкуренції важливим аспектом успішного функціонування будь-якої організації є навчання та розвиток її персоналу. Однак, зростаюча складність бізнес-завдань та потреби ринку висувають нові вимоги до управління навчанням персоналу. Таким чином, управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу є досить ***актуальним дослідженням даної кваліфікаційної бакалаврської роботи***, оскільки вимагає від організацій адаптації до швидкої технологічної динаміки та змін на ринку праці. Останні дослідження свідчать про необхідність впровадження цього підходу для підвищення ефективності навчання та конкурентоспроможності організацій. Колот, Лопушняк, Данюк, Герасименко, Дяків, Столярук, а вже далі усі інші

Оскільки питання навчання персоналу на основі компетентнісного підходу є доволі актуальним, його дослідженню приділяла увагу велика кількість зарубіжних та вітчизняних науковців. Деякі з них: Колот А.М. [18], Лопушняк Г. С. [21], Данюк В. М. [12], Герасименко О. О. [16], Дяків О.П. [13], Столярук Х.С. [30], Адаменко М.В. [2], Руденко М.В. [26], Кравченко О.О. [19], Галайда Т.О. [10], Ноє Р.А. [41], Суков Г. С. [12] та інші.

Об'єктом дослідження є управління навчанням персоналу, а ***предметом дослідження*** — теоретичні та методичні аспекти застосування компетентнісного підходу в цьому контексті.

Метою даної кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження, аналіз та вдосконалення підходів до управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу з метою підвищення ефективності навчальних процесів та покращення роботи організації.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано й вирішено такі ***завдання***:

- ✓ дослідити сутність та основні характеристики навчання персоналу на основі компетентнісного підходу;
- ✓ розкрити механізм управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу;
- ✓ дослідити методику оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу;
- ✓ провести аналіз організаційно-економічних характеристик АТ «Райффайзен банк»;
- ✓ здійснити діагностику стану управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен банк»;
- ✓ оцінити ефективність навчання персоналу на основі компетентнісного підходу АТ «Райффайзен банк»;
- ✓ розробити напрями підвищення ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу;
- ✓ оцінити соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Необхідний аналіз допомагають провести такі **методи** як: системний та комплексний аналіз при розгляді теоретико-правових засад управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу; систематизація, деталізація, та метод групування даних при дослідженні процесів управління навчанням в АТ «Райффайзен банк». Це дозволяє не лише оцінити стан справ у конкретний момент часу, а й здійснювати комплексний аналіз впливу навчання на якість роботи та задоволеність працівників.

Метод порівняння та узагальнення використовується при розробці напрямків підвищення ефективності навчання персоналу, що дозволяє ідентифікувати основні проблеми та створювати цілісні рекомендації. Ці методи допомагають здійснити комплексний та деталізований аналіз ефективності управління навчанням персоналу в рамках обраної банківської компанії.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати розширюють розуміння сучасних аспектів управління навчанням, зокрема, в банківському секторі. Дослідження дозволяє

вдосконалити теоретичні засади управління навчанням, враховуючи специфіку банківського сектору та ввести нові підходи до оцінки компетентностей персоналу. Методичний внесок полягає в розробці системи методів для детального аналізу ефективності управління навчанням, які можуть бути застосовані в практиці управлінських рішень та розробці навчальних програм.

Практична значущість полягає в тому, що отримані результати можуть слугувати конкретними рекомендаціями для управлінських рішень та покращення ефективності управління навчанням персоналу в АТ «Райффайзен банк». Ці рекомендації мають потенціал значно підвищити якість навчання та розвитку персоналу у банківському секторі, що є критичним для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Інформаційною базою для дослідження є періодичні, монографічні національні видання в галузі управління навчанням персоналу та компетентнісного підходу, а також офіційні статистичні дані та звіти від різних урядових організацій. Зокрема, використовуються публікації у фахових журналах, спрямованих на аналіз управлінських практик та ефективного навчання персоналу в банківському секторі.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

1.1. Сутність та основні характеристики навчання персоналу на основі компетентнісного підходу

У сучасному світі, де темпи змін надзвичайно швидкі, а конкуренція на ринку динамічна та висока, ефективне управління персоналом стає важливою ланкою для успіху будь-якої організації. В цьому контексті, питання навчання персоналу на основі компетентнісного підходу набуває особливого значення. Оскільки, забезпечення високого рівня кваліфікації та розвитку компетентностей працівників стає ключовим фактором конкурентоспроможності організацій. Слід відзначити, що «персонал — це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату» [12].

Однак для розуміння повноцінної сутності цього підходу та його впливу на розвиток кадрового потенціалу, необхідно провести аналіз, орієнтований на різні підходи та дослідження відомих науковців та експертів у галузі управління персоналом. Зокрема, вважаємо доречним розгляд концепцій відомих авторитетів у галузі управлінської психології, аналізовані результати емпіричних досліджень та практичних випробувань концепції компетентнісного підходу в різних організаційних контекстах. Цей аналіз слугуватиме основою для розгортання обґрунтованих висновків та рекомендацій щодо впровадження даного підходу в практику управління персоналом, сприяючи подальшому розвитку та вдосконаленню організаційних процесів.

З розвитком технологій і розвитком стратегій на робочому місці виникає потреба в професіоналах, які відповідають цим змінам у плані знань і навичок.

Одним із найкращих способів покращити знання та навички є навчання. Оскільки, забезпечення співробітників відповідним і послідовним навчанням може допомогти підвищити продуктивність і ефективність на робочому місці. Так, Г. С. Лопушняк та Р. В. Миляник доречно відзначають, що «характеристиками сучасного бізнес середовища, в якому функціонують підприємства, установи та організації, є невизначеність, складність та динамічність змін. У цих умовах сучасним керівникам доводиться постійно адаптуватися до змін та приймати рішення, враховуючи велику кількість елементів, їхню складність, багаторівневість та постійну зміну зв'язків між ними. Так, складність рішень, які приймаються керівниками, а також рівень відповідальності за них, постійно зростає, що спричиняє необхідність постійного підвищення їх професійної компетентності, як необхідної та не від'ємної умови їх конкурентоспроможності на ринку праці» [21].

У цьому контексті, питання визначення сутності поняття «навчання персоналу» розкриває законодавство України. Згідно з Законом України «Про професійний розвиток працівників», «професійне навчання працівників — це процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва» [24].

Зазначимо, що це не є загальновживаним трактуванням поняття навчання персоналу. При цьому, науковці та вчені, як вітчизняні, так і зарубіжні, активно досліджують тему навчання персоналу на основі компетентнісного підходу, пропонуючи нові концепції та методології.

Так, наприклад іноземний вчений Ноє Р.А. розглядає навчання персоналу, як процес надання особам цільових навичок, знань і компетенцій з метою покращення їхньої результативності та продуктивності у межах їх поточних робочих обов'язків. Зокрема, «структуровані навчальні дії та досвід реалізуються з метою підвищення професійних навичок і здібностей», — зазначає вчений [41].

Вважаємо, що даний погляд відповідає ідеї про практичність навчання та його спрямованість на конкретні результати у виробничій діяльності.

У порівнянні з цим, вчена Товкун О.В. пропонує спрощене трактування навчання персоналу. Вчена зазначає, що навчання персоналу — це «організований процес, що підвищує навички працівників для зростання ефективності роботи на підприємстві» [32].

Загалом, відзначаємо, що навчання персоналу — це процес адаптації знань і навичок персоналу до потреб підприємства.

У сучасному робочому середовищі, яке постійно змінюється, важливість ефективного навчання працівників експоненціально зростає. Оскільки організації орієнтуються на стрімкий технологічний прогрес, мінливі вимоги ринку та динамічні вимоги до кваліфікації, методи, які використовуються для навчання та розширення можливостей їх робочої сили, стають першорядними.

При цьому, методи навчання співробітників охоплюють широкий спектр стратегій, від традиційного навчання в аудиторії до сучасних підходів, орієнтованих на технології. Вибір методів навчання залежить від таких факторів, як характер змісту, цілі навчання, цільова аудиторія, наявні ресурси та цілі організації [11].

В умовах невизначеності, кризових явищ, стрімких технологічних змін, для перемоги підприємства в конкурентній боротьбі необхідно розробляти та застосовувати інноваційні інструменти розвитку людського потенціалу з урахуванням категорій найнятих працівників підприємством відповідно до функцій, які вони виконують, обов'язково враховуючи коливання рівня мотивації та впроваджуючи програми професійної підготовки, які відповідають потребам персоналу. У сучасних економічних умовах персонал підприємства, незалежно від певної категорії (керівники, спеціалісти, службовці, робітники), повинен мати високу кваліфікацію, якісно виконувати свою роботу, стратегічно мислити, бути стресостійким, вміти адаптуватися до змін у сфері діяльності. Сьогодні професійне навчання та розвиток персоналу є одним із важливих елементів у світовій системі

управління професійним навчанням працівників, оскільки знання персоналу потребують постійного вдосконалення.

Отже, навчання персоналу — це процес його розвитку з метою отримання нових знань, підтримки належного рівня професійної майстерності та підвищення його конкурентоспроможності, що в умовах невизначеності сприятиме конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що основною метою навчання персоналу є досягнення високоефективної роботи шляхом підвищення рівня знань і вмінь працівників [11].

Зауважимо, що оскільки кадровий потенціал є найвагомішим ресурсним елементом компанії його навчання виступає ключовим у організаційних процесах підприємства. Так, одним з доволі поширених та дієвих методів, на сьогодні, є метод компетентнісного підходу.

Проте, варто зазначити, що у світлі сучасних вимог до ефективного управління персоналом виникає необхідність ретельного вивчення поняття «компетентність», що є важливим елементом компетентнісного підходу до навчання персоналу. Різні науковці та експерти пропонують різні тлумачення та підходи до визначення цього поняття, що створює підґрунтя для аналізу різноманітних поглядів на сутність компетентності і визначення її ролі в управлінській практиці. Подальший розгляд та порівняльний аналіз різних визначень компетентності дозволять виявити основні тенденції в розумінні цього поняття та визначити, як це впливає на формування стратегій та методів навчання персоналу з використанням компетентнісного підходу.

Так, згідно з документом міжнародної Організації економічного співробітництва та розвитку ОЕСР «Майбутнє освіти та навичок: освіта 2030» («The Future of Education and Skills: Education 2030») компетентність — це цілісне поняття, що містить такі складові, як знання, навички, ставлення та цінності. Своєю чергою, законодавство України трактує компетентність як здатність особи ефективно адаптуватися до соціального середовища, набувати нові знання та успішно здійснювати професійну діяльність. Вона формується на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів,

цінностей та інших особистих якостей. Результати навчання визначаються як конкретні виражені елементи, такі як знання, вміння, навички, способи мислення, погляди, цінності та інші особисті якості, які можна ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти, та які особа може продемонструвати після завершення освітньої програми або окремих її компонентів [15].

Аналізуючи, поняття компетентності, вважаємо за доцільне розгляд наукової статті Столярук Х.С. щодо компетентнісних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності працівника. Так, проводячи своє дослідження автор інтегрує поняття компетентності в певний перелік складових. А саме: «знання, навички, здібності, мотиви, особисті та ділові якості, талант, вольові якості, цінності, психофізіологічні особливості, розуміння, досвід, соціально-комунікативна поведінка тощо» [30].

Цікавими є дослідження українських вчених-теоретиків, зокрема, наприклад, вченої Загіки О.О., яка відзначає, що у результаті наукового аналізу психолого-педагогічних джерел професійна компетентність фахівця включає різноманітні компоненти. Серед них розглядаються:

- ❖ концептуальний аспект, що передбачає розуміння теоретичних основ професії та навички аналізу, синтезу і формулювання проблеми;
- ❖ технічний компонент, тобто здатність освоювати ключові професійні навички;
- ❖ інтеграційний аспект, який виявляється у здатності поєднувати теорію з практикою;
- ❖ концептуальний елемент, який включає розуміння широкого культурного, економічного і соціального контексту;
- ❖ адаптивний аспект, який передбачає здатність прогнозувати та адаптуватися до змін у професійній сфері;
- ❖ та особистісний компонент, орієнтований на ефективну комунікацію [14].

Глибокий аналіз концепції «компетентність» виконано Масичем В.В. у його монографії, де автор, виходячи з порівняльного аналізу різноманітних наукових

джерел, класифікує підходи до визначення поняття, зазначеного вище, у кілька категорій. Ці категорії включають джерела, що розглядають компетентність як конкретну здатність чи якість; ті, що описують компетентність як суб'єкт діяльності; джерела, які розглядають компетентність як опанування особистістю відповідними навичками; та ті, які розглядають компетентність як компетенцію чи сукупність компетенцій [22].

За висновками Масича В.В., компетентність є інтегральним показником рівня і якості підготовки фахівця до професійної діяльності. Це поняття не обмежується лише обсягом знань і вмінь, а визначає здатність особи мобілізувати отримані знання та досвід у конкретних ситуаціях. Згідно з Масичем В.В., компетентність є результатом освіти, самоосвіти і саморозвитку фахівця, виражається в досвіді та індивідуальній здатності, а також виявляється в прагненні до постійного самовдосконалення та творчому ставленні до справи [22].

При цьому, погляд Масича В.В. на компетентність як інтегральний показник рівня підготовки фахівця, що враховує його здатність до мобілізації знань та досвіду, вважаємо незавершеним. Так, думку вченого можна продовжити та розвинути, розглядаючи компетентність як комплексний конструкт, що включає не лише технічні знання, а й міжособистісні навички, креативність, адаптивність та інші аспекти. На нашу думку, такий підхід дозволить більш повно охопити сутність компетентності та її роль у сучасному професійному середовищі.

Це може бути спробою врахувати широкий спектр аспектів, що впливають на рівень компетентності, але при цьому інтеграція всіх цих аспектів в один інтегральний показник може бути викликана складністю вимірювання та об'єктивності оцінки.

Загалом, компетентнісний підхід передбачає орієнтацію на ключові компетентності, що включають загальні навички та властивості особистості, які необхідні для ефективної роботи у сучасному бізнес-середовищі. Навчання засноване на компетентностях спрямоване на розвиток адаптивності, творчості, комунікаційних навичок та інших важливих аспектів, які допомагають працівникам ефективно вирішувати завдання та впевнено адаптуватися до змін в робочому

середовищі. До того ж наявний акцент на індивідуальні потреби та особливості працівників, роблячи навчання більш персоналізованим і спрямованим на досягнення конкретних результатів у професійному розвитку (рис. 1.1.) [29].

Отже, на разі, аналіз відображає різні погляди на поняття навчання персоналу та компетентності, вказуючи на різноманітність підходів і тлумачень цих понять у науковій спільноті.

При цьому, спираючись на різні погляди науковців щодо основоположного поняття компетентнісного підходу до навчання, вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення поняття «навчання персоналу на основі компетентнісного підходу».

Рисунок 1.1 — Основні характеристики навчання персоналу на основі компетентнісного підходу

Джерело: розроблено автором на основі дослідження [16]

Так, навчання персоналу на основі компетентнісного підходу — це процес переході від традиційних методів навчання, спрямованих лише на передачу знань, до системного вдосконалення навичок та компетентностей, необхідних для успішного виконання робочих завдань.

Цей підхід враховує не лише теоретичні аспекти, але й практичні аспекти роботи, фокусуючись на здатності працівника використовувати набуті знання та вміння в конкретних робочих ситуаціях. Компетентнісний підхід в навчанні персоналу дозволяє створити динамічну та адаптивну робочу силу, готову до викликів і вимог сучасного бізнесу.

1.2. Механізм управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу

Питання кадрового забезпечення, а особливо належного навчання персоналу та управління ним, стає все більш важливим. Знання та вміння працівників виступають основними активами організації.

Зосереджений на розвитку конкретних компетентностей та навичок, компетентнісний підхід до навчання персоналу не лише враховує актуальні вимоги ринку праці, але й сприяє підготовці кадрів, здатних ефективно вирішувати завдання та впроваджувати інновації.

У даному контексті виникає необхідність розглядати механізм управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу як систему, що охоплює цілісний набір інструментів, методів та стратегій. Ця система спрямована на оптимізацію навчального процесу, врахування індивідуальних особливостей працівників та висуває завдання забезпечити їхню конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

Систематичний підхід до навчання на основі компетенцій став найкращою практикою для забезпечення стійкої готовності до комплаєнсу. На відміну від одноразових семінарів із відповідності, структура компетенцій пропонує інтегрований метод для точної оцінки критичних прогалин у навичках робочої

сили, створення цільових навчальних програм і перевірки поточної кваліфікації. Це перекладає відповідність із ізольованої події на вбудовану можливість.

Концепція компетентностей забезпечує основну структуру для систематичного нарощування можливостей робочої сили щодо відповідності стандартам з часом. Щодо цього, інтегрована методологія означає підхід, який не обмежується окремими заходами навчання, але передбачає постійний процес розвитку та навчання, що постійно адаптується до нових вимог і умов. Такий підхід дозволяє забезпечити постійну актуальність та ефективність розвитку компетентностей працівників [43].

Структура складається з п’яти етапів.

Розглянемо основні етапи даного механізму за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 2.1 — Основні характеристики механізму управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу

№	Етап	Відповідальність	Спрямованість
1	**2**	**3**	**4**
1	Аналіз потреб у навчанні	Відділ кадрів, HR-менеджери.	Визначення стратегічних та операційних потреб компанії в розвитку персоналу.
2	Розробка стратегії навчання	Управлінці, HR-стратеги.	Створення плану, який визначає цілі, завдання та очікувані результати навчання.
3	Аналіз компетентностей	Відділ кадрів, HR-аналітики.	Визначення наявних та необхідних компетентностей, ідентифікація прогалин.
4	Розробка навчальних програм	Тренінг-менеджери, внутрішні експерти.	Створення структурованих та ефективних навчальних програм.
5	Впровадження методів та інструментів	Тренери, експерти, технічні спеціалісти.	Здійснення навчальних заходів, використання сучасних технологій.
6	Оцінка та звітність	Внутрішні аудитори, відділ навчання.	Аналіз результатів навчання, оцінка ефективності програм.
7	Адаптація та вдосконалення	Керівництво, HR-менеджери.	Внесення змін до навчальних програм з урахуванням поточних потреб та досвіду.
8	Комунікація та залучення персоналу	HR-відділ, комунікаційні менеджери.	Забезпечення взаємодії між управлінням та персоналом, залучення співробітників до навчань.

Джерело: розроблено автором на основі [18, 19]

Усі ці етапи мають на меті забезпечити системний та ефективний розвиток персоналу відповідно до стратегічних завдань компанії. Розподіл відповідальності

між різними відділами та рівнями керівництва дозволяє забезпечити комплексний та індивідуально спрямований підхід до навчання персоналу.

При цьому, слід зазначити, що відповідальність за кожен етап механізму управління навчанням персоналу може змінюватися відповідно до розміру, типу та структури компанії. Так, наприклад, для великих підприємств може бути необхідно виділити окремі команди або відділи для різних аспектів управління навчанням, тоді як на менших підприємствах ці обов'язки можуть об'єднуватися та бути призначені до виконання лише одному співробітнику або невеликому відділу.

Важливо враховувати, що структура та ефективність механізму управління навчанням може піддаватися коригуванням залежно від змін у розмірах компанії, стратегічних цілях та внутрішніх потребах. У контексті малого бізнесу чи стартапу може виникнути ситуація, коли кілька етапів механізму об'єднуються, і один співробітник або менший відділ беруть на себе кілька функцій одразу [33].

Механізм управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу є динамічним та адаптивним інструментом, спрямованим на забезпечення постійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог сучасного бізнес-середовища.

До того ж даний механізм закладає в свою основу три основні фази навчання:

- Перша фаза навчання: визначення знань і навичок.
- Друга фаза навчання: розвиток навичок учнів.
- Третя фаза застосування: реальна практика та відгук.

Початкова фаза навчання фокусується на точному визначенні знань та навичок, які учні повинні засвоїти. Це включає ретельний аналіз:

1) Конкретних положень, етичних стандартів та юридичних норм, що застосовуються.

2) Проведення детального аналізу для розкриття всіх необхідних компетенцій.

3) Оцінювання рівня здібностей співробітників у засвоєнні цих норм.

4) Виявлення прогалин у кваліфікації за допомогою тестування, аудиту або самооцінки.

5) Розробка навчальних цілей, відповідно до наявних проблемних моментів у системі розвитку необхідних навичок, темами відповідності та новими правилами [11].

Завершальною метою є створення плану навчання, що базується на навичках, із визначенням очікуваних компетенцій, які працівники повинні демонструвати після завершення навчання.

Під час другої фази активізується схема навчання, використовуючи індивідуальний план. Ця фаза передає знання та формує навички відповідності. Ефективність навчання підтверджується тестуванням та сертифікацією відповідно до основних правил, що гарантує досягнення цільових показників відповідності, визначених на попередньому етапі.

Є два основних компоненти в розвитку навчання:

Експертні навчальні фірми залучаються для перетворення цілей навчання на захоплюючі курси, ресурси, змодельовану діяльність, оцінювання та інший освітній досвід, який найкраще підходить для дорослих професіоналів. Це підсилює та синтезує збереження концепцій відповідності.

Змішані модальності характеризуються поєднанням різних форм навчання в одному навчальному середовищі або курсу. Наприклад, віртуальні класи можуть поєднуватися з програмами для мікро навчання, коучинг-гуртками та лабораторіями для застосування концепцій, що забезпечує сучасний інтегрований підхід до навчання.

Кінцева третя фаза прискорює розвиток компетенцій через реальну практику та зворотний зв’язок. По суті, прикладне навчання слугує «сухим прогоном», щоб безпечно робити помилки під керівництвом. Це ще більше впроваджує регулятивні стандарти, визначені раніше через суворість навчання та співпрацю робочої сили. Перевагою є готовий до роботи працівник, який відповідає вимогам, озброєним виконувати свою роль етично, законно та відповідно до стандартів [29].

Отже, розглядаючи механізм управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу, можна визначити, що ефективність цього процесу суттєво залежить від комплексного підходу до визначення та розвитку

компетентностей працівників. Зокрема, методи оцінки кваліфікацій, розробка навчальних цілей, створення навчального плану, індивідуальний дизайн навчання та тестування забезпечують системний підхід до формування навичок та знань.

Визначення прогалин у кваліфікаціях, встановлення конкретних цілей, побудова індивідуальних навчальних маршрутів та використання тестування як інструменту контролю дозволяють досягти точних результатів у навчанні персоналу. Врахування особистих особливостей та потреб працівників робить навчання більш ефективним та адаптованим до конкретних вимог організації [37].

Такий інтегрований підхід сприяє створенню системи, що орієнтована на розвиток компетентностей, забезпечуючи працівникам необхідні навички для успішної професійної діяльності. Зазначені методи є ключовими складовими механізму управління навчанням, що гармонійно взаємодіють для досягнення високих стандартів компетентностей персоналу в організації.

При цьому, реалізація даного механізму неможлива без певних методів та платформ інтегрованих в компанію. Наприклад, деякі з них, це такі навчальні платформи, як Coursera for Business чи LinkedIn Learning, які надають доступ до різноманітних курсів та тренінгів. Ці ресурси дозволяють працівникам самостійно розвивати свої компетенції та зміцнювати професійні навички відповідно до потреб компанії.

Крім того, системи електронного оцінювання (LMS) забезпечують ефективне відстеження успішності та прогресу працівників. Вони дозволяють надавати індивідуальний підхід до навчання, створювати персоналізовані навчальні плани та вчасно виявляти прогалини в знаннях.

Тестування є ключовим етапом в оцінці компетентностей персоналу. Застосування різноманітних тестових завдань та методів тестування дозволяє об'єктивно визначити рівень засвоєння матеріалу та здатність працівників застосовувати отримані знання на практиці.

Всі ці методи та платформи, впроваджені в компанію, сприяють успішній реалізації механізму управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу, забезпечуючи постійний розвиток та вдосконалення робочої сили.

1.3. Методика оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу

Коли компанія планує навчання та розвиток для своєї організації, то очікує отримати покращені навички та продуктивність, більший рівень утримання персоналу та покращений бренд. Після запровадження запланованої програми корпоративного навчання, доцільним є поставлення таких запитань як:

- ❖ Наскільки ефективним було навчання для того, щоб допомогти персоналу отримати відповідні знання та навички?
- ❖ Чи змогли працівники застосувати те, що вони навчилися, щоб покращити свою продуктивність на роботі?
- ❖ Які ще переваги досягла програма навчання? [40]

Відповіді на ці запитання допомагають з'ясувати, чи варте навчання інвестиції організації, при цьому, відповіді на ці запитання потребують вимірювання результатів. Тому показники оцінки навчання важливі, оскільки вони допомагають організаціям вимірювати ефективність своїх програм навчання. Відстежуючи такі дані, як задоволеність співробітників, збереження знань і вдосконалення навичок, компанії можуть визначити сфери, де їм потрібно вдосконалити свої методи навчання, і переконатися, що їхні співробітники отримують максимальну віддачу від своєї освіти. Зрештою, це допомагає організаціям досягти їхніх бізнес-цілей, гарантуючи, що їхні працівники належним чином навчені та обладнані для виконання своєї роботи.

Статистика доводить, що компанії по всьому світу вкладають значні кошти в навчання та розвиток співробітників. За даними «Statista», лише в Сполучених Штатах до 2020 року витрати на підготовку та освіту співробітників зросли до 42,4 мільярда. Окрім підвищення знань і навичок, вимірювання ефективності навчання виявилося важливим інструментом для підвищення залученості та утримання

співробітників. Результати та вимірювання минулого навчання також є критичними показниками під час планування майбутніх семінарів [40].

Організації повинні гарантувати, що працівники можуть продемонструвати позитивний вплив навчання через підвищення продуктивності та загальний розвиток навичок. Зі зростанням уваги до безперервного навчання та розвитку компанії зацікавлені у визначенні надійних показників і методів вимірювання ефективності навчання та рентабельності інвестицій у такі ініціативи з навчання співробітників. Зрештою, проводити навчання, яке не дає очікуваних результатів є досить витратним процесом.

На сьогодні, існує доволі велика кількість перевірених методів і стратегій. Серед найпоширеніших: рівні оцінки Кіркпатріка, CIPP або контекст, модель оцінки вхідних даних, процесу та продукту, метод оцінки Кауфмана, підсумкове проти формального оцінювання, модель оцінювання Андерсона, модель ROI Філіпса, модель CIRO [31].

Так, відповідно до перерахованих моделей, тести після тренінгу, особисті дискусії, опитування співробітників, тематичні дослідження учасників та офіційні сертифікаційні іспити — це лише деякі методи оцінки ефективності навчання. Чим більше даних зібрано про вимірні результати, тим легше буде кількісно визначити рентабельність інвестицій компанії. Перед початком навчання корисно спланувати, які фактори потрібно вимірювати та як збирати ці дані.

Вплив і ефективність навчальних рішень показують, наскільки корисним є конкретний навчальний модуль для полегшення навчання співробітників. Простіше кажучи, ефективність програми навчання вимірює ступінь, до якої продуктивність співробітника може покращитися завдяки змісту та дизайну навчання.

В даному дослідженні вважаємо актуальним розглянути методику оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу, використовуючи модель компетентностей. Ця модель ґрунтується на уявленні, що компетентність не обмежується лише набором знань, але включає й уміння використовувати ці знання у практичних ситуаціях. В рамках моделі

компетентностей визначаються ключові галузі знань та навичок, необхідних для виконання конкретних завдань. Це допомагає встановити стандарти для оцінювання та розвитку навичок і знань, які необхідні для успішної роботи на певній посаді [34].

Такий підхід до оцінки навчання персоналу є важливим з погляду забезпечення ефективності і результативності навчальних програм. Інтеграція моделі компетентностей у процес оцінювання дозволяє більш точно визначити, наскільки успішно працівники засвоюють не лише теоретичні знання, але й їх практичні застосування. Це дає можливість не лише оцінити рівень навченості, але й виявити прогалини у вмінні застосовувати отримані знання у реальних ситуаціях. Все це допомагає підвищити якість навчання та забезпечити кращі результати для компанії в цілому.

Оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає застосування моделі компетентностей. Ця модель складається з переліку необхідних компетентностей для всього персоналу організації. Кожна компетентність детально описується, відображаючи загальні стандарти діяльності та норми поведінки в компанії. Суть полягає в оцінці поведінки працівників, де дії оцінюються як «робить» або «не робить», уникнувши традиційного підходу з оцінки «знання – незнання» або «уміння – невміння». Це допомагає уникнути суб'єктивності оцінки, орієнтуючись на конкретні результати діяльності [22].

Отже, методика оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу ґрунтується на конкретних критеріях, що враховують специфіку компетенцій, необхідних для успішної професійної діяльності. Але, слід зауважити, що навчання це один з ключових процесів розвитку персоналу, який впливає не тільки на поліпшення рівня та класифікації робочої сили компанії, а й стабільність та розвиток компанії загалом, вважаємо за потрібне при оцінці ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу розглядати дві групи показників — кількісні та якісні. До того ж доцільним за результатами досліджень є розгляд цих показників з призми трьох напрямків:

❖ Особистісні, ті, які описують ефективність навчання кожного співробітнику з боку останнього;

❖ Соціальні, ті, які характеризують зміни в робочому середовищі усієї компанії після навчання;

❖ Економічні, ті, які показують фінансовий результат компанії.

Так, методологія оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу за особистісним напрямком полягає у розкритті критеріїв, зазначених на рисунку 1.2:

Рисунок 1.2 — Критерії оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу зі сторони оцінки працівника

Джерело: розроблено автором на основі дослідження [18, 26]

Як вже раніше було зазначено, успішне навчання персоналу впливає не лише на їхні знання і навички, але й на різні аспекти діяльності компанії. З погляду

соціальних показників, підвищення рівня задоволеності працівників своєю роботою та співробітництво у команді є ключовими аспектами, що сприяють покращенню робочого середовища та зниженню плинності кадрів.

Поруч з цим, економічні показники, такі як збільшення прибутку, зниження витрат та оптимізація процесів, також є важливими факторами ефективності навчання. Коли працівники мають необхідні навички та знання для виконання своїх обов'язків, це сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи, що впливає на загальну конкурентоспроможність компанії на ринку. Таким чином, ефективність навчання вимірюється не лише результатами тестів чи оцінками, але й його впливом на соціальний та економічний розвиток організації.

Оцінка соціальних та економічних показників ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу може бути здійснена за допомогою різних методів та критеріїв.

Соціальні показники ефективності навчання можна оцінювати шляхом спостереження за покращенням взаємодії між працівниками та командним духом у підприємстві. Наприклад, після навчання персонал може стати більш впевненим у своїх знаннях і навичках, що сприяє підвищенню взаємодії в колективі та зменшенню конфліктів. Також можна виміряти зміни у рівні задоволеності працівників своєю роботою та підвищення їхньої мотивації.

Щодо економічних показників, можна оцінювати збільшення продуктивності праці та зниження витрат після навчання персоналу. Наприклад, якщо навчання дозволяє працівникам ефективніше виконувати свої обов'язки або швидше розв'язувати проблеми, це може призвести до збільшення виробничої потужності або зменшення часу, потрібного для виконання завдань. Крім того, можна аналізувати зв'язок між навчанням та фінансовими показниками, такими як збільшення прибутку, зниження відсотка браку або оптимізація процесів, що приносять дохід.

Наприклад, розглянемо ситуацію компанії, яка навчає своїх співробітників новій методиці виробництва. Після завершення навчання підвищується швидкість та якість виробництва, а також зменшується кількість браку. Це призводить до

збільшення обсягів продажів та прибутку компанії, що є економічними показниками ефективності навчання.

Зважаючи на соціальні та економічні аспекти компанії, можна включити такі показники показані на рисунку 1.3.

Варто зазначити, що до перерахованих показників, також можна віднести такі кількісні показники як:

1. Кількість працівників, які беруть участь у навчальних заходах.
2. Кількість годин навчання на одного працівника.
3. Кількість нових навичок, які працівники здобули після навчання.
4. Кількість працівників, які успішно пройшли сертифікаційні тести або екзамени.

Рисунок 1.3 — Критерії оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу зі сторони оцінки працівника

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Дані кількісні показники дозволяють оцінити конкретний вплив навчання на соціальні та економічні аспекти діяльності компанії.

Отже, оцінка соціальних та економічних показників дозволяє компаніям зрозуміти не лише якість знань та навичок персоналу, а й реальний вплив навчання на підприємство з соціального та фінансового погляду.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик АТ «Райффайзен банк»

В сучасному світі банківська сфера постійно еволюціонує, адаптуючись до змін у вимогах клієнтів, ринкових умов та технологічних інновацій. В цьому контексті ефективне навчання персоналу стає критично важливим фактором для успішної діяльності банківських установ. Однією з провідних фінансових установ, яка активно працює у напрямку підвищення кваліфікації свого персоналу, є АТ «Райффайзен банк».

Для розуміння ситуації та ефективного впровадження компетентнісного підходу до навчання персоналу, необхідно ретельно проаналізувати організаційно-економічні характеристики цієї установи.

Так, починаючи з жовтня 2005 року, Райффайзен Банк став ключовим гравцем у банківській групі «Райффайзен Банк Інтернаціонал АГ», що базується в Австрії. За цей період він надав широкий спектр стандартних та інноваційних банківських послуг, маючи довіру понад 2,5 мільйони клієнтів.

Райффайзен Банк продовжує залишатися першим у сфері обслуговування в українському банківському секторі. Згідно з оцінкою компанії GfK-Україна, яка спеціалізується на дослідженні ринків, репутація Райффайзен Банку вища за середньо ринковий показник.

Банк активно працює над підвищенням якості обслуговування клієнтів, використовуючи власний досвід та здобутки інших банків-філій групи «Райффайзен Банк Інтернаціонал», а також впроваджуючи передові технології.

Заслуговуючи на титул кращого банку в Україні за 2021 рік за версіями Euromoney та EMEA Finance, Райффайзен Банк продовжує ставити високі стандарти якості обслуговування в українському банківському секторі [25].

Варто зауважити, що на 4 квартал 2023 року АТ «Райффайзен банк» займає четверте місце у рейтингу стійкості банків та третє місце за критерієм лояльності вкладників від порталу «Мінфін»(табл. 2.1 та табл. 2.2).

Таблиця 2.1 — Оцінка від порталу «Мінфін» здатності АТ «Райффайзен банк» протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам

Стресостійкість	**Бал**
1	**2**
Загальний бал	4.05
Залежність від вкладів фіз. осіб	3
Якість фондування	5
Прибутковість	4.67
Ліквідність	4
Достатність капіталу	3
Масштаб діяльності банку	4.64

Джерело: розроблено автором за даними **[4]**

Таблиця 2.2 — Оцінка від порталу «Мінфін» лояльності вкладників АТ «Райффайзен банк»

Загальний бал		**4.8**
1	**2**	**3**
Частка банку на ринку роздрібних депозитів	5.53%	5
Абсолютне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	1626.97 млн грн	5
	47.2 млн дол.	
Відносне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	5.05% грн	4
	7.39% дол.	
Досвід роботи на ринку	с 27-Mar-92	5
Платіжна репутація банку	0	5

Джерело: розроблено автором за даними **[4]**

Аналіз таблиць з оцінкою від порталу «Мінфін» показує, що АТ «Райффайзен банк» має стабільні показники у багатьох ключових аспектах. У таблиці 2.1 відображена стресостійкість банку, яка оцінена на рівні 4.05 балів, що вказує на його високу стійкість до внутрішніх та зовнішніх ризиків. Додатково, банк демонструє високу якість фондування, прибутковість та ліквідність, що є ключовими показниками його ефективності.

У таблиці 2.2 відображена оцінка лояльності вкладників, де банк також отримує високі бали. Загальний бал лояльності становить 4.8, а важливі показники, такі як частка банку на ринку роздрібних депозитів, абсолютний та відносний зростання роздрібного портфеля вкладів, досвід роботи на ринку та платіжна репутація банку, свідчать про високий рівень довіри та задоволення клієнтів.

Отже, зазначені результати аналізу свідчать про стабільність та успішність діяльності АТ «Райффайзен банк», що є важливим показником для подальшого розвитку та залучення нових клієнтів.

Аналізуючи динаміку кількості відділень та чисельності персоналу АТ «Райффайзен банк» за 2019-2022 рр., наведену в таблиці 2.3, можна відзначити наступне:

- З 2019 по 2020 рік спостерігається значна зміна, коли кількість відділень зменшилась на 99 одиниць або близько 20,2%, а кількість працівників зменшилась на 923 особи, або близько 12,25%. Ця зміна була пов'язана з реорганізацією мережі відділень або стратегічними рішеннями щодо оптимізації.
- З 2020 по 2021 рік кількість відділень зменшилась на лише 3 одиниці, що становить менше ніж 1% загальної кількості. Водночас кількість працівників зросла на 108 осіб, або 1,63%. Проте, важливо врахувати, що під час карантину в березні-травні 2021 року банк тимчасово призупиняв роботу окремих відділень, але персонал відділень не скорочувався. Це може пояснювати невелику зміну кількості відділень у цьому періоді.
- Зауважимо, що на кінець 2022 року, через бойові дії та окупацію частини території України, обслуговування клієнтів здійснювалося у 300

відділеннях з наявних 385. Ці 300 відділень включають 296 повнофункціональних, та 4 спеціалізованих центри обслуговування.

Такий значний зворотний рух відображає процеси оптимізації, реорганізації або автоматизації в банку, які були пов'язані з різними факторами, включаючи політичну та економічну ситуацію, стратегічні рішення банку або зміни в споживчому попиті [16].

Таблиця 2.3 — Динаміка кількості відділень та чисельності персоналу АТ «Райффайзен банк» за 2019-2022 рр.

Показник	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**Зміна (2019/2020)**		**Зміна (2020/2021)**		**Зміна (2021/2022)**	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
					-	**%**	**-**	**%**	**-**	**%**
К-сть відділень банку	490	391	388	385	(99)	(20,2)	(3)	(0,77)	(3)	(0,77)
К-сть працівників	7531	6608	6716	5455	(923)	(12,25)	108	1,63	(1261)	(18,78)

Джерело: розроблено автором за даними **[3-8]**

Варто зауважити, що не зважаючи на виклики пандемії та повномасштабної війни, вже у 2022 році АТ «Райффайзен банк» отримав прибуток у розмірі 1,6 млрд грн, що майже втричі менше, ніж у попередньому році, коли він становив 4,9 млрд грн. Основними факторами, які вплинули на цей результат, були доходи від процентів, комісійні операції та торговий результат. При цьому, доходи від процентів за рік склали 12,8 млрд грн і зросли порівняно з 2021 роком на 4,6 млрд грн або 56%. Цей ріст був обумовлений ефективним управлінням активно-пасивним балансом, зокрема, доходами від кредитування клієнтів та операцій з цінними паперами. На кінець 2022 року чисті активи банку склали 166 млрд грн, і він зайняв 4 місце на ринку, збільшивши свою частку до 7,5%. Упродовж 2022 року банк активно кредитував економіку, а його загальний кредитний портфель зріс на 1% до 71,29 млрд грн. [23].

АТ «Райффайзен банк» концентрувався на підтримці ключових галузей, таких як агропромисловий сектор, логістика, роздрібна торгівля, фармація і постачання палива. У цілому, банк видав 27 млрд грн нових кредитів у 2022 році, чому сприяли як власні ресурси, так і участь у державних програмах. На кінець року залучені кошти клієнтів досягли 143,6 млрд грн, зростаючи на 36 млрд грн або на 34%, що свідчить про збільшення довіри до банку навіть у складних умовах. За цим показником банк піднявся з четвертого на 3 місце. На жаль, було збільшено відрахування на покриття можливих ризиків, що призвело до зниження чистого прибутку у 2022 році.

У свою чергу, вже у 2023 році банк показав позитивні динамічні зміни у своєму економічному стані. Загальний дохід банку знову зріс, особливо від процентних доходів та комісійних операцій. Це призвело до значного збільшення чистого прибутку порівняно з попереднім роком. У період, поки робота частини відділень призупинена через окупацію територій, руйнування приміщення, активні бойові дії тощо, персонал відділень не скорочувався та мав можливість, у разі перебування у безпечних умовах, продовжити працювати та забезпечувати безперервність роботи інших підрозділів банку. Втрати від зменшення корисності та анулювання збитків виявилися меншими, а прибуток до оподаткування суттєво зріс. Усе це свідчить про позитивну динаміку та ефективне управління банком у 2023 році. В кінцевому підсумку, банк зареєстрував прибуток у розмірі 2 060 542 тис. грн у 2023 році, порівняно з втратою 129 176 тис. грн у 2022 році [23].

Аналізуючи організаційну структуру Акціонерного товариства «Райффайзен Банк», можна зробити висновок, що вона базується на його юридичному статусі як приватного акціонерного товариства відповідно до законодавства України. Згідно з організаційно-правовою формою, банк має статус приватного акціонерного товариства. (дивись рис. А.1 у Додатку А)

Управління діяльністю банку здійснюється через такі органи:

1. Збори акціонерів — це вищий орган управління, що розв’язує всі питання, пов'язані з діяльністю банку. Вони приймають рішення з ключових аспектів функціонування компанії.

2. Наглядова рада — це орган, який здійснює контроль за діяльністю банку і надає поради щодо стратегічних рішень.

3. Правління — це виконавчий орган, який керує повсякденною діяльністю банку та реалізує стратегічні рішення, затверджені зборами акціонерів.

Нещодавнє рішення змінити найменування банку на Акціонерне товариство «Райффайзен Банк» було прийняте на Зборах акціонерів, що відбулися 23 квітня 2021 року, відповідно до протоколу №зб-62.

Також, доцільним вважаємо розгляд основного робочого колективу банку. Дані подано у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 — Структура співробітників АТ «Райффайзен банк» за 2019-2022 рр.

Рік	**Жінки (%)**	**Чоловіки (%)**	**Середній вік (роки)**	**Вища освіта (%)**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
2019	69,5	30,5	39,4	92
2020	69,2	30,8	39	93,75
2021	68,8	31,2	40	93
2022	68,8	31,2	40	93

Джерело: розроблено автором за даними **[3-8]**

З аналізу даних про персонал Райффайзен Банку можна зробити наступні висновки:

✓ Гендерний склад за період з 2019 по 2022 рік залишався стабільним на рівні близько 69%, що свідчить про високий рівень гендерної рівності.

✓ Середній вік працівників також залишався стабільним, коливаючись в межах 39-40 років, що може свідчити про стабільність персоналу.

✓ Понад 90% працівників мають вищу освіту, що вказує на високий рівень освіченості серед персоналу.

Хоча загальна кількість працівників зменшилася на понад 2000 осіб протягом розглянутого періоду, це не суттєво вплинуло на структуру банку, що може

свідчити про певну плинність кадрів, але не настільки значну, щоб суттєво змінити ситуацію. Загалом, аналіз показників свідчить про стабільність гендерного та вікового складу персоналу банку, високий рівень освіченості співробітників і помірну плинність кадрів.

У свою чергу, програма кадрового розвитку АТ «Райффайзен Банк» орієнтована на оптимізацію продуктивності праці, підвищення кваліфікації та забезпечення адекватного рівня персоналу для досягнення стратегічних цілей установи. Основні принципи навчальної діяльності в банку включають направленість навчання на досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності кожного співробітника, відділу та банку в цілому; високу якість навчальних програм; спрямованість навчання на конкретні цільові групи; доступність для всього персоналу банку.

Варто зазначити, що мотивація персоналу в Райффайзен Банку є на високому рівні. Банк регулярно отримує визнання як один з кращих роботодавців в Україні, що свідчить про задоволеність працівників умовами праці та соціальним захистом. Райффайзен Банк систематично інвестує в навчання та розвиток персоналу, надає можливості для професійного зростання, організовує тренінги та заходи для підтримки здоров'я та психологічного добробуту працівників. Опитування та дослідження, проведені в банку, свідчать про позитивний ставлення персоналу до роботи та ефективність заходів, вжитих для підвищення якості життя на робочому місці [3-8].

На сьогодні, аналіз стану управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен банк» свідчить про успішну адаптацію бізнесу до складних умов війни та продовження розвитку програм навчання й розвитку персоналу. Директорка з управління персоналом банку, Юлія Пилипенко, розкрила деякі аспекти стратегії банку та поставлені цілі щодо управління людськими ресурсами.

Згідно зі стратегією банку на період до 2025 року, яка передбачає перехід до цифрового та клієнтоорієнтованого банку, заплановано значний фокус на трансформацію та розвиток персоналу. Основною метою виступає побудова

модерного підприємства, заснованого на цифрових технологіях та спрямованого на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Банк ставить перед собою амбітні завдання щодо створення сприятливого робочого середовища, підвищення задоволеності працівників, та підвищення їхньої продуктивності.

Адаптивна стратегія розвитку банку вбачає у людях основний фактор успіху, що відображається у великій увазі до навчання та підтримки персоналу. В рамках широкомасштабної трансформації банку передбачається проведення серії заходів з різних напрямків. Ця цифрова трансформація стосується як послуг для клієнтів, так і внутрішніх бізнес-процесів та сервісів для співробітників.

За допомогою цифрових ініціатив, банк прагне досягти подвійної мети:

- ❖ підвищення задоволення клієнтів
- ❖ та задоволення співробітників.

Ця стратегія спрямована на створення ефективної та згуртованої команди, яка буде готова до викликів сучасного ринку та забезпечить банку лідерство в цифровій епосі.

Загалом, на основі проведених вище досліджень, можемо зробити наступні висновки. Так, оцінка стійкості банку до внутрішніх і зовнішніх ризиків, за допомогою показників, такі як ступінь залежності від вкладів фізичних осіб, якість фондування, прибутковість, ліквідність дозволяє зробити висновок про загальну стійкість банку у змінних умовах ринку, що є ключовим аспектом у забезпеченні якості навчального процесу за компетентнісним підходом.

При цьому, таблиця 2.2, яка надає інформацію про лояльність вкладників, включаючи частку ринку роздрібних депозитів, зростання портфеля вкладів, досвід роботи на ринку та інші аспекти, вказує на довіру клієнтів до банку та їхню готовність продовжувати використовувати його послуги. За компетентнісним підходом, лояльність клієнтів є важливим фактором успішності навчального процесу, оскільки вона свідчить про задоволення їхніх потреб та очікувань.

У свою чергу, таблиці 2.3 та 2.4 надають дані про динаміку кількості відділень, персоналу та структуру співробітників банку за роки. Ці дані дозволяють зрозуміти, як банк адаптується до змін у ринкових умовах та якісно виконує свої

функції. Аналіз структури персоналу також важливий, оскільки він вказує на рівень кваліфікації та готовність працівників до виконання поставлених завдань.

Отже, аналіз різних аспектів діяльності банку за допомогою наведених вище таблиць дав змогу зробити відповідні висновки про застосування компетентнісного підходу під час навчання. Враховуючи стійкість банку до ризиків, його лояльність вкладників, зміну кількості відділень та структуру персоналу, можна зробити висновок, що ефективність навчання на основі компетентнісного підходу вимагає не лише належного розвитку компетентностей самого персоналу, а й врахування динаміки ринку та потреб клієнтів. Такий аналіз дозволяє стежити за розвитком банку та вчасно адаптувати навчальні програми для забезпечення відповідності потребам сучасного фінансового сектору.

2.2. Діагностика стану управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу АТ «Райффайзен банк»

В зв’язку з тим, що технологічний прогрес та конкуренція на ринку зростає з кожним днем, ефективне управління навчанням персоналу стає ключовим фактором успіху для банківських установ. Тому, в контексті акціонерного товариства «Райффайзен банк», діагностика стану управління навчанням персоналу є важливим етапом для оцінки ефективності та розвитку кадрового потенціалу в організації. Цей процес дозволяє виявити поточні сильні та слабкі сторони управління навчанням, ідентифікувати можливість вдосконалення та розробити стратегії подальшого розвитку.

Аналіз стану управління навчанням персоналу обраного банку вважаємо за доцільне почати з установчих документів та затверджених положень банку. Оскільки, саме вони складають основу процесу як навчання персоналу, так і безпосередньо управління цим процесом.

Тож, на разі, вартим уваги є Додаток до Розпорядження №Р-20/5 від 15.02.2022 р., а саме Політика рівності та розмаїття АТ «Райффайзен Банк». Ця політика є основоположною не тільки для процесу навчання, а й для загального соціуму фінансової установи, яка й визначає загальні принципи управління розмаїттям та залученістю у Банку щодо всіх його працівників [1; 8].

Так, відповідно до даної політики управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен банк» передбачає врахування індивідуальних потреб та можливостей кожного працівника. Оскільки, забезпечення рівних можливостей для навчання та розвитку сприяє формуванню компетентного та професійно підготовленого персоналу, що відповідає потребам банку.

Основними завданнями управління персоналом в АТ «Райффайзен банк», яке позиціює політика є завданнями, які включають:

- забезпечення рівних можливостей для навчання, розвитку та кар'єрного зростання;
- створення сприятливих умов для роботи працівників з обмеженими можливостями та різних вікових категорій;
- активне залучення представників обох статей до управлінських посад;
- підтримку рівності у кар'єрному зростанні жінок і чоловіків.

При цьому, основоположною є теза про те, що навчання молодих фахівців та надання їм професійного наставництва сприяє передачі досвіду та знань від більш досвідчених працівників, що сприяє швидшому та ефективному входженню молодих спеціалістів у робочий процес. А розвиток і реалізація талантів та повне розкриття потенціалу працівників є важливими складовими управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу, оскільки це сприяє не лише підвищенню ефективності роботи, а й задоволенню працівників від своєї діяльності.

Тому, компанія активно залучає кадри до різноманітних навчальних програм, спрямованих на розвиток лідерських якостей та управлінських навичок. Навчання проводиться відповідно до стратегічних цілей банку та потреб ринку. Таблиця А.1

в Додатку А дозволяє швидко та зрозуміло проглянути різні аспекти навчальних ініціатив компанії АТ «Райффайзен Банк» та їхній вплив на розвиток персоналу.

Зокрема, в контексті будівництва нового формату роботи Hybrid 3.0, співробітникам надаються навички інтерактивної комунікації та управління віддаленими командами. Крім того, стимулюється активна участь у живих зустрічах та спільних проєктах, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу [28].

Аналізуючи фінансові звіти, можна відзначити, що АТ «Райффайзен Банк» активно інвестує в розвиток свого персоналу, забезпечуючи різноманітні можливості навчання як за допомогою зовнішніх платформ, спонсорованих банком, так і власних навчальних ресурсів (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 — Динаміка витрат АТ «Райффайзен банк» на навчання персоналу за 2019-2022 рр., тис. грн

Показник	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**Зміна (2019/2020)**		**Зміна (2020/2021)**		**Зміна (2021/2022)**	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
					-	**%**	**-**	**%**	**-**	**%**
Навчання персоналу, тис.грн	38 849	13 860	38 310	22 220	(24989)	(64,30)	24450	176,55	(16090)	(41,99)

Джерело: розроблено автором за даними [6; 7; 9]

Таким чином, видно, що витрати на навчання персоналу в 2020 році значно знизилися порівняно з 2019 роком, але потім відбувся різкий зріст у 2021 році, але в 2022 році ці витрати знову зменшилися, хоча залишалися вищими, ніж у 2020 році.

Це свідчить про те, що АТ «Райффайзен Банк» вкладає значні ресурси в розвиток свого персоналу через навчальні програми. Проте, варто відзначити, що витрати на навчання персоналу виявляють значну варіативність з року в рік.

Проблемою, яку можна виокремити з цих даних в контексті діагностики стану навчання, є недостатня стабільність витрат на навчання персоналу. Значні коливання в рівнях витрат можуть вказувати на відсутність чіткого стратегічного

плану розвитку персоналу або недостатню оцінку ефективності навчальних програм. Наприклад, різке зниження витрат у 2020 році може бути наслідком економічних обставин, але повернення до високого рівня витрат у 2021 році та знову зниження в 2022 році може свідчити про нестабільність стратегії розвитку персоналу.

Це підкреслює необхідність системного підходу до управління навчанням та розвитку персоналу, включаючи ретельне планування витрат, оцінку потреб у навчанні, вивчення ефективності навчальних програм та постійне вдосконалення процесів. Тільки такий підхід дозволить забезпечити стале підвищення кваліфікації персоналу та відповідність їхніх компетенцій потребам банку у динамічному фінансовому середовищі.

Для посилення навичок продажів та продуктової компетентності працює окремий навчальний відділ, який організовує стратегічні сесії та тренінгові програми. За минулий рік було проведено значну кількість тренінгів та стратегічних сесій, а також запущено платформу Juno Journey, яка забезпечує доступ до широкого спектра навчальних ресурсів.

Банк також вкладає зусилля в розвиток керівного персоналу, запускаючи програми навчання з нейролідерства та управління для різних рівнів менеджменту.

Щодо рекрутації нових працівників, банк пропонує стартові вакансії та навчання для шукачів без досвіду роботи, а також надає можливості для розвитку та кар'єрного зростання в майбутньому. Для цього надається індивідуальне навчання в рамках планів адаптації, доступ до курсів на платформі Juno Journey, програми менторства та інші можливості.

Доцільним є провести аналіз змін у навчання персоналу за декілька останніх років. Аналізуючи звіти спостерігаємо неоднорідну динаміку. Так, 2019 рік був спрямований на

- покращенні лідерських навичок у керівного персоналу;
- навчанні працівників відділень;
- здійсненні навчання для керівників відділень за програмою branch management academy;

- розвитку дистанційного навчання;
- поширенні культури зворотного зв'язку;
- впровадженні agile методології;
- інших напрямках.

При цьому, 4546 працівників взяли участь у навчальних заходах та було проведено оцінку компетенцій більше, ніж 5000 співробітників. Для самоперевірки та закріплення знань працівників різнофункціональних напрямків створено 34 тести та 78 електронних курсів із використанням новітніх інформаційних технологій. У 2019 році працівники Райффайзен Банку Аваль пройшли 179758 електронних курсів та тестів [6; 8].

У свою чергу, за 2020-2021 роки було реалізовано та створено багато новітніх проєктів на базі корпоративної системи навчання банку. Серед найбільш нетипових:

- багатомодульні програми «Branch Manager 2.0» (спрямована на залучення клієнтів) та «Branch Manager 3.0» (для команд відділень в рамках Agile-трансформації, з вивченням і практичним відпрацюванням LEAN інструментів);
- CX Академія, де понад 300 працівників пройшли повний курс з навчання управління клієнтським досвідом та підвищили свій рівень знань щодо клієнтів;
- StartUp Academy, яка надала можливість зацікавленим працівникам брати безпосередню участь у впровадженні нових, необхідних для банку, процесів та змін [4; 5; 8].

Для забезпечення ефективного розвитку продовжувалась практика оцінки компетенцій керівників банку за методом «Оцінка 360 градусів» та оцінки лідерського потенціалу. У цих заходах взяли участь 172 працівники. Загалом, у внутрішніх та зовнішніх навчальних та розвивальних заходах взяли участь 5 940 працівників банку.

Вже у 2022 році було введено в експлуатацію платформу Juno Journey. Це онлайн-ресурс, де зібрано понад 120 навчальних матеріалів з різних джерел, включаючи Coursera, Udemy, TED та інші [3].

Отже, Райффайзен Банк використовує комплексний підхід до навчання свого персоналу, що включає як фінансові стимули, так і розвиток компетенцій через проведення різноманітних навчальних програм. Це сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та досягненню стратегічних цілей компанії.

Що ж до самого управління цими процесами навчання, то управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен банку» першочергово проявляється через систематичне навчання лідерів і кадрів компанії з метою підвищення їхньої ефективності в умовах зміни робочих форматів. Так, наприклад, перехід на віддалену роботу під час пандемії викликав необхідність адаптації та вдосконалення навичок керівництва.

Взагалі, управління в банку побудовано на ефективній структурі, що включає бізнес-лінії та вертикальну підтримку. Ця структура діє на рівні Центрального офісу та обласних дирекцій банку. (Додаток А, рис. А.1)

Таблиця 2.6 — Механізм управління навчання персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен банку»

Кроки управління навчанням	**Опис**	**Зв'язок з компетентнісним підходом**	**Приклади**
1	**2**	**3**	**4**
Крок 1: Аналіз потреб	Опитування та аудит для виявлення потреб банку та працівників у навчанні.	Ідентифікація ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей.	Виявлення попиту на покращення навичок роботи з новими технологіями.
Крок 2: Стратегічне планування	Розробка стратегії та цілей навчання на основі потреб банку та персоналу.	Визначення основних компетенцій для досягнення стратегічних цілей.	Мета — підвищення ефективності роботи через розвиток навичок у використанні нових технологій.
Крок 3: Вибір навчальних ресурсів	Вибір навчальних матеріалів та курсів відповідно до стратегічних цілей.	Спрямованість на розвиток необхідних компетенцій для досягнення мети.	Придбання ліцензій на курси з big data для персоналу.
Крок 4: Організація навчальних заходів	Планування та проведення тренінгів, воркшопів та семінарів.	Забезпечення участі у навчальних заходах для розвитку компетентностей.	Організація тренінгу з кібербезпеки для IT-відділу.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Крок 5: Відбір учасників	Відбір працівників для участі у навчальних програмах.	Відбір співробітників зі специфічними компетенціями для навчання.	Відбір маркетологів для участі в тренінгу з цифрового маркетингу.
Крок 6: Оцінка результатів	Аналіз змін у рівні компетентностей після навчання.	Оцінка відповідності розвитку компетенцій стратегічним цілям.	Порівняння результатів зі стратегічними цілями.
Крок 7: Коригування програм	Внесення змін у навчальні програми відповідно до результатів та потреб.	Адаптація навчальних програм до змін у вимогах та стратегічних цілях.	Адаптація навчальних програм до змін у вимогах та стратегічних цілях.

Джерело: розроблено автором за даними [1; 3-8; 23]

Зважаючи на важливість ефективного управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу, АТ «Райффайзен банк» розробило комплексний механізм, який включає сім кроків управління, поданих в таблиці 2.6.

Такий підхід до управління навчанням персоналу дозволяє банку не лише адаптуватися до змін у робочому середовищі, але й створює умови для підвищення конкурентоспроможності та успішної реалізації стратегічних цілей.

Аналізуючи ситуацію, можна зазначити, що воєнний період стимулював негайні дії та змушував швидко адаптуватися до нових умов. Минулого року наголос був покладений на пошук нових можливостей та використання нестандартних підходів для досягнення поставлених цілей та збереження життя. Так, команда департаменту персоналу АТ «Райффайзен Банк» змінила свій стратегічний курс, акцентуючи увагу на програмах, що сприяють протидії викликам воєнного часу та допомагають персоналу в цій складній ситуації.

При цьому, ключовим напрямком було підвищення кваліфікації працівників відділень через заходи, зображені на рис. 2.1.

У 2023 році перша група вищого менеджменту успішно завершила навчання за програмою нейролідерства, розробленою спільно з ведучим тренером та автором навчальних курсів Наталею Кадею. А вже в лютому 2024 року розпочалась програма навчання для середнього менеджменту під назвою Manage@Raif [8].

Однак, слід зауважити, що витрати на навчання персоналу в 2023 році стали нижчими на 2 379 тисяч гривень порівняно з 2019 роком, що може свідчити про зменшення обсягів навчальних програм або зміну підходів до розвитку персоналу в умовах воєнного конфлікту.

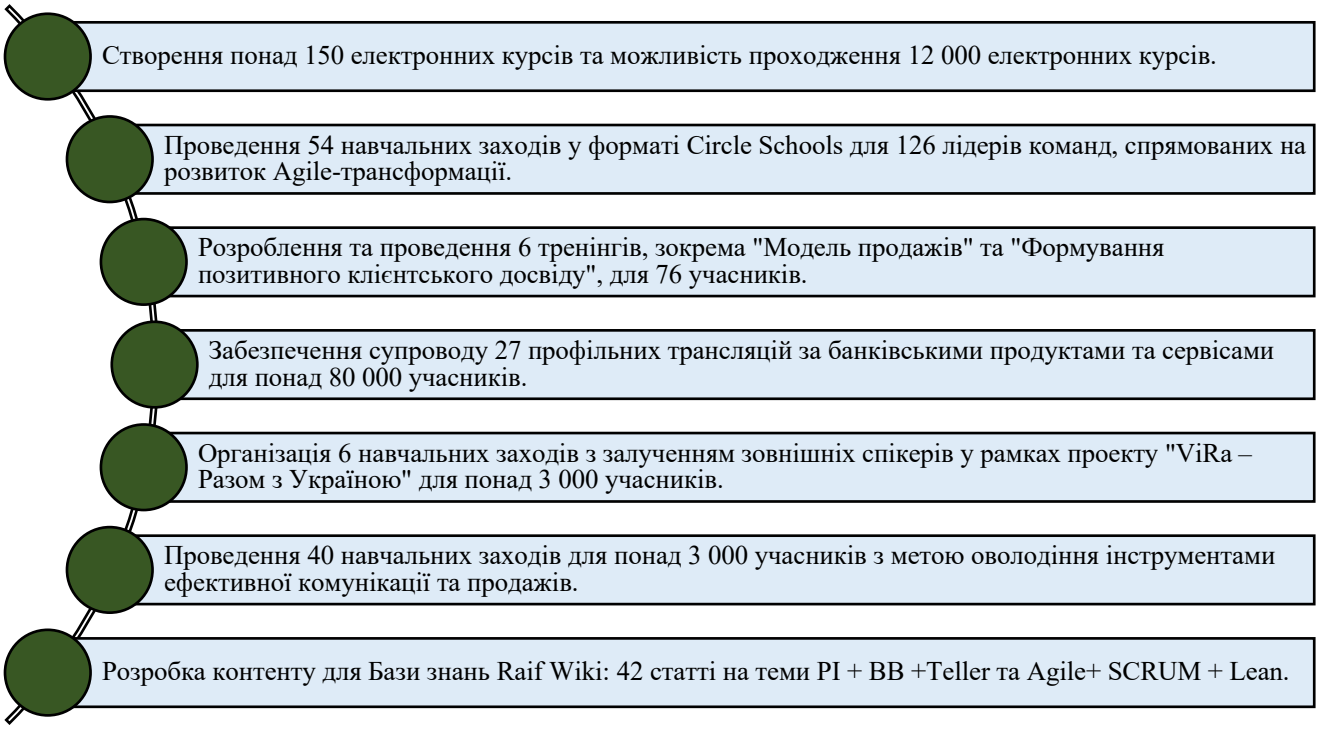

Рисунок 2.1 — Заходи підвищення кваліфікації працівників відділень від початку війни 2022 року

Джерело: розроблено автором на основі [3; 8]

До того ж деякі тренінги щодо робочих інструкції та посадових обов’язків були замінені соціальними тренінгами. Маючи на меті покращити психологічний стан працівників в умовах політичної нестабільності та постійних загроз.

Виявивши потреби, заходи здійснення навчання та дослідивши механізм управління навчання персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен банку», слід проаналізувати питання того, хто відповідає за реалізацію даного механізму вище.

Отже, можна зробити висновок, що в АТ «Райффайзен банку» за реалізацію механізму управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу відповідають не лише конкретні структурні підрозділи, а й вищі органи управління, що свідчить про важливість цього питання для банку.

На сьогодні 2023 рік приніс корективи в управління навчанням персоналу заснованого на компетентнісному підході в АТ «Райффайзен банк»:

❖ Основною стратегією стала підготовка персоналу до викликів сучасного світу, що вимагає гнучкості, технологічної грамотності, інноваційності та інших ключових якостей, що підкреслює акцент на особистісній трансформації працівників.

❖ Ініціативи з навчання та розвитку поділилися на три основні напрями: зміцнення життєстійкості команди, підвищення кваліфікації (upskilling) та перепідготовка (reskilling), що відображає комплексний підхід до розвитку персоналу.

❖ Програма CX Academy та комплексна програма Raif Corporate Business Club дозволяють працівникам розвивати необхідні навички для поліпшення клієнтського досвіду та бізнес-навичок відповідно.

❖ Можливість участі в професійних та управлінських спільнотах дозволяє працівникам ознайомлюватися з новими трендами та технологіями, що сприяє їхньому постійному професійному зростанню.

Варто зауважити, що хоча АТ «Райффайзен банк» вкладає значні зусилля в розвиток свого персоналу через комплексний механізм управління навчанням на основі компетентнісного підходу. Однак, діагностика цієї системи виявляє кілька потенційних проблем:

1) Неодноразове коливання витрат на навчання персоналу може свідчити про відсутність сталого стратегічного плану розвитку персоналу або недостатню оцінку ефективності навчальних програм.

2) Зменшення витрат на навчання у 2023 році порівняно з попередніми роками, не дотримання принципів стратегічного планування та зміни підходів у розвитку персоналу можуть вказувати на можливі проблеми в управлінні ресурсами та стратегічним плануванням.

3) Заміна деяких навчальних програм соціальними тренінгами може свідчити про відхід від професійно-орієнтованих програм навчання на користь

програм, спрямованих на психологічну підтримку працівників в умовах політичної нестабільності, що може вплинути на рівень професійної підготовки персоналу.

Отже, хоча банк має розвинену систему управління навчанням на основі компетентнісного підходу, проте діагностика вказує на можливість існування проблем, які можуть впливати на ефективність розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей банку. Необхідно провести подальший аналіз та прийняти відповідні заходи для вирішення цих проблем.

2.3. Оцінка ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу АТ «Райффайзен банк»

Впровадження компетентнісного підходу в управлінні навчанням персоналу в АТ «Райффайзен банку» вимагає системного аналізу та оцінки ефективності. Після проведення діагностики стану управління навчанням, де було виявлено основні потреби організації та працівників у розвитку компетенцій, переходимо до оцінки результатів впровадження навчальних програм. Оцінка ефективності навчання забезпечує нам зрозуміти, наскільки успішно програми навчання відповідають поставленим цілям та сприяють розвитку необхідних компетенцій у персоналу.

Дані з оцінки дозволять коригувати та удосконалювати навчальні програми, забезпечуючи їхню відповідність потребам організації та змінам на ринку. Результати оцінки також допоможуть визначити, які аспекти навчання потребують більшої уваги та покращень, щоб забезпечити ефективний розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

Так, аналізуючи наведену інформацію про Райффайзен Банк та його підхід до навчання персоналу на основі компетентнісного підходу в попередніх пунктах, можна визначити кілька ключових аспектів:

1. Заробітна плата та система мотивації: Банк пропонує своїм співробітникам конкурентну заробітну плату, яка значно перевищує середню по ринку, та систему мотивації, що включає як щомісячні, так і річні премії. Це може сприяти підвищенню мотивації персоналу та залученню найкращих фахівців до компанії.

2. Система перегляду зарплати: Наявність щорічного перегляду заробітної плати, яка залежить від індивідуальних результатів та рівня оплати порівняно з ринковим, може стимулювати працівників до досягнення високих результатів.

3. Інвестиції в навчання та розвиток: Банк активно інвестує у навчання та розвиток своїх працівників, проводячи більше ніж 40 стратегічних сесій та понад 300 тренінгових програм у 2023 році. Запуск платформи з онлайн-освіти також свідчить про зосередженість на розвитку персоналу та його підготовці до викликів сучасного банківського сектору.

4. Стратегічність підходу до навчання: Проведення стратегічних сесій та впровадження онлайн-освіти свідчить про те, що банк виявляє глибоке розуміння необхідності постійного розвитку персоналу та адаптації до змін у банківській сфері [8; 20].

Як вже було виявлено раніше в процесі дослідження, ефективність навчання персоналу це критичний аспект успішності функціонування бізнесу. Вона визначається не лише якістю навчальних програм, а й ефективністю їх впровадження та використанням. Це означає забезпечення зростання компетентностей працівників, їх залучення до навчання, постійне оновлення знань та відповідність навчальних програм потребам бізнесу. А ефективність управління навчанням, у свою чергу, визначається системним плануванням, організацією та контролем усіх аспектів навчального процесу, що охоплює адаптацію навчальних програм до потреб компанії, вибір ефективних методів навчання, створення сприятливого навчального середовища, визначення метрик успішності та постійне оцінювання результатів. Крім того, ефективне управління навчанням передбачає

залучення кваліфікованих тренерів та наставників, розвиток системи мотивації для працівників з метою стимулювання активності та ініціативи в навчанні.

Таблиця 2.7 — Залученість співробітників АТ «Райффайзен банк» до навчання за 2019-2022 рр.

Роки	**Захід**	**К-сть учасників/разів пройдено курсів**
1	**2**	**3**
2019-2020	34 тести та 78 електронних курсів,	179 758 разів пройдено тестів
	3 вебінари («Стандарти якості обслуговування для менеджерів PI» та в касі» та « PI School»)	2491 працівник
	1 семінар «Райффайзен Банк Аваль. Історія успіху»	266 нових працівників
	різні майстер-класи та веб-зустрічі	4546 працівників
	1 проєкт зворотного зв'язку.	2700 працівників
2021	понад 30 електронних курсів, 20 тренінгів	5 940 працівників
	80 профільних трансляцій за банківськими продуктами і сервісами	50 000 учасників
	7 вебінарів з спікерами	понад 6 000 учасників
	2 багатомодульні програми, 48 Soft-тренінгів,	600 учасників
	проєкт CX Академія	понад 300 працівників
	вивчення англійської мови	400 працівників
2022-2023	понад 150 електронних курсів	пройдено 12 000 разів
	54 навчань Circle Schools	126 лідерів команд
	6 тренінгів «Модель продажів» та «Формування позитивного клієнтського досвіду»	76 учасників;
	27 профільних трансляцій	80 000 учасників
	6 заходів - тематичні трансляції із зовнішніми спікерами в рамках проєкту «ViRa	понад 3 000 учасників
	40 навчальних заходів	3 000 учасників

***Джерело: розроблено автором за даними* [3-8]**

Тому, для оцінки ефективності управління навчанням на основі компетентнісного підходу порівняємо кількість навчальних заходів, їх різноманітність, та отримані результати. (Табл. 2.7)

З таблиці видно, що залученість працівників до навчання зростала з 2019 по 2021 рік, але зменшилася у 2022-2023 роках. У 2019-2020 роках найбільше уваги було приділено електронним курсам, тестам і вебінарам. А вже у 2021 році проведено більше профільних трансляцій, заходів для зовнішньої аудиторії, а також розроблено нові багатомодульні проєкти на програми, що призвело до залучення 5 940 працівників до навчальних заходів. Однак у 2022-2023 роках спостерігається зменшення кількості навчальних заходів та учасників, що може бути пов'язано з впливом воєнного конфлікту та змінами в стратегії банку. При цьому бачимо суттєве зростання електронних курсів, що може бути пов’язано з віддаленою роботою банків під час війни.

Цікавим є аналіз опитування серед працівників банку, щодо їх залученості та зацікавленості роботою за 2021-2022 рр., подані на рисунку 2.2.

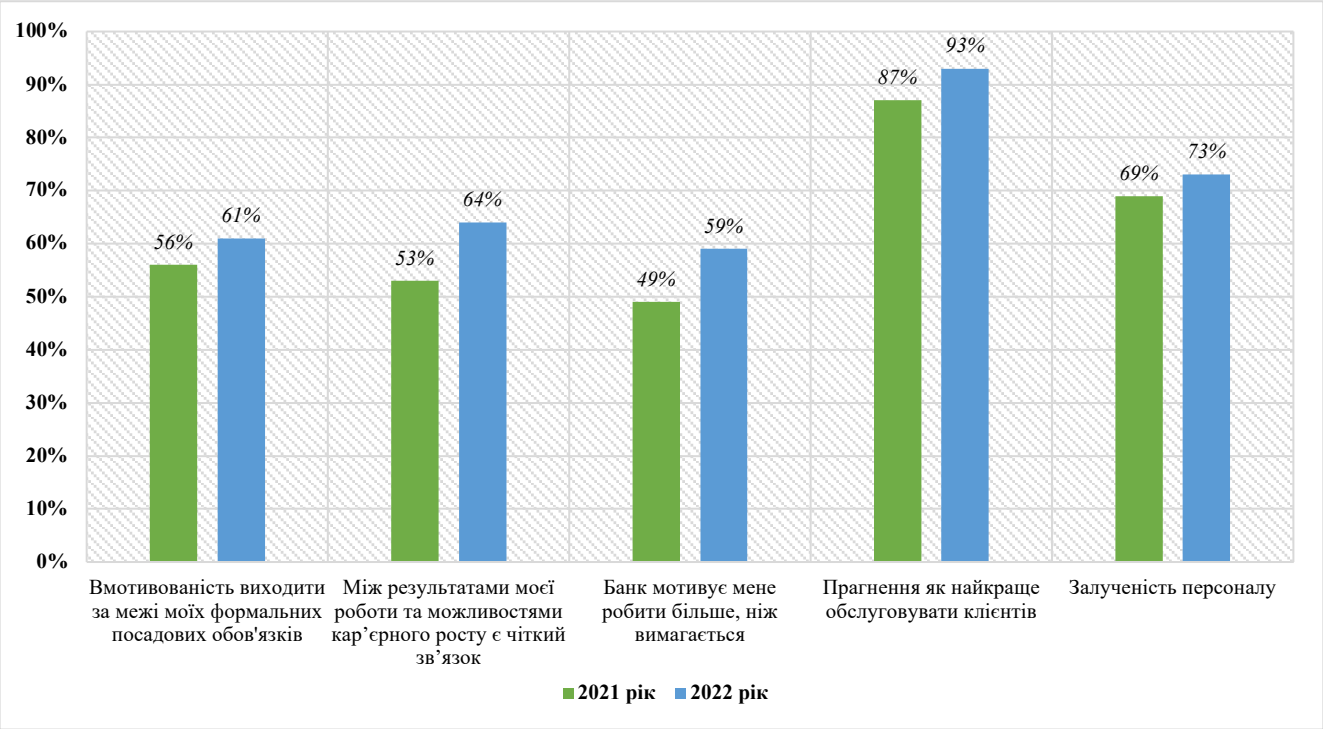

Рисунок 2.2 — Опитування серед працівників банку, щодо їх залученості та зацікавленості роботою за 2021-2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Аналізуючи показники опитування та динаміку розвитку навчальних програм у АТ «Райффайзен банку» за 2021-2022 роки, можна зробити висновок про успішну і ефективну реалізацію компетентнісного підходу в управлінні навчанням персоналу. За цими даними видно позитивні тенденції у залученості працівників до роботи, підвищення їхньої зацікавленості у розвитку та прагненні надавати високоякісне обслуговування клієнтам. Зростання показників, таких як вмотивованість виходити за межі посадових обов'язків, сприйняття зв'язку між результатами роботи та кар'єрним ростом, а також бажання робити більше, ніж вимагається, свідчать про успішну мотивацію працівників та їхню готовність активно розвиватися. Ці результати підкреслюють ефективність навчальних програм, які спрямовані на розвиток компетенцій персоналу та створення сприятливого робочого середовища.

Таким чином, система навчання на базі компетентнісного підходу виявляється важливим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності банку.

Зміни, які відбулися у робочому середовищі компанії «Райффайзен банк» після навчання, можна оцінити з різних соціальних аспектів. Подано їх у вигляді логічного ланцюга: критерій, подія, наслідок (рис. 2.3):

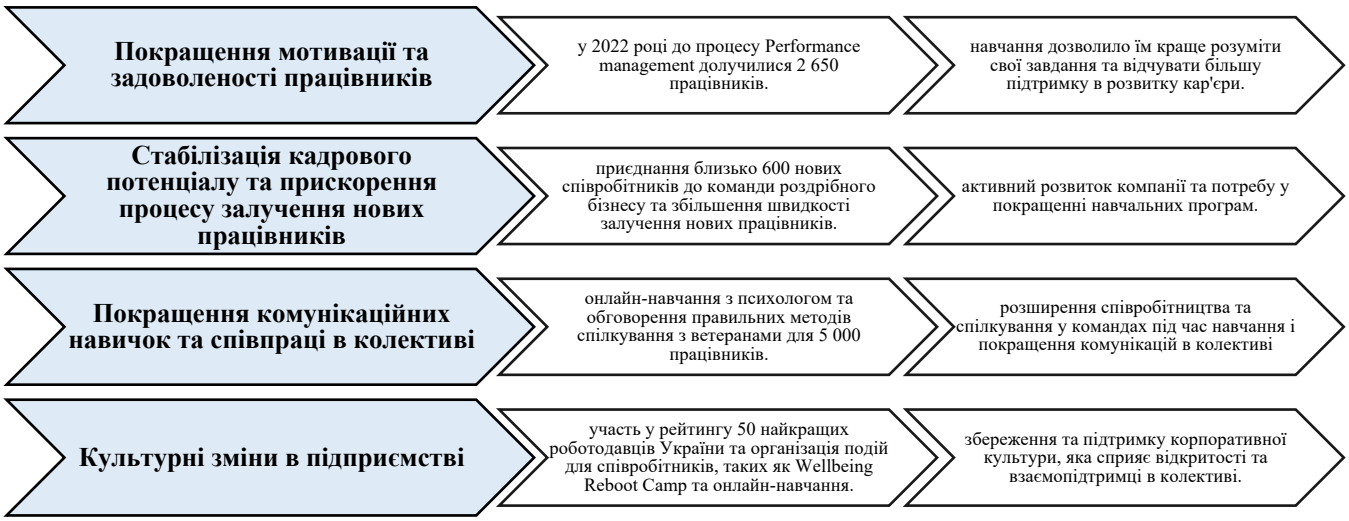

Рисунок 2.3 — Результати опитування серед фахівців управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Зазначені позитивні тенденції дозволяють АТ «Райффайзен банку» займати провідні позиції серед роботодавців у період війни, що підтверджується результатами різних рейтингів та опитувань. Стабільно з 2021 року по 2023 банк відзначали як кращого роботодавця:

- ✓ у 2021 році переможець у спеціальній номінації «Вибір журі» у межах Премії HR-бренд Україна 2021; найкращий серед фінустанов у рейтингу кращих роботодавців 2021 року, складеному журналом «Фокус».
- ✓ у 2022 році відзначено у рейтингу 50 найкращих роботодавців України, опублікованому виданням Forbes спільно із сайтом пошуку роботи Work.ua.
- ✓ у 2023 році за оцінкою компанії GfK-Україна, яка спеціалізується на дослідженні ринків, репутація Райффайзен Банку перевищує середньо ринкову.

Отже, навчальні заходи в АТ «Райффайзен банку» привели до значних позитивних змін у робочому середовищі, сприяючи покращенню мотивації, стабілізації кадрового потенціалу, підвищенню швидкості залучення нових працівників та покращенню комунікацій та культури в компанії.

Щоб оцінити результати навчання з економічного напрямку та оцінити ефективність управління навчанням персоналу на основі цих даних, слід зауважити, що у порівнянні з минулим роком, бюджет на навчання та розвиток персоналу Райффайзен Банку у 2023 році збільшився вдвічі. (Рис. 2.4)

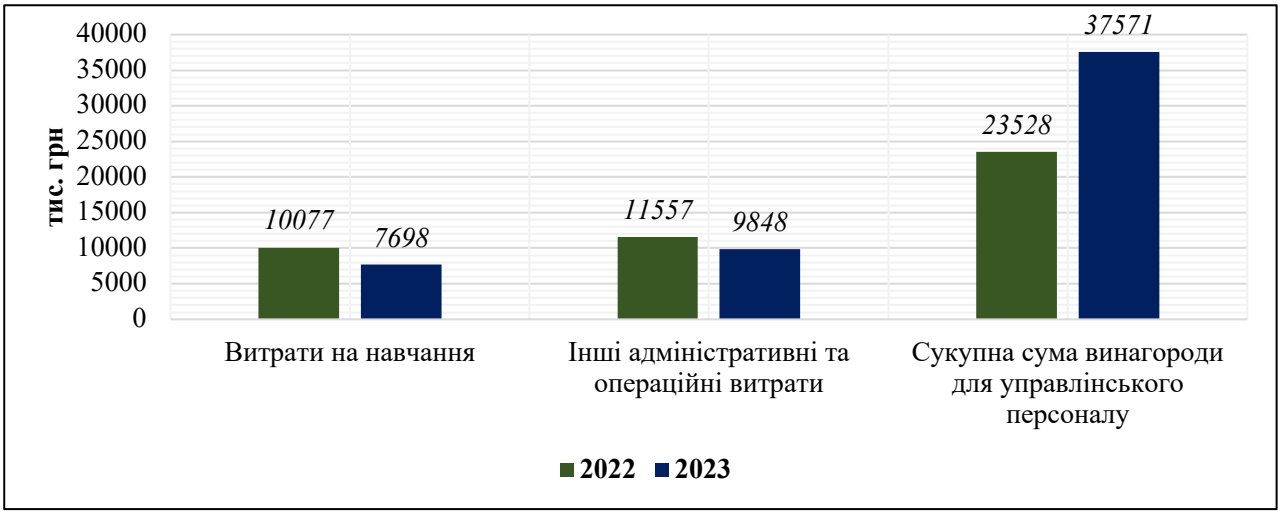

Рисунок 2.4 — Економічні показники вартості навчання в АТ «Райффайзен Банк» у 2022-2023 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Для аналізу ефективності управління навчанням персоналу, взято до уваги Примітки до консолідованої проміжної скороченої фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» за період, що закінчився 31 березня 2023 року, а саме розділ 21. Витрати на виплати працівникам, інші адміністративні та операційні витрати. На основі цих даних можна розділити витрати на дві категорії: витрати на навчання персоналу та інші адміністративні та операційні витрати, які також можуть включати певні витрати на навчання [8].

Бачимо, що витрати на навчання персоналу зменшились у 2023 році, що може свідчити про зменшення видатків на навчання протягом року.

У категорії «Інші адміністративні та операційні витрати» можна виділити підкатегорію, пов'язану з витратами на оренду приміщень, де також можуть бути включені витрати на навчання. За період, що закінчився вони незначно зменшилися порівняно з 2022 роком. Це може вказувати на ефективніше управління витратами на оренду, включаючи можливе зменшення витрат на навчання персоналу в орендованих приміщеннях. Загалом, зниження витрат на навчання персоналу відображається у фінансовому звіті, що може вказувати на ефективніші стратегії управління навчанням та розвитком персоналу в АТ «Райффайзен банк» у порівнянні з попереднім роком.

Ще одним фактором є збільшення сукупної суми винагороди для провідного управлінського персоналу Банку з 23 528 тис. грн. в 2022 році до 37 571 тис. грн. в 2023 році, що є індикатором певних аспектів ефективності управління навчанням. Тобто:

- Росте вартість трудових ресурсів: Збільшення винагороди для провідного управлінського персоналу може вказувати на зростання вартості робочої сили. Це може бути результатом підвищення кваліфікації, досвіду та навичок керівництва, які отримали протягом навчальних програм.
- Покращення результатів керівників через навчання: Збільшення винагороди може також свідчити про покращення результатів керівників після

участі в навчальних програмах. Якщо керівники показали підвищену ефективність у своїй роботі після навчання, це може виправдовувати збільшення їх винагороди.

❖ Підвищення конкурентоспроможності: Збільшення винагороди також може вказувати на стратегічну мету банку збільшити конкурентоспроможність на ринку праці, зберігаючи та привертаючи висококваліфікованих керівників через конкурентоспроможні умови оплати.

Однак, для глибшого розуміння ефективності управління навчанням, корисно провести додатковий аналіз інших показників, таких як збільшення обсягу продажів або прибутку внаслідок підвищення якості обслуговування після навчання персоналу. Так, згідно з наданими даними, банк демонструє успішність у цьому аспекті через наступні факти:

1) Розширення клієнтської бази: Банк відкриває рахунки для більш ніж 20 тисяч нових клієнтів малого та мікробізнесу у 2022 році. Це свідчить про позитивний вплив навчання персоналу на залучення нових клієнтів та розширення клієнтської бази через підвищену якість обслуговування;

2) Розширення мережі відділень: Запуск нових відділень та розширення переліку послуг для бізнес-клієнтів свідчить про гнучкість та швидке реагування банку на потреби своїх клієнтів. Це може бути результатом ефективного навчання персоналу, яке дозволяє банку доволі швидко адаптуватися до змінних ринкових умов;

3) Впровадження інноваційних підходів: Впровадження віддаленої ідентифікації клієнтів та інших інноваційних послуг дозволяє банку ефективно привертати нових клієнтів та поліпшувати якість обслуговування, що впливає на збільшення обсягу продажів [16].

Загальний висновок щодо оцінки ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу АТ «Райффайзен банк» свідчить про успішну стратегію управління та розвитку персоналу, що призвела до позитивних результатів у різних аспектах діяльності банку.

Однак, при цьому, виявлено й проблематичні аспекти. Здійснення навчання персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен банку»

стикається з кількома проблемами, які можуть впливати на ефективність цього процесу:

- ❖ Зменшення залученості працівників до навчання: Зі змінами у відсотковій залученості працівників до навчання у 2019-2023 роках може виникати проблема зі збереженням інтересу працівників у процесі саморозвитку та навчання;
- ❖ Неоднорідність навчальних програм: Різнобічність навчальних програм у 2021 та 2022-2023 роках може викликати проблеми з однорідністю та послідовністю розвитку компетентностей серед працівників;
- ❖ Зміни в навчальних програмах: Подібне заміщення робочих тренінгів соціальними тренінгами може також впливати на ефективність навчання, оскільки спрямовані на інші аспекти розвитку працівників;
- ❖ Соціально-психологічна підтримка персоналу: Враховуючи політичну нестабільність та постійні загрози, заміщення деяких тренінгів на соціально-психологічні може бути важливим кроком для підтримки психологічного стану працівників. Однак, це може впливати на обсяги навчальних програм та їх ефективність у плані розвитку навичок персоналу;
- ❖ Низька мотивація персоналу: яка проявляється через емоційну напруженість через війну.
- ❖ Обмежені ресурси: Обмеженість фінансових та людських ресурсів може стати перешкодою для впровадження інноваційних програм навчання або для проведення достатньої кількості тренінгів та семінарів. Вагомий відсоток персоналу чоловічої статі розпочав військову службу, тому тимчасово не виконують свої обов’язки, а отже, на жаль, не мають змоги проходити навчання. У свою чергу, фінансові ресурси залучаються з початком війни на соціальний захист та програми для співробітників, а також на благодійні збори для Збройних Сил України. При цьому, зменшується бюджет виділених коштів навчання.
- ❖ Технічні проблеми: постійні обстріли, тривоги, аварійні відключення електроенергії, тощо.

❖ Ефективність інструментів навчання: Необхідно враховувати ефективність використовуваних навчальних інструментів та платформ, щоб забезпечити максимальний зріст компетентностей серед працівників.

Отже, попри деякі досягнення у визнанні та репутації банку як роботодавця, необхідно уважно вивчити та розв’язати проблеми, пов'язані зі здійсненням навчання персоналу, щоб забезпечити його ефективний розвиток та підготовку до викликів сучасного банківського сектору.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

3.1. Напрями підвищення ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу

З проведеного дослідження було з’ясовано, що управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу стає все більш важливим у сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та постійних змін у вимогах до професійних навичок. Компетентнісний підхід передбачає акцент на розвитку конкретних навичок, знань та вмінь, необхідних для успішної діяльності працівників у визначеній сфері діяльності.

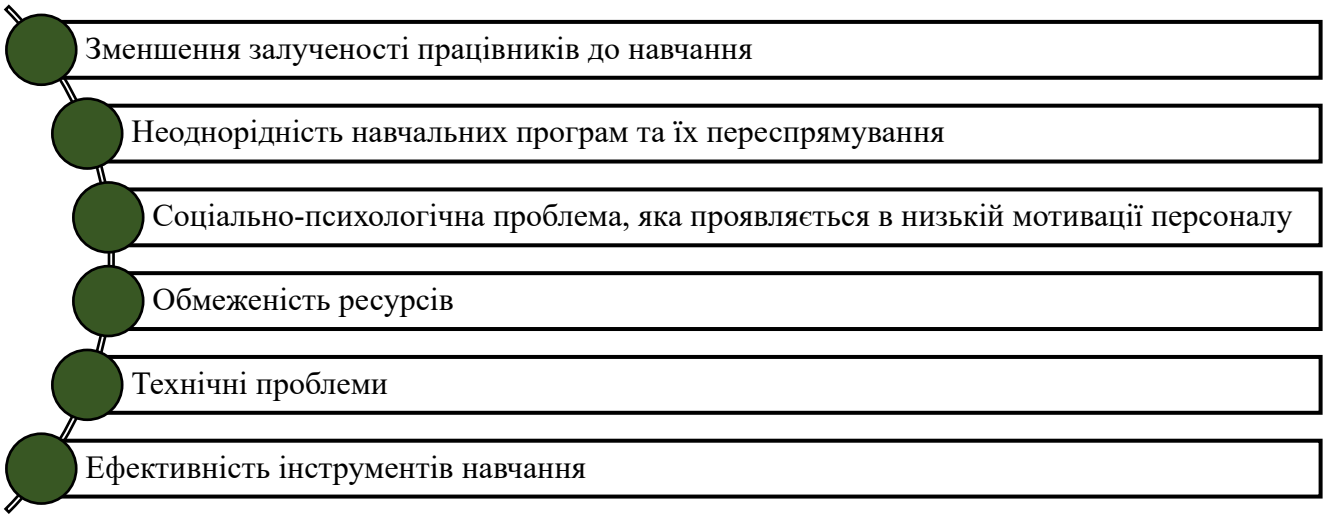

Рисунок 3.1 — Виявлені проблеми, які потребують розробки напрямів щодо підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: розроблено автором

Зміни в економічному середовищі, політична нестабільність та воєнний конфлікт, а також швидкий технологічний прогрес створюють нові вимоги до

кваліфікації працівників та потребують швидкого та ефективного вдосконалення їхніх навичок. У цьому контексті вирішальним стає розробка рекомендацій щодо удосконалення управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу. Це дозволить банку підтримувати свої позиції на ринку, забезпечуючи необхідний рівень компетентності свого персоналу і відповідаючи викликам сучасного банківського сектору.

Але, важливо враховувати, що попри виявлені в процесі дослідження проблеми, АТ «Райффайзен банк» продовжує досягати значних успіхів у сфері управління навчанням персоналу. Зокрема, банк має високу репутацію бренду роботодавця, що пропонує своїм працівникам широкі можливості для професійного та особистісного розвитку. Крім того, наявні програми навчання відзначаються високою якістю та врахуванням сучасних тенденцій у банківській сфері.

Загалом, варто зауважити, що підвищення ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу — це комплексний процес, що включає ряд напрямів та методів. Використання компетентнісного підходу стає фундаментом для створення системи, яка враховує потреби бізнесу та керівництва персоналом. Оскільки, компетентнісний підхід відкриває широкі можливості для аналізу типів поведінки та їх аспектів, які є ключовими для досягнення високої ефективності у процесі праці [12].

Існує кілька загальних напрямів, які можна використовувати для підвищення ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу:

- аналіз потреб;
- розробка компетентнісних моделей;
- вибір методів навчання;
- індивідуалізація навчання;
- використання технологій;
- оцінка результатів.

Так, аналіз потреб – це перший крок на шляху до успішного навчання. Оскільки, виважено проведений аналіз потреб організації та індивідуальних потреб

працівників стане основою для визначення ключових компетентностей, які необхідно розвивати [33].

У свою чергу, розробка компетентнісних моделей забезпечить чіткі та мірні описи цих компетентностей, що стане важливим етапом для визначення цілей навчання. А вибір методів навчання відкриє широкі можливості для досягнення максимальної ефективності.

Слід звернути увагу на індивідуалізацію навчання, яка орієнтована на потреби та рівень підготовки кожного працівника, вона забезпечить оптимальний результат [33].

При цьому, впровадження інноваційних технологій, таких як віртуальна реальність чи інтерактивні платформи, зробить навчання захопливим та доступним. І, нарешті, постійна оцінка результатів навчання допоможе визначити його ефективність та ввести необхідні корективи для подальшого покращення [39].

Таким чином, запропоновано наступні конкретні напрями підвищення ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу для даного банку. (Рис. 3.2)

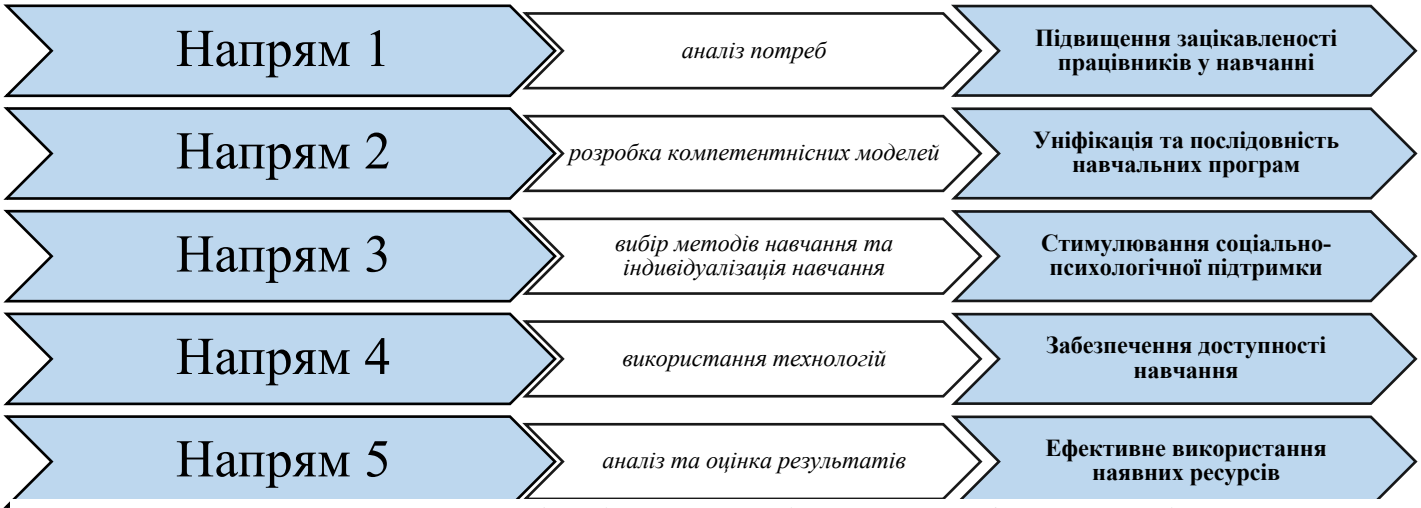

Рисунок 3.2 — Розроблені напрями підвищення ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: розроблено автором

Так, бачимо, що кожен з розроблених напрямів підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» відповідає напрямам, розробленим раніше:

1) Перший напрям базується на аналізі потреб організації та індивідуальних потреб працівників, який відбувається за допомогою аналізу потреб.

2) Другий напрям спрямований на розробку чітких та мірних компетентнісних моделей, що відбувається через розробку компетентнісних моделей.

3) Третій напрям передбачає вибір методів навчання та індивідуалізацію навчання, а також стимулювання соціально-психологічної підтримки працівників.

4) Четвертий напрям включає використання технологій для забезпечення доступності навчання персоналу.

5) П’ятий напрям базується на аналізі та оцінці результатів навчання, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси.

Таблиця 3.1 — Запропоновані заходи підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» на основі компетентнісного підходу

№	Напрям	Запропоновані заходи
1	2	3
1.	***Підвищення зацікавленості працівників у навчанні***	1.Розробка персоналізованих навчальних планів для кожного відділу, враховуючи індивідуальні потреби та професійні цілі.
		2.Організація регулярних «днів відкритих дверей» для презентації нових навчальних програм та можливостей розвитку.
		3.Використання системи внутрішнього обміну досвідом, де співробітники можуть ділитися знаннями та навичками один з одним.
2.	***Уніфікація та послідовність навчальних програм***	1.Створення єдиної бази даних з навчальними матеріалами та ресурсами для забезпечення консистентної та доступної інформації для всього персоналу.
		2.Впровадження системи обов’язкових курсів та підвищення кваліфікації для всіх співробітників, що мають відповідні посадові обов’язки.
		3. Оновлення навчальних програм із врахуванням специфіки ситуації у країні та потреб банку під час воєнного конфлікту.

Продовження таблиці 3.1

1	*2*	3
3.	***Стимулювання соціально-психологічної підтримки***	1.Організація групових сесій та індивідуальних консультацій з психологами для співробітників, щоб допомогти їм управляти стресом та підтримувати психічне здоров'я. Проведення онлайн-сесій психологічної підтримки через відеоконференції з використанням платформи Zoom.
		2.Впровадження програм здорового способу життя, які включають фітнес-заняття, медитацію та релаксаційні техніки.
4.	***Забезпечення доступності навчання***	1.Розробка онлайн-платформи для навчання, яка б дозволяла співробітникам отримувати доступ до навчальних матеріалів з будь-якого місця, навіть у разі обмеженого доступу до офісу через воєнний конфлікт.
		2.Створення мобільної версії корпоративної навчальної платформи з можливістю офлайн-доступу до матеріалів для працівників, які перебувають у віддалених регіонах або зоні конфлікту.
		3.Використання веб-сервера з високою стійкістю до перебоїв для забезпечення надійності доступу до навчальних ресурсів у випадках технічних проблем.
5.	***Ефективне використання наявних ресурсів***	1.Оптимізація витрат на навчання шляхом використання безкоштовних або недорогих онлайн-ресурсів та вебінарів.
		2.Залучення внутрішніх експертів та локальних партнерів для проведення внутрішніх тренінгів та майстер-класів з найбільш актуальних тем.

Джерело: розроблено автором

Компетентнісний підхід виявляється у всіх запропонованих заходах для підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» через його спрямованість на розвиток ключових компетентностей працівників. Кожен захід ретельно аналізує потреби та індивідуальні особливості персоналу, розробляє програми та платформи, що відповідають цим потребам, та використовує інноваційні методи, такі як психологічна підтримка через менторство та онлайн-ресурси. Ці заходи індивідуалізовані та орієнтовані на досягнення конкретних результатів, що підвищує їхню ефективність у розвитку компетентностей працівників та сприяє успішному досягненню стратегічних цілей банку.

Наприклад, ретельний аналіз потреб працівників і організації допомагає визначити ключові компетентності, які необхідно розвивати. На основі цього аналізу можуть бути розроблені індивідуалізовані навчальні програми, спрямовані на покращення конкретних навичок і знань. Наприклад, якщо аналіз показує, що

певні працівники мають недостатні знання з певної галузі банківської діяльності, можуть бути розроблені спеціалізовані курси або тренінги з цієї теми.

Розробка компетентнісних моделей також є важливим етапом. Наприклад, визначення конкретних компетентностей, необхідних для успішної роботи в певній посаді або в певній галузі, може сприяти створенню програм, спрямованих на розвиток цих конкретних навичок. Наприклад, якщо важливою компетентністю для кадровика є вміння ефективно вести співбесіду з кандидатами на роботу, то можуть бути розроблені тренінги, спрямовані саме на цей аспект роботи.

Також важливо вибрати правильні методи навчання, які враховують індивідуальні потреби та стиль навчання кожного працівника. Наприклад, деякі працівники можуть обирати онлайн-курси через їхню гнучкість та можливість навчатися у зручний для них час, тоді як інші можуть краще засвоювати матеріал через участь у тренінгах або семінарах.

Зважаючи на специфіку АТ «Райффайзен банку», можна подати наступні приклади з використанням компетентнісного підходу:

- ❖ Банк може провести анкетування серед свого персоналу для виявлення основних потреб у навчанні. Наприклад, якщо велика частина співробітників вказує на необхідність покращення навичок роботи з фінансовою аналітикою, банк може розробити спеціалізовані курси з цієї теми.
- ❖ Банк може визначити основні компетентності, які необхідні для різних посад у своєму складі. Наприклад, для робочих місць у відділі клієнтського обслуговування можуть бути розроблені компетентнісні моделі, що охоплюють навички комунікації, розуміння продуктів банку та вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації.
- ❖ Банк може адаптувати програми навчання до індивідуальних потреб та рівня підготовки свого персоналу. Наприклад, для співробітників, які вже мають певний досвід у фінансовій сфері, можуть бути пропоновані більш просунуті курси або тренінги.

3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Цілком очевидно, що ефективне навчання та розвиток кадрів в банківській сфері мають вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності банку, його стійкості та успішності на ринку. Адже саме компетентний персонал, оволодіння яким новими знаннями та навичками, є ключовим чинником успішного функціонування фінансових установ. У світлі цього факту перед банком постає завдання розробки та впровадження системи навчання, що ґрунтується на компетентнісному підході, яка максимально відповідає потребам сучасного банківського сектору.

В процесі дослідження було запропоновано перелік заходів для підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» на основі компетентнісного підходу.

Розглянемо детальніше їх соціальне та економічне обґрунтування.

Соціальне обґрунтування запропонованих заходів для підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» на основі компетентнісного підходу відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та успішності банку в умовах сучасного фінансового середовища. Нижче наведений рис. 3.2 демонструє, яким чином соціальне обґрунтування відображається в кожному з запропонованих заходів.

Кожен із цих заходів соціально обґрунтований та враховує потреби та інтереси персоналу, сприяючи їхньому професійному зростанню та покращенню якості життя. Наприклад, заходи з психологічної підтримки допомагають працівникам управляти стресом та підтримувати психічне здоров'я, що має велике значення в умовах політичної нестабільності та воєнного конфлікту. Розробка онлайн-платформи для навчання забезпечує доступність освітніх ресурсів навіть у разі обмеженого доступу до офісу через конфліктні ситуації. Таким чином, кожен захід не лише сприяє підвищенню ефективності навчання персоналу, але й

спрямований на покращення його соціального благополуччя та відповідає вимогам сучасного соціуму.

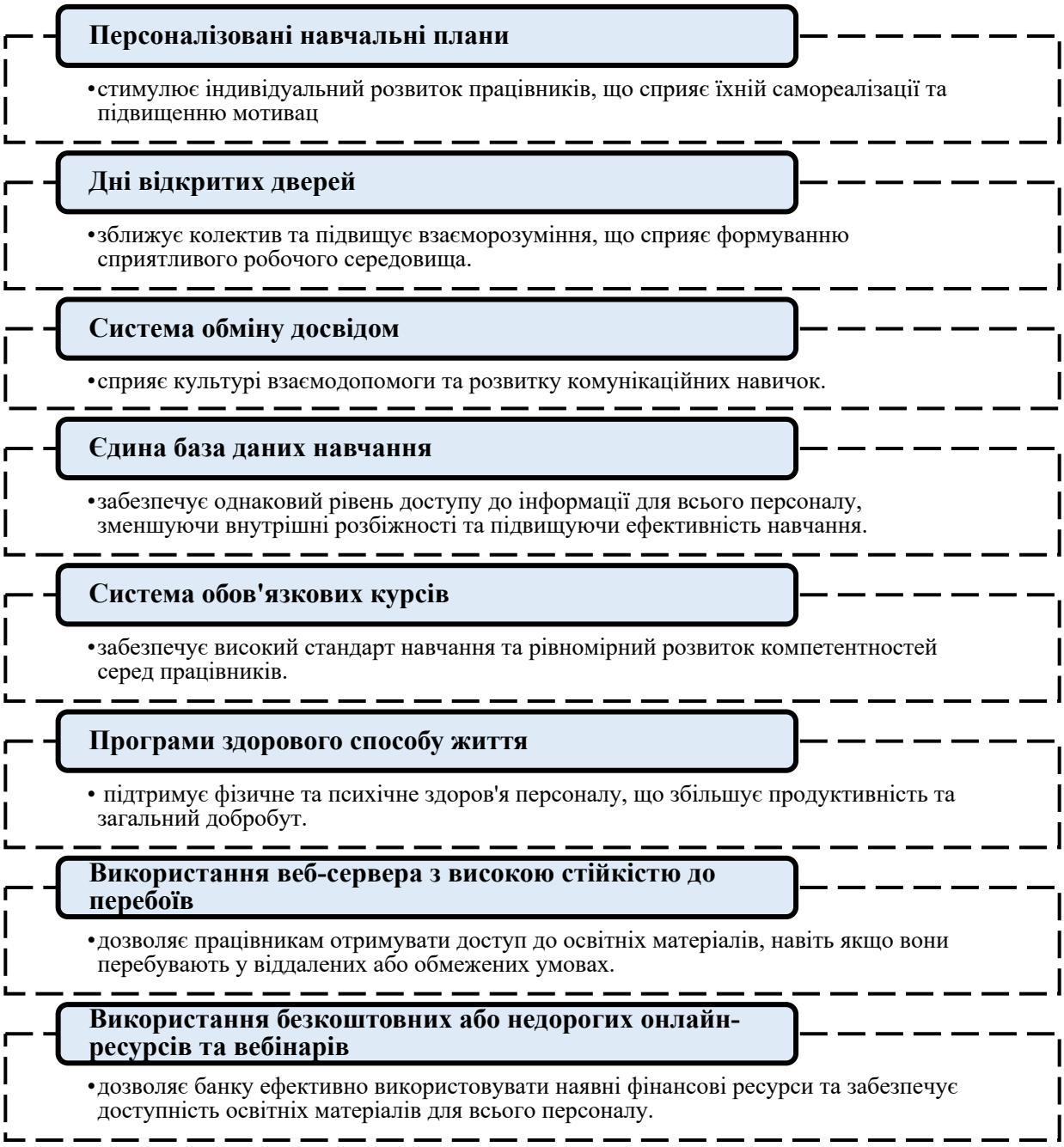

Рисунок 3.2 — Соціальне обґрунтування запропонованих заходів для підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку

Джерело: розроблено автором

У свою чергу, економічне обґрунтування запропонованих заходів для підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» на основі компетентнісного підходу має на меті забезпечити не лише підвищення якості навчання та розвитку персоналу, а й ефективне використання ресурсів банку з

мінімізацією витрат. Враховуючи економічні вигоди, що можуть випливати з запропонованих заходів, банк може досягти позитивних фінансових результатів. Наприклад:

- ✓ інвестиції в розвиток компетентностей персоналу можуть призвести до збільшення ефективності роботи та підвищення конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг;
- ✓ оптимізація витрат на навчання шляхом використання безкоштовних або недорогих онлайн-ресурсів та залучення внутрішніх експертів може призвести до значного зниження витрат банку на навчальні програми без втрати якості навчання;
- ✓ впровадження онлайн-платформи та мобільного додатку для навчання може знизити витрати на проведення традиційних навчальних заходів та підвищити доступність навчання для персоналу, що також може сприяти підвищенню продуктивності та ефективності працівників.

На основі аналізу даних про динаміку кількості відділень та чисельності персоналу АТ «Райффайзен банк» за 2019-2022 роки, можна обґрунтувати ефективність та необхідність запропонованих заходів для підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» з погляду економічного контексту (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 — Економічне обґрунтування запропонованих заходів для АТ «Райффайзен банку»

Захід	**Витрати (фінансові)**	**Витрати (людські ресурси)**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Персоналізовані навчальні плани	Наймання спеціалістів для розробки 50 000 грн. Розробка і підтримка системи - 30 000 грн/рік.	Залучення наявного персоналу відділу управління персоналом до 5 осіб.	збільшення обсягу продажів на 15% у наступному році.

Продовження таблиці 3.2

Дні відкритих дверей	Організація заходів, реклама - 20 000 грн на один захід.	Збільшення персоналу на 0,1% від загальної чисельності у 2022 році, що становить приблизно 5 осіб.	збільшення клієнтської бази на 10% в найближчому майбутньому.
Система обміну досвідом	Розробка та підтримка платформи обміну досвідом - 100 000 грн.	Збільшення персоналу на 0,2% від загальної чисельності у 2022 році, що становить приблизно 10 осіб.	зменшення часу на розв'язання проблем на 20%.
Єдина база даних навчання	Розробка та підтримка бази даних - 70 000 грн.	Збільшення персоналу на 0,15% від загальної чисельності у 2022 році, що становить приблизно 8 осіб.	зменшення часу на пошук та доступ до інформації та збільшення ефективності навчання на 25%.
Система обов'язкових курсів	Розробка та проведення курсів, підготовка навчальних матеріалів - 40 000 грн на один курс.	Збільшення персоналу на 0,06% від загальної чисельності у 2022 році, що становить приблизно 3 осіб.	зниження ризику помилок та збільшення обсягу продажів на 10% у наступному році.
Програми здорового способу життя	Організація та проведення заходів - 25 000 грн на один захід.	Збільшення персоналу на 0,02% від загальної чисельності у 2022 році, що становить приблизно 1 особу.	Збільшення уваги та свідомості щодо здорового способу життя серед персоналу, покращення робочого середовища та загального самопочуття.
Використання веб-сервера з високою стійкістю до перебоїв	25,000 грн	не передбачається збільшення персоналу, наявний персонал може забезпечити підтримку.	зменшення часу перебоїв та підвищення доступності онлайн-систем для клієнтів та персоналу банку.

Джерело: розроблено автором на основі [8]

У цілому, прогнозується, що впровадження даних заходів може призвести до зростання прибутку АТ «Райффайзен банку» на 12-18% у 2024-2025 роках, що свідчить про позитивну динаміку та ефективне управління компанією. Тобто, зважаючи на те що у 2023 році АТ «Райффайзен банк» зареєстрував прибуток у розмірі 2 060 542 тис. грн., очікуваний додатковий прибуток від застосування запропонованих заходів у 2024-2025 роках може становити приблизно 247 265 – 370 897 тис. грн.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів може бути вигідним як для розвитку персоналу, так і для фінансової стабільності та успішності АТ «Райффайзен банку».

Загалом, соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів для підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» на основі компетентнісного підходу є критично важливим у зміцненні конкурентоспроможності та стійкості банку в умовах постійних змін у фінансовому та політичному середовищі.

Оскільки, процес навчання персоналу спрямований на вдосконалення їхніх професійних навичок та знань, а також підвищення їхньої ефективності в роботі. Це сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів, збільшенню лояльності та довіри споживачів, що в свою чергу призводить до збільшення прибутковості банку. Крім того, ефективне навчання персоналу зменшує ризики фінансових втрат та підвищує фінансову стійкість банку в умовах нестабільності.

Такі заходи дозволяють банку адаптуватися до змін у політичному та економічному середовищі, забезпечуючи ефективне функціонування та підтримуючи його конкурентоспроможність

ВИСНОВКИ

В ході дослідження було проведено комплексний аналіз теоретичних, методичних та практичних аспектів навчання персоналу на основі компетентнісного підходу.

У результаті дослідження теоретико-методичних аспектів навчання персоналу на основі компетентнісного підходу можна зробити висновок про важливість цього підходу у сучасному управлінні персоналом. Сутність та основні характеристики цього методу виявилися ключовими у формуванні компетентностей працівників.

Так, визначено, що навчання персоналу на основі компетентнісного підходу — це процес переході від традиційних методів навчання, спрямованих лише на передачу знань, до системного вдосконалення навичок та компетентностей, необхідних для успішного виконання робочих завдань. Цей підхід враховує не лише теоретичні аспекти, але й практичні аспекти роботи, фокусуючись на здатності працівника використовувати набуті знання та вміння в конкретних робочих ситуаціях. Компетентнісний підхід в навчанні персоналу дозволяє створити динамічну та адаптивну робочу силу, готову до викликів і вимог сучасного бізнесу.

Досліджено, що методика оцінювання ефективності навчання персоналу на основі компетентнісного підходу забезпечує аналіз показників якості та результативності навчальних програм. Важливо враховувати якісні і кількісні аспекти впливу навчання на працівників та компанію в цілому, оцінюючи їхні соціальні та економічні вигоди.

Проведено аналіз сучасної практики реалізації навчання персоналу на основі компетентнісного підходу в АТ «Райффайзен Банк». Визначено, що АТ «Райффайзен банк» виявляє стабільність та успішність у діяльності, що сприяє його розвитку та привертає нових клієнтів. Аналіз показників стійкості та лояльності свідчить про високий рівень довіри клієнтів. Через стратегічні рішення, такі як

оптимізація та реорганізація мережі відділень, банк досягає ефективного управління ресурсами та персоналом, що допомагає збільшити його конкурентоспроможність. Хоча АТ «Райффайзен банк» інвестує в розвиток персоналу, система управління навчанням має проблеми. Коливання витрат та зменшення в 2023 році вказують на відсутність стратегічного планування. Заміна професійно-орієнтованих програм навчання соціальними тренінгами може вплинути на рівень підготовки персоналу.

Відповідно до виявлених проблем розроблено конкретні напрями підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» на основі компетентнісного підходу. Кожен напрям виходить із загальних принципів та може бути реалізований за допомогою відповідних заходів: розробку персоналізованих навчальних планів, організацію днів відкритих дверей, використання системи обміну досвідом, створення єдиної бази даних навчання, впровадження системи обов'язкових курсів та програм здорового способу життя, а також використання веб-сервера з високою стійкістю до перебоїв.

Загалом, запропоновані заходи для підвищення ефективності навчання персоналу в АТ «Райффайзен банку» мають значний соціальний та економічний контекст. Їхнє соціальне обґрунтування базується на створенні сприятливого робочого середовища, підвищенні мотивації та самореалізації співробітників. Водночас економічне обґрунтування вказує на можливість оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності банку на ринку. Загальний успіх цих заходів буде залежати від системного підходу та підтримки керівництва компанії.

Отже, результати досліджень підтверджують, що компетентнісний підхід дозволяє враховувати індивідуальні потреби та особливості персоналу, що сприяє підвищенню мотивації, залученості та продуктивності працівників. Окрім того, використання сучасних технологій та методик навчання дозволяє забезпечити доступність та ефективність навчання у будь-який час та в будь-якому місці. Такий підхід до управління навчанням персоналу стає ключовим фактором успіху сучасних організацій, допомагаючи їм адаптуватися до змінного бізнес-середовища та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агрегатор українських ЗМІ. Райффайзен Банк відзначений в номінації «Найкращі умови мотивації» у рейтингу кращих компаній OBOZ. 2024. URL: https://uazmi.org/news/post/9363523e698936fa2ab461fbf0deccb4 (дата звернення 09.04.2024)
2. Адаменко М.В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 16. С. 51–57. URL: http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4098 (дата звернення 09.04.2024)
3. АТ «Райффайзен банк». Звіт керівництва. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року зі Звітом незалежного аудитора (Звіт про управління). *Офіційна веб-сторінка.* URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-22fsu-separate-isa-with-signatures.pdf (дата звернення 06.04.2024)
4. АТ «Райффайзен банк». Звіт керівництва. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року зі Звітом незалежного аудитора (Звіт про управління). *Офіційна веб-сторінка.* URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-ukr-1-1-1-1-1-1.pdf (дата звернення 06.04.2024)
5. АТ «Райффайзен банк». Звіт керівництва. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року зі Звітом незалежного аудитора (Звіт про управління). *Офіційна веб-сторінка.* URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/20-rba-conso-ukr-financial-statements-1-1-1-1-1-1.pdf (дата звернення 06.04.2024)
6. АТ «Райффайзен банк». Звіт керівництва. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року зі Звітом незалежного аудитора (Звіт про управління). *Офіційна веб-сторінка.* URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/19-rba-conso-ukr-financial-statements.pdf (дата звернення 06.04.2024)

7. АТ «Райффайзен банк». Окрема проміжна скорочена фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк» за період, що закінчився 31 березня 2023 року. *Офіційна веб-сторінка.* URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/separate-ifrs-sl-ukr-q12023.pdf (дата звернення 06.04.2024)

8. АТ «Райффайзен банк». *Офіційна веб-сторінка.* URL: https://raiffeisen.ua/about/info (дата звернення 06.04.2024)

9. АТ «Райффайзен банк». Фінансова звітність банку згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності зі звітом аудитора. *Офіційна веб-сторінка.* URL: https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/finansova-zvitnist-banku-zgidno-z-mizhnarodnimi-standartami-finansovoi-zvitnosti-zi-zvitom-auditor%D0%B0 (дата звернення 06.04.2024)

10. Галайда Т.О., Олешко К.В.. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2022. № 34. С. 61-68. DOI: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/8761 (дата звернення 06.04.2024)

11. Глушко О.З. Компетентнісний підхід в освіті: європейський досвід. *Науково-педагогічні студії. 2021*. № 5. С. 8-21. URL: https://doi.org/10.32405/2663-5739-2021-5-8-21 (дата звернення 06.04.2024)

12. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та інші. Управління персоналом. *Підручник.* Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ. 2013. 666 с.

13. Дяків О.П.. Компетентнісний підхід як чинник розвитку знань працівників. II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки.* 2021. С. 53-55. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42992/1/%D0%94%D1%8F%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf (дата звернення 06.04.2024)

14. Загіка О.О., Єльникова Г.В., Кравець С.Г.. Адаптивне управління в освіті: професійно та громадсько активні школи. *Колективна монографія*. Харків : Мачулин. 2019. С. 369-370.

15. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text (дата звернення 06.04.2024)

16. Колот А. М., Герасименко О. О. Неекономічні детермінанти соціально-трудового розвитку - XXI. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2023. Т. 13, № 1. С. 14-28.

17. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2020. Т. 10, № 1. С. 33-54.

18. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*, 2019. № 1 (35). С. 97–125.

19. Кравченко О.О. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. *Вісник Черкаського національного університету. Економічні науки.* 2022. № 3-4. С. 88-94.

20. Кучинський В., Гуцан О. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2021. №4. С. 45–51. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45 (дата звернення 06.04.2024)

21. Лопушняк Г. С. Миляник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід: науково-фахове видання України з питань економіки та державного управління*. № 24, 2019. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2019/4.pdf (дата звернення 06.04.2024)

22. Масич В.В. Формування продуктивно творчої компетентності майбутніх інженерів-педагогів у процесі професійної підготовки. *Монографія.* Харків: Вид-во «Діса плюс», 2017.С. 330-332.

23. Політика рівності та розмаїття АТ «Райффайзен Банк». Додаток до Розпорядження №Р-20/5 від 15.02.2022 р. URL:

https://raiffeisen.ua/storage/files/politika-rivnosti-ta-rozmaittya.pdf (дата звернення 06.04.2024)

24. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text (дата звернення 06.04.2024)

25. Рейтинг стійкості банків. *Офіційна веб-сторінка.* URL: https://minfin.com.ua/ua/banks/rating (дата звернення 06.04.2024)

26. Руденко М.В. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу фінансових установ. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 1(33). С. 80–899. URL: : https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89 (дата звернення 06.04.2024)

27. Седікова А. В., Курганова; К.Б. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності. Козак. *Food Industry Economics / Ekonomìka Harčovoї Promislovostì, 2022*. № 14 (4). С. 33-35. URL: https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A12%3A6158156/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A163521873&crl=c (дата звернення 06.04.2024)

28. Середа Г.В., Паламарчук К.В.. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20 (дата звернення 06.04.2024)

29. Стеценко Л.М. Механізм управління кар'єрою персоналу на сучасному підприємстві. ВСП «Класичний фаховий коледж Сумського державного університету». *Науково-методична конференція.* 2021. URL: https://kpt.sumdu.edu.ua/attachments/article/1143/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202021.pdf#page=103 (дата звернення 06.04.2024)

30. Столярук Х.С. Компетентнісні фактори впливу на рівень конкурентоспроможності працівника. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць. Київ*: КНЕУ, 2011. №2. С. 109-114.

31. Тимошик В.Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 61. № 6. С. 155–163. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31598 (дата звернення 06.04.2024)

32. Товкун О.В. Сутність професійного навчання персоналу підприємства. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: VII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей.* Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. С. 324-325.

33. Трут О., Хоменко А., Твердоух Б.. Стратегічне управління організаціями у системі підвищення освітніх компетенцій персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-55 (дата звернення 06.04.2024)

34. Федоришина Л., Гарват О. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Збірник наукових праць.* 2022. №1. С. 52-59. URL: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.7 (дата звернення 06.04.2024)

35. Arulsamy A., Singh Indira, Kumar, Senthil & Jetal, Dr & Panchal, J & Bajaj, MrEmployee Training and Development Enhancing Employee Performance -*A Study.* 2023. №16. С. 405-406.

36. ELLE.UA. Бізнес від серця: інтерв'ю з директоркою департаменту персоналу Райффайзен Банку Юлією Пилипенко. 2024. URL: https://elle.ua/ludi/interview/biznes-vid-sercya-intervyu-z-direktorkoyu-departamentu-personalu-rayffayzen-banku-yulieyu-pilipenko/ (дата звернення 06.04.2024)

37. Eshna Verma. How to Measure Training Effectiveness in 2024. *Enterprise.* 2024. URL: https://www.simplilearn.com/how-to-measure-effectiveness-corporate-training-article (дата звернення 06.04.2024)

38. G.V.Epikhina, M.L. Somko. An analysis of the theoretical and methodological aspects of the competency-based approach in personnel management: 2023. *SHS Web of Conferences* 164(13). URL: https://www.researchgate.net/publication/370684180_An_analysis_of_the_theoretical_and_methodological_aspects_of_the_competency-

based_approach_in_personnel_management_Directions_for_modification (дата звернення 06.04.2024)

39. Jennifer Herrity. The Importance of Training Employees: *11 Benefits. Career development.* 2024. URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-training (accessed 07.03.2024)

40. Julia Suk. Training Evaluation – 10 Best Ways to Evaluate Training Effectiveness and Impact. *Workforce Learning* 2023. URL: https://www.hurix.com/training-evaluation-10-best-ways-to-evaluate-training-effectiveness-and-impact/ (accessed 07.03.2024)

41. Noe R. Employee training and development . New York, NY: *McGraw Hill Education. Human Resource Development Quarterly*. 2017. URL: 10.1002/hrdq.21333 (accessed 07.03.2024)

42. OBOZ.UA. ОП найкращих роботодавців України: які умови пропонують та як змінили ринок праці. *АТ «Райффайзен банк».* URL: https://project.obozrevatel.com/top-robotodavtsiv/raiffeisen.html (дата звернення 09.04.2024)

43. Ricci Masero. Workforce Compliance Training: How A Competency-Based Learning Framework Drives Performance And Skills Development. *Competency-based learning.* 2024. URL: https://elearningindustry.com/workforce-compliance-training-how-a-competency-based-learning-framework-drives-performance-and-skills-development (accessed 07.03.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

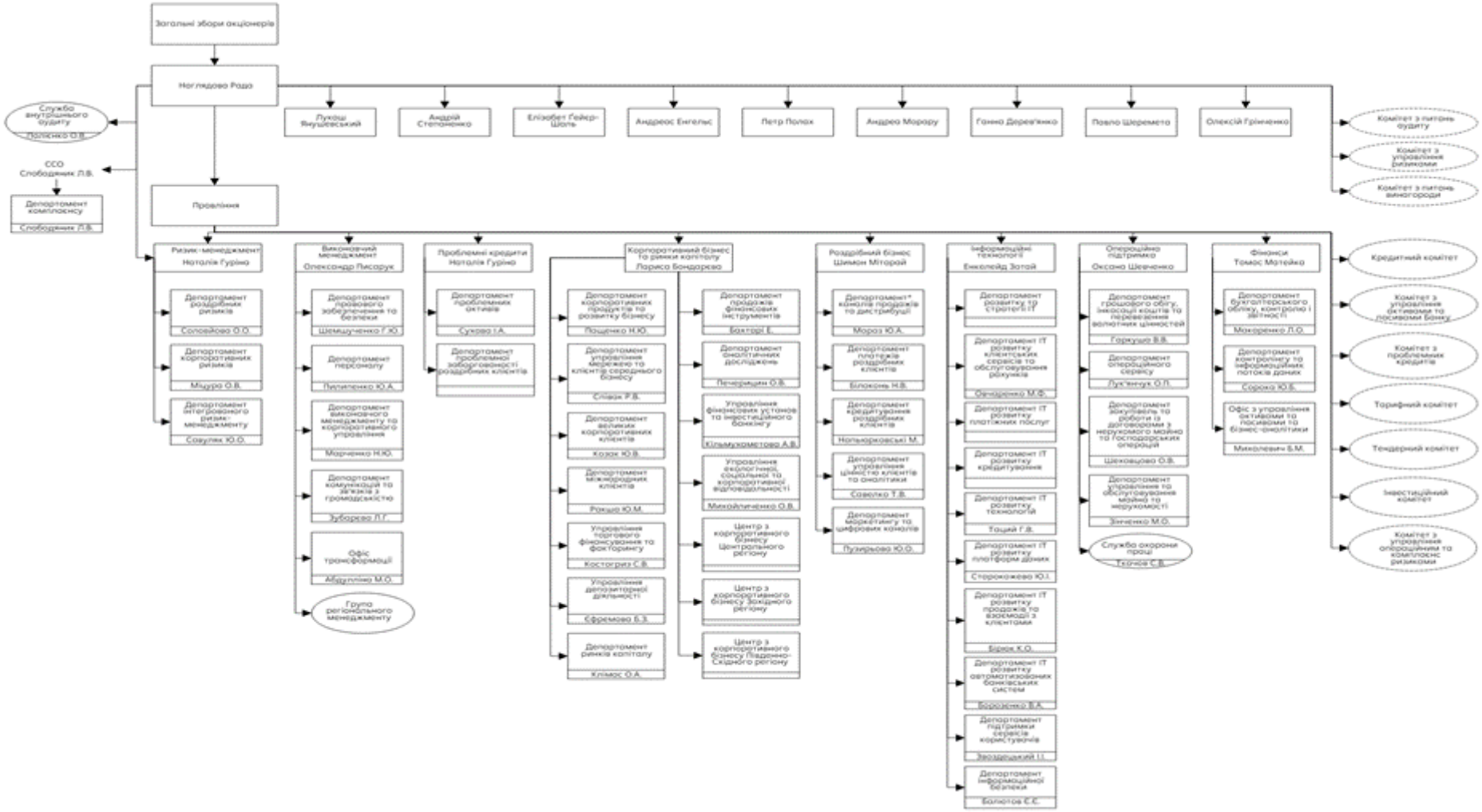

Рисунок А.1 — Організаційна структура АТ «Райффайзен банк» [21]

Таблиця А.1 — Різноманітність навчальних ініціатив за категоріями, які здійснює АТ «Райффайзен Банк» за 2021-2024 рр.

Категорія	Проєкт	Платформи
Навчальні програми	• Розвиток лідерських якостей та управлінських навичок. • Участь у живих зустрічах та спільних проєктах. • Навички інтерактивної комунікації та управління віддаленими командами.	Власні навчальні програми, JunoJourney, зовнішні платформи (Coursera, Udemy, TED тощо)
Інвестиції у розвиток персоналу	• Інвестування у зовнішні платформи навчання та власні навчальні ресурси. • Організація тренінгів та стратегічних сесій. • Запуск платформи JunoJourney для доступу до навчальних ресурсів.	Власні навчальні ресурси, JunoJourney, зовнішні платформи (Coursera, Udemy, TED тощо)
Навчальні програми для керівного персоналу	• Програми навчання з нейролідерства та управління для різних рівнів менеджменту. • Поглиблене навчання з питань стратегічного управління та вирішення конфліктів.	Власні навчальні програми, JunoJourney
Рекрутація та навчання нових працівників	• Стартові вакансії та навчання для шукачів без досвіду роботи. • Індивідуальне навчання в рамках планів адаптації. • Курси на платформі Juno Journey та програми менторства.	Стажування, навчальні програми
Ініціативи з розвитку персоналу	• Введення платформи JunoJourney для навчання. • Програма навчання з нейролідерства для вищого менеджменту. • Початок програми навчання для середнього менеджменту під назвою Manage@Raif.	JunoJourney

Джерело: розроблено автором за даними [36]

StrikePlagiarism.com

Дата звіту 5/30/2024
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок
Управління навчанням персоналу на основі компетентнісного підходу

Автор
Колосовська

Науковий керівник / Експерт
Столярук

підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	3
Інтервали	A→	0
Мікропробіли		24
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	26

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

4.36% (4.36%) КП 1	0.82% (0.82%) КП 2	2.52% (2.52%) КЦ
25	**13111**	**102630**
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2	Кількість слів	Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://docplayer.net/87479467-Ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-hersonskiy-derzhavniy-universitet-naukoviy-visnik-seriya-vipusk-5.html	39	0.30 %
2	Стратегічні напрями маркетингової діяльності банківських установ.docx [redacted] 12/18/2023 Sumy National Agrarian University (SNAU)	38	0.29 %
3	https://www.aval.ua/storage/files/19-rba-conso-ukr-financial-statements.pdf	31	0.24 %
4	https://minfin.com.ua/ua/2022/01/14/79150338/	18	0.14 %
5	https://raiffeisen.ua/storage/files/cons-ifrs-sl-ukr-q12023.pdf	18	0.14 %