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**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 – Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Професійний та кар'єрний розвиток персоналу»

здобувача Пилипенко Марії Юріївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук 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.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

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

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20_____р

_____

_____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20___р.

_____

_____

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Пилипенко Марія Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної **форми навчання**

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему **«Професійний та кар'єрний розвиток персоналу»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____"_____20__р .№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**
Розділ 2	**АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК УКРАЇНА"**
Розділ 3	**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК"**
Об'єкт дослідження:	Професійний та кар'єрний розвиток персоналу в АТ "Райффайзен Банк"
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та практичні аспекти професійного та кар'єрного розвитку персоналу
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	розкриття теоретико-методичні аспекти професійного та кар'єрного розвитку персоналу та розробка напрямків удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу в компанії

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

У розділі 1
Розкрити поняття та сутність професійного та кар'єрного розвитку персоналу
Розглянути систему управління професійним та кар'єрним розвитком персоналу в компанії
Визначити методичні засади оцінювання розвитку персоналу в компанії

У розділі 2
Провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії
Здійснити аналіз системи управління розвитком персоналу
Оцінити рівень професійного та кар'єрного розвитку персоналу

У розділі 3
Розробити рекомендації щодо удосконалення системи професійного та кар'єрного розвитку
персоналу в компанії
Скласти рекомендації щодо підвищення рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу за
допомогою нових методів навчання
Здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів

Завдання підготував
науковий керівник _____ ___
(підпис) *(ініціали, прізвище)*
«_____»_____20____р.

Завдання одержав здобувач _____

(підпис) **«____»_____20_____р.**

Реферат

ПРОФЕСІЙНИЙ ТА КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні аспекти теми професійного і кар'єрного розвитку , другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 90 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 таблиць, 27 рисунків. Під час написання використано 48 джерел.

Об'єктом дослідження є професійний та кар'єрний розвиток персоналу в АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти професійного на кар'єрного розвитку персоналу.

Метою в магістерській роботі є розкриття теоретико-методичні аспекти професійного та кар'єрного розвитку персоналу та розробка напрямків удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу в компанії.

Завдання:

– розкрити поняття та сутність професійного та кар'єрного розвитку персоналу;

– розглянути систему управління професійним та кар'єрним розвитком персоналу в компанії;

– визначити методичні засади оцінки рівня розвитку персоналу компанії;

– провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії;

– здійснити аналіз системи управління розвитком персоналу;

– виконати оцінку рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу;

– розробити рекомендації щодо удосконалення системи професійного та кар'єрного розвитку персоналу;

– скласти рекомендації щодо підвищення рівня професійного та кар’єрного розвитку персоналу за допомогою нових методів навчання;

– здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: в роботі використані загальні методи: методи теоретичного узагальнення (для визначення понять кар’єрного та професійного розвитку), структурно-логічні та структурно-функціональні методи (для систематизації проглядів науковців на систему управління кар’єрним та професійним розвитком підприємства); статистичний та порівняльний аналіз (при дослідженні показників розвитку персоналу на підприємстві) та спеціальні методи: графічний, табличний метод представлення даних, метод прогнозування.

Наукова новизна полягає в дослідженні сучасних підходів до розвитку кар’єри, узагальненні показників для вивчення кар'єрного потенціалу працівників, моніторинг їхньої професійної діяльності та соціальної активності.

Практична значущість полягає в проведенні оцінки рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу та розробці шляхів удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: розвиток персоналу, професійний та кар’єрний розвиток, персонал, кар’єра, навчання

Відгук

про кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Пилипенко Марії Юріївни

на тему

«Професійний та кар'єрний розвиток персоналу»

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. Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації — підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Робота виконана на достатньо високому рівні. Авторка провела власне дослідження оцінювання процесів навчання персоналу, визначила проблеми та недоліки, врахувавши різноманітні дані банку, та застосувавши різні інструменти аналізу. Також запропоновано заходи з подолання цих проблем та недоліків, що підтверджено розрахунком ефективності. Використано сучасні літературні джерела, в тому числі іноземні. Проведено теоретичний аналіз актуальних понять та тверджень із висловлюванням авторської позиції.

3. Наявність самостійних розробок автора

Авторкою розроблено соціологічне дослідження для оцінки процесів професійного та кар'єрного розвитку.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Цінність теоретичних висновків полягає у тому, що авторка систематизувала ключові поняття професійного та кар'єрного розвитку персоналу, а практична значущість рекомендацій – у виборі, комбінаториці та систематизації методів дослідження процесів розвитку персоналу на базі досліджуваної організації, а також запропонованих заходів щодо удосконалення цих процесів, які є актуальними та економічно доцільними.

5. Наявність недоліків:

На жаль, не зважаючи на широкий спектр використаних джерел, авторка обійшла увагою деякі актуальні праці, зокрема наукової школи кафедри соціоекономіки та управління персоналом, які б могли посилити роботу. Також 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: *60 балів.*

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

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти

Пилипенко Марії Юріївни

Тема: «Професійний та кар'єрний розвиток персоналу в АТ «Райффайзен Банк Україна»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення Дипломна робота є самостійним, змістовним дослідженням, яке присвячено професійному і кар'єрному розвитку персоналу. Автор аналізує які є поточні проблеми у розвитку персоналу в організації і пропонує подальше їх вирішення.

Якість проведеного дослідження

Дослідження проведено якісно з використанням статичного і порівняльного показників розвитку персоналу. Надано рекомендації по удосконаленню системи професійного і кар'єрного розвитку персоналу, а також шляхи їх впровадження.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Позитивними рисами роботи являється те, що студентка проаналізувала поточний стан розвитку персоналу, виявила недоліки і запропонувала рекомендації, які в подальшому можна втілити в роботу.

Зауваження Суттєвих зауважень до роботи немає

Практична значимість висновків і рекомендацій

Результати дослідження і рекомендації визначаються можливістю їх використання і впровадження в роботу, про що вже було обговорено на черговій зустрічі департаменту персоналу

Місце роботи та посада рецензента: АТ "Райффайзен Банк" Галаган Л.І.

Підпис засвідчую: (посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ…….. 6
1.1. Поняття та сутність професійного та кар'єрного розвитку персоналу……..……...6
1.2. Система управління професійним та кар'єрним розвитком персоналу в компанії……...…….. 13
1.3. Методичні засади оцінювання розвитку персоналу компанії……...……...20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК"……...…30
2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії……...…….30
2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу……...…….. 36
2.3. Оцінка рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу……...……..48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ…… 58
3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи професійного та кар'єрного розвитку персоналу……...……..58
3.2. Рекомендації щодо підвищення рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу за допомогою нових методів навчання……...67
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів……74
ВИСНОВКИ……..79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...…..83
ДОДАТКИ……..88

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток персоналу важливий для успішної діяльності організації. Це особливо потрібно на сучасному етапі, нові умови життя та праці ведуть до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь та навичок. Люди мають бути високоосвіченими, володіти високою загальною та корпоративною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні задачі як в інтересах компанії — підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах працівника – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

Також варто зауважити, що в 2020 році увесь світ стикнувся з COVID-19 і кожна компанія шукала нові можливості роботи і розвитку персоналу в таких умовах. Департаменти по роботі з персоналом почали розробку нових систем навчання, стратегій віддаленої роботи, систем навчання та тестування в онлайн режимі. Також необхідно зазначити, що компанії, які пристосувались до навчання і розвитку персоналу під час карантинних умов зможуть і далі функціонувати у військовий час.

Проблемі професійного на кар’єрного розвитку персоналу присвячені наукові праці таких авторів: Біскуп В. С., Дискіної А. А., Доценко Т.А., Касьмін Д. С., Кудінової М.М., Меденець В.В., Кузьмін В.В., Лозовецької В.Т., Мішиної С. В., Мішина О. Ю., Ортікової Н.В., Партика І.В., Ожубко Г.В., Перегончук Н. В., Фальчук М.П. , Рекуненко, І. І., Кобушко, Я. В., Рибальченко, С. М., Рижкова В. А., Сергєєвої О.С., Столярук Х. С. , Харун О.А. та інших авторів.

Метою дослідження в кваліфікаційній магістерській роботі **є** розкриття теоретико-методичні аспекти професійного та кар'єрного розвитку персоналу та розробка напрямків удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу в компанії.

Для досягнення мети роботи були поставлені такі завдання:

- розкрити поняття та сутність професійного та кар'єрного розвитку персоналу;
- розглянути систему управління професійним та кар'єрним розвитком персоналу в компанії;
- визначити методичні засади оцінювання розвитку персоналу компанії;
- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії;
- здійснити аналіз системи управління розвитком персоналу;
- виконати оцінку рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи професійного та кар’єрного розвитку персоналу;
- скласти рекомендації щодо підвищення рівня професійного та кар’єрного розвитку персоналу за допомогою нових методів навчання;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є професійний та кар’єрний розвиток персоналу в АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти професійного на кар’єрного розвитку персоналу.

Наукова новизна полягає в дослідженні сучасних підходів до розвитку кар’єри, узагальненні показників для вивчення кар'єрного потенціалу працівників, моніторинг їхньої професійної діяльності та соціальної активності.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в систематизації понять професійного та кар'єрного розвитку персоналу.

Практична значущість полягає в проведенні оцінки рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу та розробці шляхів удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».

***Методи дослідження*:** в роботі використані загальні методи: методи теоретичного узагальнення (для визначення понять кар’єрного та професійного розвитку), структурно-логічні та структурно-функціональні методи (для

систематизації проглядів науковців на систему управління кар’єрним та професійним розвитком підприємства); статистичний та порівняльний аналіз (при дослідженні показників розвитку персоналу на підприємстві) та спеціальні методи: графічний, табличний метод представлення даних, метод прогнозування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та сутність професійного та кар’єрного розвитку персоналу

Успішний розвиток будь-якої компанії нині неможливий без розвитку її кадрів. Підприємства, кадровий потенціал (тобто якісний рівень кадрів компанії) [8, с.70] яких оцінюється як «високий», мають значні конкурентні переваги перед іншими компаніями. Для підвищення кадрового потенціалу можна або шукати кваліфікований персонал на ринку праці або сприяти розвитку персоналу компанії [34, с.312].

Сучасні економічні умови господарювання пред'являють все більш жорсткі вимоги до кваліфікації, компетенцій, знань, умінь персоналу підприємства, не виключаючи й особисті якості. Підприємство будь-якої форми власності, безумовно, зацікавлене у формуванні згуртованого, висококваліфікованого та професійного колективу працівників, який забезпечить конкурентоспроможність, позитивний корпоративний імідж у професійному та суспільному середовищі, досягнення поставлених стратегічних та поточних цілей підприємства та прагне до нього. Тому одним із важливих завдань політики в управлінні людськими ресурсами на підприємстві має стати розвиток та управління професійно-посадовим зростанням персоналу.

У зв'язку з мінливими умовами внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, найбільш важливою стає необхідність безперервного, систематичного розвитку персоналу. Практика наочно демонструє той факт, що інвестиційні

вкладення у розвиток персоналу не лише досить швидко окупаються, а й приносять підприємствам додатковий прибуток [26].

Розвиток персоналу - це одна з найважливіших стратегічних функцій відділу з управління персоналом в сучасних компаніях; «це планомірний та динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення та прирощення трудового потенціалу підприємства» [2, с.80]. Значимість розвитку персоналу підтверджується і тим, що інвестиції в людський капітал дають більшу користь, ніж вкладення у розширення та модернізацію виробничих потужностей. Розвиток професійного рівня, формування надпрофесійних знань, особистісний розвиток співробітників є основою ефективного розвитку будь-якого підприємства [2].

Розвиток персоналу підприємства – складна, багатогранна система, яка включає такі елементи (рис.1.1).

Рисунок 1.1 – Елементи розвитку персоналу підприємства

Джерело: [2;7;14, с.31;31;38]

Предмет розвитку персоналу це: по-перше, отримання необхідних теоретичних і практичних знань, які необхідні для продуктивної роботи; по-друге, набуття практичних умінь, які потрібні для виконання конкретних трудових обов'язків, закріплених за працівником; по-третє, набуття навичок, завдяки яким працівник отримує здатність застосовувати отримані теоретичні знання в практичній діяльності, постійно вдосконалюючись, вдаючись до самоконтролю та самооцінки своїх дій [26;35].

Розглянемо розвиток персоналу з позицій професійного та кар'єрного розвитку. В Законі України «Про професійний розвиток працівників» професійний розвиток фактично прирівняний до професійного навчання та зазначається, що «безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюють роботодавці шляхом організації професійного навчання працівників, їх атестації» [11].

Колектив авторів Семикіной М.В., Дудко С.В., Орлової А.А. пропонують наступне визначення «професійного розвитку персоналу підприємства» із застосуванням дуального підходу (рис.1.2) [26, с.24]

Рисунок 1.2 – Визначення «професійного розвитку персоналу підприємства» колективу авторів Семикіної М.В., Дудко С.В., Орлової А.А.

Джерело: [26, с.24]

Отже, професійний розвиток працівника – процес удосконалення сукупного набору професійних компетенцій. Він відбувається на індивідуальному, колективному (груповому), суспільному рівнях і має характер як саморозвитку, так і примусового впливу ззовні.

Професійний розвиток персоналу відбувається у процесі отримання нових умінь та навиків, а також у процесі їх вдосконалення. Професійний розвиток персоналу має на меті підвищення та розкриття його професійного потенціалу. У загальному вигляді під професійним потенціалом розуміється сукупність умінь конкретних працівників досягати фізичних та розумових якостей необхідних видів виробничої діяльності у заданих умовах, що підвищує його здатність вирішувати нові завдання у трудовому процесі [2;26].

Професійний потенціал має свою структуру, а саме (рис.1.3).

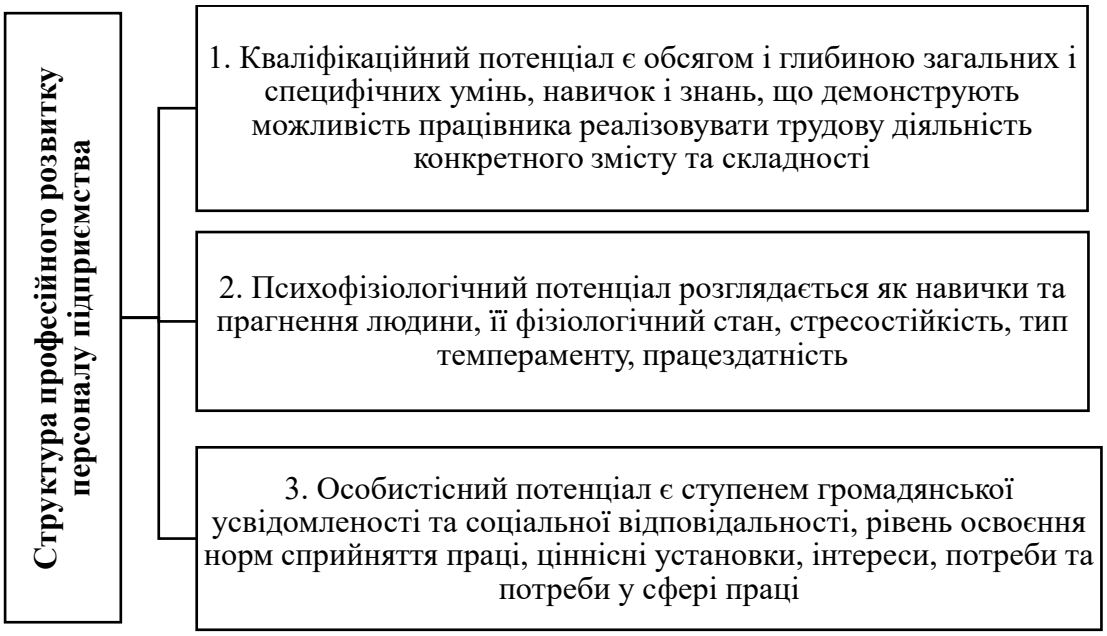


Рисунок 1.3 – Структура професійного розвитку персоналу підприємства

Джерело: [2;23;40]

Результатом ефективного професійного розвитку є розвиток особистості у суспільстві, що насамперед відбивається на професійному розвитку та підвищенні соціального статусу. Кінцевим результатом розвитку є особистісне зростання, яке створене за допомогою системи цінностей, набуття навичок для запобігання та вирішення конфліктів, командної роботи, а також особистого фізичного,

психологічного, духовного, культурного, морального та етичного розвитку. Таким чином особистісний розвиток впливає і на професійний розвиток (самостійна мотивація до навчання) та соціальний розвиток (визнання таланту, досвіду, знань).

Професійний розвиток персоналу здійснюється за допомогою навчання. Керуючись досвідченими викладачами, наставниками, експертами, менеджерами цілеспрямовано організуючи, систематично проводячи навчання персоналу, освоюючи знання, уміння, навички та методи спілкування [23].

Задоволеність персоналу своєю роботою, зазвичай, підвищується, вони розуміють, що роботодавець зацікавлений у індивідуальному кар'єрному зростанні. Кар'єрний розвиток – механізм підвищення кваліфікації внаслідок вдосконалення професійних навичок та накопичення знань, що дозволяє досягати високого рівня професійної майстерності та підвищувати кар'єрну мобільність. Забезпечення кар'єрного розвитку позитивно впливає на організацію в цілому внаслідок підвищення корпоративного духу, задоволеності індивідуальною кар'єрою, підвищення мотивації [29, с.256], продуктивності та активності у вирішенні організаційно значущих завдань [13].

Кар'єрний розвиток – це не тільки вертикальне просування співробітників ієрархічними сходами організації [4, с.23]. Кар'єра – це «процес [37, с.9]; процес професійного зростання людини (зростання її впливу, влади, авторитету, статусу) в середовищі, виражений у її просуванні за ступенями ієрархії, кваліфікаційними східцями, винагородах, престижі» [38, с.127]; безперервне вдосконалення особистості працівників протягом усієї їхньої життєдіяльності, що передбачає збільшення творчості, професійної майстерності та незалежності у прийнятті рішень, важливих для організації, в якій вони працюють; «траєкторія власного руху людини у сфері трудової діяльності, що пов’язано з посадовим або професійним зростанням та детерміновано її особистісними цілями, бажаннями, установками» [10, с.543];

«процесу професійного просування особистості» [17, с.209]; «просування вперед по обраному шляху діяльності» [24, с.61].

Історично кар’єрне зростання трансформується залежно від культурних, політичних, соціально-економічних факторів – зовнішніх стосовно окремо взятої організації та особистості працівника [22, с.195]. Розвиток бізнесу, поява нових галузей знань та професійної діяльності, форм власності, сфер підприємництва, вужча спеціалізація праці значно розширюють спектр кар'єрних перспектив. Молоде покоління не лише має можливість засвоювати накопичені попередніми поколіннями знання та досвід, а й творчо підходити до вибору професії, звільняючись від стереотипного мислення про передачу професії від батька до сина. Мінливість зовнішніх умов виключає стабільність кар'єри, довічну зайнятість в одній організації та вимагає підвищеної гнучкості працівників, готовності до змін у їхньому кар'єрному розвитку, пошуку нових кар'єрних можливостей. До зовнішніх умов можна віднести циклічні зміни періодів економічного зростання економічними спадами, перехід від економіки виробництва до економіки знань, цифровізацію, активний розвиток технологій, штучного інтелекту і витіснення людини з традиційних трудових спеціальностей. Сьогодні людина, звільняючись від фізичної праці, отримує можливість реалізації своїх інтелектуальних та творчих здібностей [19].

Внутрішньоорганізаційна кар'єра можлива за умови надання працівникові можливостей кар'єрного розвитку. Зацікавленість організацій у утриманні ключових співробітників очевидна за підвищеної мобільності персоналу та нестабільності сучасного суспільства. Цінність ключових співробітників полягає в їх високих адаптаційних здібностях до ринкових умов, що змінюються, можливості відповідати новим вимогам і досягати необхідних результатів. У традиційному сенсі, внутрішньоорганізаційна кар'єра включає надходження на роботу, навчання, планування, підтримання та розвиток професійних здібностей працівників, їх професійне зростання, просування кар'єрними сходами та догляд на пенсію [20;24].

Ділова кар’єра - це «процес зміни ролей, посад, статусів за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в професійній діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю» [21]. Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. виділяють вертикальну та горизонтальну кар’єру [14, с.146]. Лозовецька В.Т. виділяє вертикальну, горизонтальну, ступнічату, приховану кар’єру [25, с.15].

Забезпечення кар'єрного розвитку може одночасно задіяти кілька процесів, які мають як опосередкований, і прямий вплив на просування працівників. Непрямий вплив мають: ознайомлення персоналу з можливостями кар'єрного розвитку, корпоративна культура організації, стиль управління, моніторинг діяльності та соціальної поведінки працівників. Прямий вплив можуть мати професійні тренінги, наставництво, ротація, збільшення робочого навантаження та розширення обов'язків, робота в командах, участь у проектах та конкурсах, наукова робота, додаткове заохочення. Кар'єрний розвиток в широкому сенсі, важливе для кожного окремого співробітника, безпосередньо пов'язане з розвитком всієї організації, підвищенням її конкурентоспроможності та рівня доходів [25].

Отже, професійний розвиток працівника – процес удосконалення сукупного набору професійних компетенцій. Кар'єрний розвиток – це не тільки вертикальне просування співробітників ієрархічними сходами організації. У соціально-трудових відносинах для забезпечення кар'єрного розвитку необхідні такі умови: навчання персоналу, розвиток культури поведінки, розвиток професійних навичок, підвищення рівня та якості життя працівників, можливість прояву ініціативи, творчості, самостійності, створення можливостей для нестандартних інноваційних рішень, підвищення складності праці.

1.2. Система управління професійним та кар'єрним розвитком персоналу в компанії

Управління кар'єрою науковці відносять до методів управління персоналом компанії [12, с.131] або технологій управління розвитком персоналу [13, с.31], та є складовою стратегії розвитку персоналу [15, с.152]. Оскільки розвиток персоналу включає сукупність різноманітних заходів та дій, спрямованих на забезпечення максимальної відповідності можливостей людини стратегічним цілям підприємства, тому формування системи розвитку персоналу необхідне для досягнення наступних цілей компанії (рис.1.4).

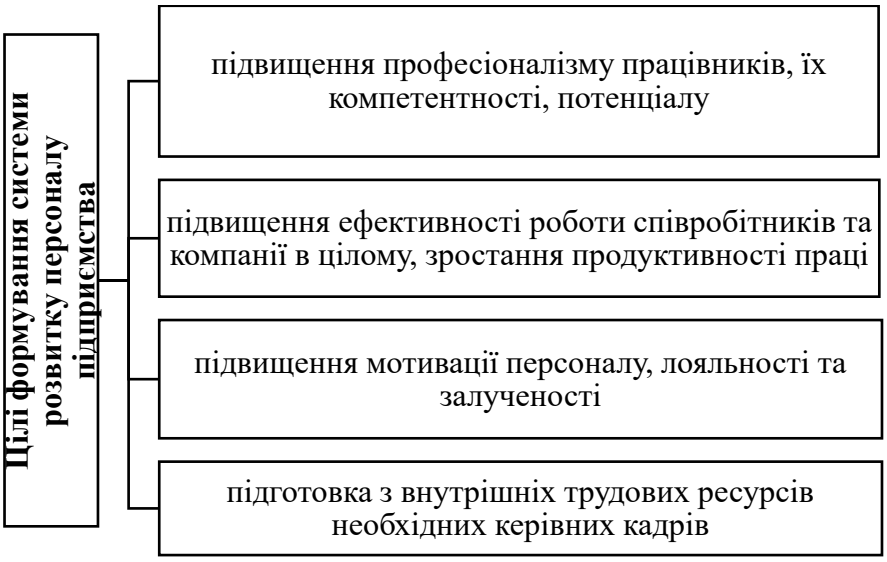


Рисунок 1.4 – Цілі формування системи розвитку персоналу підприємства

Джерело: [13;26;38]

Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. включають до процесу розвитку персоналу професійне навчання, виробничу адаптацію, оцінювання та атестацію, планування трудової кар'єри [32].

Слід зазначити, що цілі навчання та розвитку персоналу для компанії та для співробітників різняться (та поділяються залежно від цілей на організаційний та

індивідуальний кар’єрний розвиток) [16, с.365]. Система професійного розвитку складається з кількох блоків:

- освітнього (підвищення кваліфікації, підготовка, перепідготовка; реструктуризація наявного багажу професійних знань відповідно до вимог виробництва);
- організаційного (створення сприятливих умов на робочому місці, вдосконалення поділу та кооперації праці, раціоналізація трудових процесів та організації праці);
- соціального (досягнення соціального партнерства, згоди; підвищення рівня лояльності, соціальної захищеності працівників);
- культурного (розвиток корпоративної культури, яка прищеплює норми інноваційного суспільства);
- структурного (оптимізація кадрової структури та чисельності працівників, планування їх кар'єри, ротація кадрів, робота з кадровим резервом);
- психологічного (психологічна адаптація на новій посаді, робочому місці; формування відповідних мотивацій та стимулів до індивідуального та колективного саморозвитку; створення сприятливого психологічного клімату) [24;35].

Таким чином, професійний розвиток працівника – процес удосконалення сукупного набору професійних компетенцій. Він відбувається на індивідуальному, колективному (груповому), суспільному рівнях і має характер як саморозвитку, так і примусового впливу ззовні. Потреба у професійному розвитку обумовлюється зовнішніми і внутрішніми факторами [23, с.156].

Самойленко В. В. зазначає, що «важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання» [30]. Найважливіший блок системи розвитку персоналу (навчання) орієнтований на поліпшення роботи колективу: отримання необхідних знань і умінь для підвищення професійних результатів. Професійне навчання у системі розвитку персоналу сприймається як освоєння працівником нових професійних знань, формування умінь і навиків, значимих за умов роботи в певній компанії. На рис.1.5. наведено основні напрями розвитку персоналу у межах освітнього блоку.

Професійне навчання включає підготовку кадрів, перепідготовку кадрів, підвищення кваліфікації кадрів [35, с.74].

Рисунок 1.5 – Основні напрями навчання та розвитку персоналу

Джерело: [13;26;38]

Оцінка є найважливішою складовою всієї системи розвитку персоналу підприємства. Вона дозволяє судити як про ступінь відповідності професійних компетенцій працівників, і про ефективність функціонування всієї компанії, про людський потенціал розвитку [32]. Результати оцінки дають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо навчання, побудови кар'єри та подальшого розвитку працівників. Оцінка розвитку персоналу підприємства має бути систематичною та добре організованою.

При плануванні необхідно розуміти потреби у навчанні та розвитку працівників відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства; мотивації персоналу на професійний та кар'єрний розвиток, щоб виявити працівників, компетенції яких необхідно підвищити; термінів, методів навчання та відповідних витрат [12].

Планування кар'єрного розвитку персоналу є інтегральним компонентом стратегічного плану підприємства. Першим етапом кар'єрного просування є планування та співвідношення цілей організації з особистими інтересами співробітника, які забезпечують позитивне ставлення працівника до діяльності організації в цілому, розуміння змін та нововведень у політиці організації. Єдність

організаційних і особистісних інтересів дозволяє працівникам як ототожнювати мету, так і формувати професійну «Я-концепцію» з урахуванням приналежності до певної компанії. З метою кар'єрного розвитку персоналу складають «кваліфікаційну карту» та «профіль особистості» [5, с.242].

Виділять 3 стадії розвитку кар’єри: ранню, середню і зрілу [19, с.45]. Розрізняють чотири типи поведінки співробітників організації на основі їх особистого бачення розвитку кар'єри в організації:

- активні, які прагнуть кар'єрного розвитку і схильні до звільнення – відрізняються високою продуктивністю, але не мають можливості кар'єрного розвитку в даній організації, тому прагнуть знайти більш привабливі кар'єрні можливості іншої організації;
- активні, які прагнуть кар'єрного розвитку і не схильні до звільнення – відрізняються високою продуктивністю і мають можливості для зростання та розвитку в даній організації;
- пасивні, які не прагнуть кар'єрного розвитку, не схильні до звільнення – не мають можливостей кар'єрного розвитку та характеризуються низькою продуктивністю праці;
- пасивні, які не прагнуть кар'єрного розвитку, не схильні до звільнення – мають можливості кар'єрного розвитку, але не прагнуть підвищення, продовжуючи спокійно і помірно працювати [8;14;24].

Ознайомлення персоналу з можливостями кар'єрного розвитку дозволяє у найкоротші терміни включити зацікавлених, цілеспрямованих, здібних, перспективних працівників у досягнення організаційно значущих завдань і таким чином забезпечити їхній кар'єрний розвиток. Ознайомлення може здійснюватися з допомогою схематичного уявлення ієрархічної структури організації, ключових показників діяльності, системи збалансованих показників, стратегічних карт.

Обов'язковою умовою формування кадрового резерву є вивчення кар'єрного потенціалу працівників, моніторинг їхньої професійної діяльності та соціальної активності на основі наступних показників (рис.1.6).

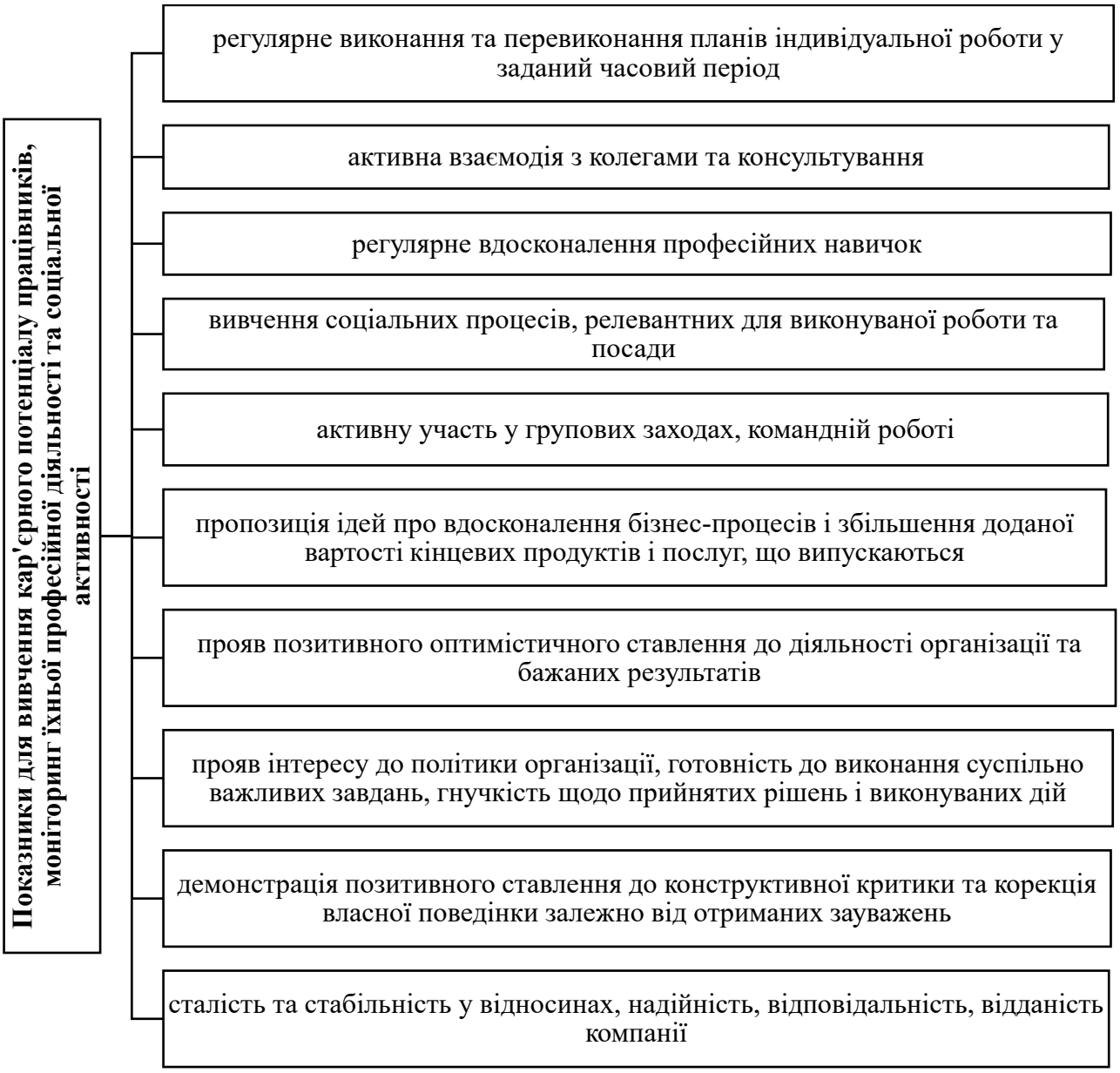


Рисунок 1.6 – Показники для вивчення кар'єрного потенціалу працівників, моніторинг їхньої професійної діяльності та соціальної активності

Джерело: [13;24;36;39]

Формування та підготовка кадрового резерву включають такі кроки:

- Розробку порядку роботи з кадровим резервом;
- Визначення переліку посад, що підлягають резервуванню, з описом їх профілів;
- Складання списків резервістів;
- Проведення індивідуальних співбесід з працівниками, що входять до кадрового резерву, з питання основних етапів їх професійного та кар'єрного розвитку;

- Складання індивідуальних планів підготовки резервістів;
- Організацію стажувань;
- Розробку корпоративної програми підготовки кадрового резерву та її затвердження;
- Організацію навчання кандидатів за затвердженою програмою;
- Здійснення процедури регулярної оцінки резервістів;
- Ведення картотеки на працівників-резервістів (урахування індивідуальних заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації, оцінка керівництвом) [13].

Навчання персоналу є однією з форм вкладення інвестицій у людський капітал організації з метою збільшення прибутку за рахунок більш ефективної роботи персоналу, засвоєння ними передового досвіду та розвитку нових компетенцій. Навчання надає можливості кар'єрного розвитку найуспішнішим співробітникам. Форми навчання включають стажування, курси підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки, наставництво, коучинг, тренінги, ділові ігри, участь у конференціях, участь у наукових проектах, навчання у магістратурі, аспірантурі, докторантурі [8;25].

Навчання персоналу починається з визначення потреб організації у придбанні нових знань та компетенцій та асигнування відповідного обсягу бюджетних коштів. Планування включає розробку та складання програм навчання, вибір форм та методів навчання, реалізацію освітніх програм, оцінку результатів та ефективності навчання.

Оцінка ефективності навчання виконується з урахуванням аналізу діяльності працівників. Потенційно прогнозоване збільшення прибутку організації є основним мотивом ініціації процесу навчання персоналу. Необхідно враховувати, що отримані доходи мають перевищувати вартість витрат на аналіз, планування, реалізацію освітніх програм, технічне обслуговування та програмне забезпечення процесу навчання, транспортні витрати, оплату тренерів, підвищення заробітної плати працівникам, які успішно пройшли навчання [13].

Навчання забезпечує кар'єрний розвиток працівникам, які здатні вносити корективи у свою поведінку для вирішення організаційно значущих завдань, навчати інших співробітників, брати участь у проведенні політики перетворення та реструктуризації для підвищення ефективності діяльності організації.

Професіоналізація працівників здебільшого носить кінцевий характер. Після досягнення певного рівня майстерності працівник втрачає інтерес до робочих обов'язків. Для того, щоб утримати мотивацію такого працівника на високому рівні або просто утримати його в даній організації, застосовують горизонтальне просування: ротацію чи розширення посадових обов'язків. Останнє має обов'язково супроводжуватися додатковими виплатами, щоб збільшення навантаження не перетворилося на неетичне перекладання обов'язків із одного працівника на іншого. Збільшення посадових обов'язків без підвищення оплати праці може спровокувати зворотний ефект – звільнення цінного співробітника з підприємства [13;38].

Ротація кадрів забезпечує збагачення досвіду роботи співробітників, підвищення рівня професіоналізації, і навіть ефективніше командне виконання завдань. Ротація допомагає знайти найбільш відповідного співробітника для ключових посад, які пов'язані зі збільшенням прибутку організації та підвищенням фінансових результатів.

Горизонтальний кар'єрний розвиток застосовується у випадках, коли неможливе вертикальне зростання через недостатній рівень освіти, досвід роботи, невідповідних особистісних якостей працівника, а також прагнення керівництва утримати владу, соціальну стратифікацію [3].

Ротація кадрів і розширення посадових обов'язків в окремих випадках можуть передувати вертикальному просуванні працівників і бути певного роду перевіркою

Окрім того, з метою кар’єрного зростання персоналу компанії необхідно постійно проводити аудит кадрового складу та кадрового потенціалу [31, с.51].

В зарубіжних країнах також використовується досвід застосування кар’єрного консалтингу, в Україні аналогом є консультація фахівця Державної служби зайнятості [33, с.435].

Отже, управління кар’єрою науковці відносять до методів управління персоналом компанії або технологій управління розвитком персоналом, та є складовою стратегії розвитку персоналу. Система професійного розвитку складається з кількох блоків: освітнього; організаційного; соціального; культурного; структурного; психологічного. Формування та підготовка кадрового резерву включають такі кроки: розробка порядку роботи з кадровим резервом; визначення переліку посад, що підлягають резервуванню, з описом їх профілів; складання списків резервістів; проведення індивідуальних співбесід з працівниками, що входять до кадрового резерву, з питання основних етапів їх професійного та кар'єрного розвитку; складання індивідуальних планів підготовки резервістів; організацію стажувань; розробка корпоративної програми підготовки кадрового резерву та її затвердження; організація навчання кандидатів за затвердженою програмою; здійснення процедури регулярної оцінки резервістів; ведення картотеки на працівників-резервістів.

1.3. Методичні засади оцінювання розвитку персоналу в компанії

На сьогоднішній день система ділової оцінки персоналу в компаніях є дуже актуальною у сфері управління людськими ресурсами. Цей процес є досить важливим у кадровій політиці, оскільки від рівня професіоналізму залежить конкурентоспроможність працівників. Він також суттєво впливає на розвиток підприємства. Особливе значення оцінки персоналу має період різних змін та для

визначення «необхідних знань та компетенцій і розроблення послідовної й усебічної структури розвитку персоналу» [6, с.48].

Оцінка персоналу в науці управління – це система, яка передбачає регулярну оцінку результатів праці працівників, виявлених ними навичок та підходів до виконання роботи за певний період часу (за місяць, квартал, рік) відповідно до стандартів та завдань діяльності, які встановлені для тієї чи іншої посади.

Розвиток персоналу можна оцінювати за такими критеріями:

- за приростом професійної компетентності (збільшення продуктивності праці, швидкості реакцій у робочій ситуації, швидкість прийняття рішень та виконання професійних завдань);
- за приростом економічної ефективності (позитивна динаміка окупності витрат на розвиток, збільшення віддачі від інвестицій у людський капітал, зростання рентабельності витрат на навчання та річного економічного ефекту);
- за приростом соціальної ефективності (зниження плинності персоналу[1, с.44; 27, с.247; 28, с.432], втрат робочого часу, зростання задоволеності працею та лояльності персоналу, поліпшення морально-психологічного клімату) [12;29].

Економічна ефективність розвитку персоналу - це ефективність праці співробітників після проходження програм навчання, визначаючи її як функцію витрат за досягнення поставлених завдань. В даний час немає єдиного підходу до визначення критеріїв ефективності трудової діяльності та її виміру. Складність полягає в тому, що трудова діяльність працівників визначається не тільки технологічною стороною виробничого процесу, його кінцевими цілями, а й соціальною стороною: залежить від соціально-моральних норм, що культивуються в організації та суспільстві в цілому, від рівня соціальної захищеності, мотиваційної складової тощо [20].

Вирізняють такі вимоги до методики оцінки [39]:

- достовірність: оцінювати необхідно справжні навички працівника;
- зрозумілість: важливо, щоб система оцінки була зрозуміла як експертами, так і оцінюваними;
- комплексність: оцінювати слід як якості працівника, так і ступінь його залученості до робочого процесу, і навіть його ефективність взаємодії з керівництвом і колегами;
- об'єктивність: оцінка не повинна ґрунтуватися на судженнях та думці однієї людини;
- орієнтованість на майбутнє: важливо оцінити здібності працівника та перспективи їх розвитку за допомогою навчання.

Фактором складності в оцінці розвитку є визначення фахівця, який її проводитиме. У більшості організацій цю функцію виконує лінійний керівник. Можлива оцінка колегою чи оцінка працівником себе (самооцінювання). Обидва варіанти – високосуб'єктивні. Найбільш прийнятним, на мій погляд, є створення незалежної комісії, члени якої не будуть пов'язані виробничими відносинами з оцінюваними співробітниками. Оскільки така комісія зможе оцінити рівень розвитку лише певного набору компетенцій за формальними ознаками, доцільно комбінувати її результати із результатами оцінки колегами та самооцінки працівника.

Різноманітність існуючих методик оцінки зумовлює труднощі вибору найприйнятнішою. До впливових чинників відносять: характер стратегії, стадія розвитку; цілі компанії, рівень забезпеченості фінансовими, людськими, матеріально-технічними ресурсами; стан корпоративної культури, особливості довкілля тощо [3].

Створити збалансовану, універсальну систему оцінки розвитку персоналу, яка була б точною, об'єктивною та зрозумілою, досить непросто. Слід синтезувати її з урахуванням переваг/недоліків існуючих на сьогоднішній день перевірених на практиці методик.

Сучасні методики оцінки розвитку можна класифікувати за тими даними, які є об'єктом аналізу: кількісні, якісні і комбіновані. Кількісні методи спираються на числову оцінку рівня розвитку персоналу, а використання комп'ютерів при розрахунках дозволяє швидко, об'єктивно судити про величину приросту компетенцій. Якісні методи будуються на обговоренні досягнутих результатів роботи, опис ділових характеристик співробітників. Комбіновані методики є найбільш поширеними і включають в себе експертні оцінки компетентностей працівників, що спираються на кількісні і якісні показники. Класифікація сучасних методик оцінки представлена у табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Різновиди методів оцінки розвитку персоналу організації

Вихідні дані	Методи оцінки		
	Кількісні	Якісні	Комбіновані
1. Кількість та категорії працівників, що піддаються оцінці. 2. Набір оцінюваних компетенцій та рівень їх формалізації. 3. Зміст оціночної процедури, етапи проведення. 4. Вартість оціночної процедури	1. Метод бальної оцінки. 2. Метод рангового порядку. 3. Система графічного профілю	1. Анкетування. 2. Спостереження. 3. Ділова гра. 4. Інтерв'ю («питання-відповідь», «глибинне інтерв'ю»). 5. Матричний метод. 6. Дискусія. 7. Метод МВО	1. Тестування. 2. Співбесіда. 3. Метод підсумованих оцінок. 4. Іспит. 5. Фотографія робочого дня. 6. "Assessment center". 7. Метод «360 градусів» 8. KPI

Джерело: [3, с.32;20, с.487]

Метод рангового порядку передбачає присвоєння порядкових номерів (від найкращого до найгіршого) працівникам, що оцінюються. Це завдання доручається групі керівників, яким вони підпорядковуються. Підсумкова оцінка працівника складається із суми тих порядкових номерів, які було присвоєно для виконання поставлених завдань групою керівників [3].

Метод бальної оцінки аналогічний методу ранжирування, але відрізняється від нього тим, що в групі керівників є вже певні критерії (бали), що вони ставлять

працівникам їх досягнення. Надалі визначається рівень компетентності працівника у вигляді підсумовування набраних очок.

Перевагою розглянутих методів є достатній ступінь об'єктивності, з якою можна оцінити результати розвитку персоналу, недоліком – вузькість набору компетенцій, що оцінюються. Дозволяючи охарактеризувати деякі з них, які можна формалізувати (наприклад, знання інструкцій, формул, професійних комп'ютерних програм), вони відбивають далеко ще не всі навички та здібності працівників. Кількісними методами практично неможливо оцінити професійний розвиток працівника у всіх його проявах: зокрема, здатність орієнтуватися в неординарних ситуаціях, приймати правильні рішення, використовувати соціальний (психоемоційний, культурний) капітал [20].

Якісні методи є неформалізованими та спрямовані на отримання інформації за допомогою глибинного аналізу пропонованого матеріалу. Це методи описової властивості, які не дають кількісних оцінок результатів розвитку персоналу. Наприклад, метод групової дискусії виявляється у вільній формі розмови групи керівників (чи менеджерів) з працівниками з питань їх професійних обов'язків і діяльності, результатом якої стає вибір найбільш поінформованих, самостійних, активно і логічно думаючих співробітників [32].

До методу групової дискусії близький метод оцінного інтерв'ю, що проводиться з метою виявити слабкі і сильні сторони працівників. Поширені два його різновиди:

1) «питання-відповідь», що дозволяє отримати додаткові дані про виробничу діяльність працівника після навчання за заздалегідь складеною схемою питань;

2) «глибинне інтерв'ю», коли безпосередній керівник, володіючи повною інформацією про завдання, що стояли перед працівником, розмовляє з ним про результати їх виконання, паралельно з'ясовуючи труднощі, з якими зіткнувся працівник, обсяг застосування ним отриманих знань [3].

Метод оцінки співробітників MBO (Management by Objectives) ґрунтується на управлінні за цілями і реалізується за допомогою спільної постановки завдань

співробітником та керівником та оцінки результатів їх вирішення після певного звітного періоду. Даний метод дозволяє оцінити всі наявні посади у компанії. За підсумками оцінки співробітників за допомогою методу МВО приймаються рішення про стимулюючі виплати та зміну базового окладу.

Performance Management (PM – управління результативністю) є розширеною версією методу оцінки МВО. Крім результатів діяльності співробітника, PM оцінює його особисті якості та компетенції, дозволяючи виявити галузі та напрями розвитку потенціалу співробітника та провести планування його кар'єрного розвитку. У процесі оцінки беруть участь усі співробітники компанії. Суть цього методу полягає у контактах менеджера з підлеглим. Увага акцентується на зворотний зв'язок, який отримує від підлеглого менеджер [3;38].

Перевагою якісних методів вважається невелика трудомісткість та варіативність досліджуваних професійних компетенцій. До недоліків можна віднести відсутність кількісних результатів оцінки, суб'єктивність результатів та низький ступінь автоматизації даного процесу, що зменшує загальну можливу кількість співробітників, що одночасно піддаються процесу оцінки.

Комбіновані методи включають і кількісні, і якісні (аналітико-описові) елементи, що надає їм велику об'єктивність. Переваги даних методів: широкий спектр завдань, вирішення яких можуть бути спрямовані, і можливість урахування багатьох критеріїв щодо оцінки розвитку працівника. Недолік – високі трудові, тимчасові, фінансові витрати на здійснення, а також складність формалізації та автоматизації [38].

В даний час серед комбінованих методів досить популярні методи «360 градусів» та «Assessment center».

Суть методу «360 градусів» полягає у всебічній круговій оцінці, участь у якій беруть і керівники, і підлеглі. Крім цього, виділяється блок самооцінки. У результаті одержують інформацію не лише про деталізовані порогові компетенції, що виражаються в діях співробітника в реальних робочих ситуаціях, а й про складніші – корпоративні, адаптивні, управлінські, які проявляються працівником непрямим чином [39]. Оцінка ведеться за списком компетенцій, які необхідні для

даної посади з позицій керівників компанії. За результатами будується графік виразності даних компетенцій у співробітника.

При оцінці співробітника методом «360 градусів» враховується думка про нього чотирьох груп людей, які його оточують у компанії: керівництва, колег, підлеглих, клієнтів чи партнерів. Група з 7-12 осіб проводить оцінку таких компетенцій працівника:

- робота в команді;
- лідерство;
- управління людьми;
- комунікабельність;
- самоменеджмент;
- ініціативність;
- бачення;
- організаторські здібності;
- професіоналізм;
- вміння приймати управлінські рішення;
- здатність до адаптації [15].

Отримані результати наочно ілюструють сильні сторони співробітника та його перспективи розвитку.

Метод «Assessment center» - комбінований. З його допомогою не тільки оцінюються реальні якості співробітників, а й виявляються їх потенційні можливості. Оцінка проводиться за допомогою ділових ігор, що моделюють реальні ситуації і дозволяють співробітникам, що оцінюються, проявити себе з різних сторін. Закріплена група експертів докладно фіксує поведінку учасників і оцінює компетенції, які вони проявляють. Надалі у результаті обговорення виводиться підсумкова комплексна оцінка [23].

Етапи проведення оціночних процедур у рамках методу Assessment Center представлені на рис.1.7.

Рисунок 1.7 - Етапи оцінки персоналу методом Assessment Center

Джерело: [3;20;36]

Key Performance Indicators (ключові показники ефективності) – являють собою показники ефективності діяльності компанії, окремих підрозділів та конкретних співробітників, що дозволяють оцінити рівень досягнення стратегічних цілей та вирішення тактичних завдань [18, с.293].

У процесі розробки показників ефективності необхідно пов'язати їх із стратегічними цілями компанії та бізнес-завданнями окремих підрозділів. Формування KPI для оцінки співробітників має базуватися на цілях, поставлених для працівників. Сукупність розроблених KPI є своєрідним «деревом цілей», на якому стратегія компанії деталізується до бізнес-завдань окремих підрозділів і завдань конкретних працівників [18, с.293].

Усі наведені вище методи доцільні щодо оцінки розвитку на індивідуальному та колективному (груповому) рівнях і дозволяють визначити приріст професійних компетенцій працівників організації. Проте основним чинником вибору конкретних заходів розвитку є витрати. Вони складаються із витрат: на оцінку працівників; на реалізацію програми розвитку (тренінги, семінари, курси); формування кадрового резерву.

Спочатку необхідно визначити:

1) чисельність та категорії працівників, які піддаються оцінці;

2) методи оцінки, які використовуватимуться;

3) технології регулярного проведення оцінки персоналу;

4) вартість оціночних процедур під час здійснення їх власними силами або за допомогою зовнішніх центрів оцінки [32].

Організаційна процедура оцінки персоналу передбачає під собою виконання обов'язкових етапів процесу:

1. Етап підготовки - (Збір попередньої інформаційної бази). На даному етапі створюється наказ про те, що проводиться оцінка персоналу, затверджується склад комісії, яка атестовуватиме, відбувається формування списку співробітників, які підлягають оцінці персоналу; формуються відгуки-характеристики (оціночні листи); відбувається інформування персоналу про терміни, цілі, особливості та порядок проведення оцінки персоналу.

2. Етап оцінки співробітника та його трудової діяльності (узагальнення інформації, отриманої на першому етапі). У кожному підрозділі компанії створюється своя експертна група. До їх складу входять: безпосередній керівник, вищий керівник, декілька фахівців цього підрозділу, працівники служби управління персоналом.

3. Етап проведення безпосередньої оцінки (зустріч та особиста бесіда зі співробітником). Відбувається засідання оцінної комісії, на якому присутні оцінювані працівники та їх безпосередні керівники; проходить слухання оцінюваного персоналу та їх керівників, обговорення матеріалів оцінки, висловлювання запрошених, формування висновків та рекомендацій щодо ділової оцінки працівників. Оціночна комісія, враховуючи всі обговорення, без оцінюваного ставить одну з таких оцінок: чи відповідає займаній посаді; чи відповідатиме займаній посаді при покращенні роботи, виконання рекомендацій оціночної комісії та повторної ділової оцінки через рік; не відповідає посаді. Засідання оціночної комісії оформляється протоколом, який підписується головою та секретарем комісії. Протокол засідання комісії заповнюється на всіх оцінюваних, які були заслухані протягом одного засідання.

4. Етап прийняття рішень за результатами ділової оцінки (формування експертного висновку за результатами ділової оцінки та подання їх у службу управління персоналом). На цьому етапі відбувається певний висновок з урахуванням висновків та пропозицій, викладених у відкликанні керівника оцінюваного; оцінок діяльності оцінюваного, зростання його кваліфікації. Оціночна комісія у свою чергу надає рекомендації щодо просування оцінюваного на вищу посаду, заохочення за досягнуті успіхи, збільшення заробітної плати, переведення на іншу роботу, про звільнення з посади та ін. Керівник організації з огляду на ці рекомендації в установленому порядку заохочує або карає працівників [3;20].

Таким чином, різні способи чи методи оцінки персоналу забезпечують високу об'єктивність виміру конкретних значень показника. Слід зазначити, що в оцінці є важлива умова: необхідно докладно описувати кількісну і якісну інтерпретацію станів показників. Мається на увазі прагнення максимального скорочення суб'єктивних об'єктивності. Процедура оцінки персоналу в організації включає чотири основні етапи. Правильна послідовність та дотримання всіх етапів обов'язкова. Тільки в цьому випадку буде проведено ефективну та грамотну оцінку розвитку персоналу.

Таким чином, розробка методики оцінки розвитку працівника є обов’язковою складовою частиною вдосконалення системи управління працею в організації, що прагне інноваційного зростання. Кожен із розглянутих методів має переваги і недоліки, тому для отримання об'єктивної оцінки необхідно використовувати їх у різних комбінаціях відповідно до завдань організації. Важливо, щоби в об'єктивності результатів були зацікавлені і працівники, і керівники, і власники.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК"

2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії

АТ «Райффайзен Банк» працює на ринку України з 1992 року та здійснює свою діяльність на підставі Загальної банківської ліцензії №10 від 18 червня 2018 року. В 2021 році було проведено ребрендинг банку та його назва стала АТ «Райффайзен Банк».

Станом на 31.12.2021 року банківська мережа АТ «Райффайзен Банк» налічувала 391 відділення та 1800 банкоматів в різних населених пунктах України, для самообслуговування запроваджено онлайн-банкінг Raiffeisen Online.

АТ «Райффайзен Банк» надає широкий перелік банківських послуг роздрібним та корпоративним клієнтам, малому та середньому бізнесу, фінансовим установам. В банківському секторі України банк посідає 5 місце станом за кінець 2021 року. Однією зі спеціалізацій банку є робота з корпоративними клієнтами. Розглянемо напрямки діяльності компанії (рис.2.1).

Акціонерне товариство «Райффайзен Банк» є юридичною особою приватного права за законодавством України. Схему організаційної структури банку відображено в додатку А. Дана структура є лінійно-функціональною, перевагою даної структури є її простота та зрозумілість для персоналу. Основний мінус лінійно-функціональної структури – утруднення руху інформації. Недолік лінійно-функціональної структури також виявляється і в тому, що всі рішення приймаються досить повільно, а ступінь їх ефективності обумовлена вже не так компетентністю самих співробітників, скільки достатністю та достовірністю інформації, яка до них надходить.

Рисунок 2.1 – Напрямки діяльності АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: складено автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

АТ «Райффайзен Банк» надає великий обсяг сервісів, доступних користувачам банківських карток. За допомогою банкоматів можна вносити платежі за користування:

- послугами мобільного зв'язку,
- інтернет,
- за користування дошкільними освітніми установами,
- супутниковим та кабельним телебаченням та багатьох інших підприємств сфери послуг.

Головний офіс АТ «Райффайзен Банк» має широкий набір специфічних інструментів та тактичних прийомів ціноутворення. А конкретний вибір ціни залежить від кон'юнктури фінансового ринку, рівня конкуренції та заходів державного регулювання, іміджу банку, його територіального розташування, наявності мережі філій та відділень, контрольованої частки ринку, швидкості впровадження ринку нового продукту, впливів акціонерів, власної стратегію банку.

Ефективна тарифна політика та індивідуальний підхід до клієнтів дозволяє АТ «Райффайзен Банк» вибудовувати довгострокові та взаємовигідні відносини з клієнтами, у тому числі при організації розрахунково-касового обслуговування.

Структура клієнтської бази АТ «Райффайзен Банк» наведена на рис.2.2.

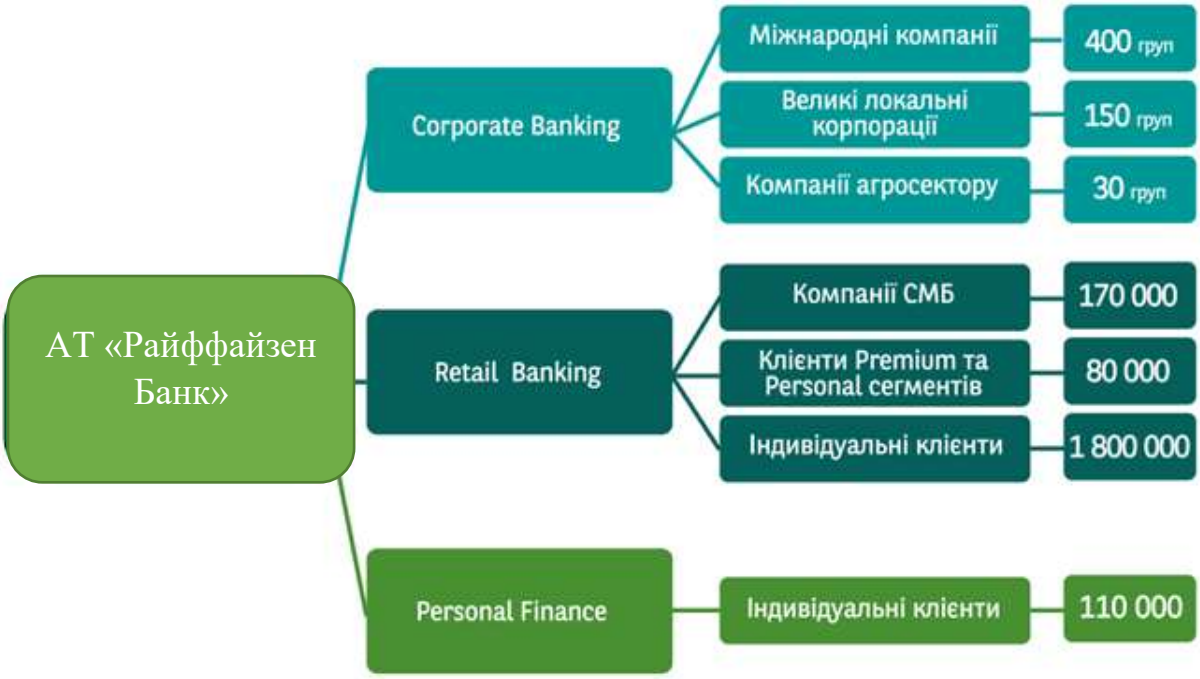


Рисунок 2.2 – Структура клієнтської бази АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: складено автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Проаналізуємо фінансові результати банку за 2018-2020 рік. Динаміка доходів за статтями наведена в табл.2.1.

Отже, з табл. 2.1 видно, що процентні доходи зросли в 2020 році на 11,4% та знизились в 2020 році на 4,7%, комісійні доходи зростали в 2019 році на 15,64% та в 2020 році на 6,48% через зростання попиту на ряд послуг банку. Інші операційні доходи виросли в 2019 році на 5,68% та в 2020 році знизились на 31,86%. Загалом, обсяг доходів банку виріс в 2019 році на 11,47%, але знизився в 2020 році на 6,05% (оскільки через зниження платоспроможності населення зменшився попит на послуги банку, окрім кредитних послуг).

Таблиця 2.1 - Динаміка доходів банку АТ «Райффайзен Банк» за 2018-2020 р.р., тис.грн.

Статті доходів	2018	2019	2020	Відхилення, 2019/2018		Відхилення, 2020/2019	
				Тис.грн.	%	Тис.грн.	%
Процентні доходи, тис.грн.	8 951 465	9 971 601	9 502 653	1 020 136	11,40	-468 948,00	-4,70
Комісійні доходи, мтис.грн.	4 593 322	5 311 890	5 656 268	718 568	15,64	344 378,00	6,48
Інші операційні доходи, тис.грн.	440 800	664 622	452 886	223 822	50,78	-211 736,00	-31,86
Кредитні доходи, тис.грн.	518 655	219 474	-422 825	-299 181	-57,68	-642 299,00	-292,65
УСЬОГО	14 504 242	16 167 587	15 188 982	1 663 345	11,47	-978 605,00	-6,05

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

На рис.2.3. розглянемо динаміку чистих прибутків АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 роках.

Рисунок 2.3 – Динаміка прибутку АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 р.р., тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Відповідно до даних рис.2.3, прибуток банку був знижений в 2019 році на 6,7%, а в 2020 році виріс на 14,19% за рахунок зменшення процентних та

комісійних доходів. На доходи банку негативний вплив мало коливанню курсу валют, зниження інвестиційного попиту, а також зниження конкурентних позицій банку.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників ліквідності АТ «Райффайзен Банк» за 2018-2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, 2019/2018	Відхилення, 2020/2019
Коефіцієнт річної ліквідності банку	18,82	18,66	13,66	-0,2	-5,0
Коефіцієнт дворічної ліквідності банку	18,80	18,73	15,78	-0,1	-3,0
Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку	118,66	119,30	118,82	0,6	-0,5
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	23,34	19,70	17,76	-3,6	-1,9
Коефіцієнт відношення високоліквідних активів до робочих	73,73	79,03	82,12	5,3	3,1
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	64,76	77,03	81,75	12,3	4,7
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів	63,31	71,45	81,08	8,1	9,6
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	74,21	84,29	88,53	10,1	4,2

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

З табл.2.2 бачимо, що коефіцієнт річної ліквідності банку зменшився в 2019 році на 0,2 та в 2020 році на 5. Коефіцієнт дворічної ліквідності банку знизився на 0,1 та 3 у 2019 та 2020 роках відповідно. Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку виріс на 0,6 в 2019 році та зменшився на 0,5 в 2020 році (але показник відповідає нормативному значенню та вище 100%), тобто банк можна вважати ліквідним. Коефіцієнт миттєвої ліквідності знизився в 2019 році на 3,6 та в 2020 році на 1,9 та не відповідає в 2019-220 рокам нормативному значенню (від 20%). Коефіцієнт відношення високоліквідних активів виріс в 2019 році на 5,3 та в 2020 році на 3,1. Показник вище 20%, а отже відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань виріс в 2019 році на 5,3 та в 2020 році на 3,1. Показник вище 70% в 2019-2020 роках, а отже відповідає

нормативному значенню. Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів показує наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами. Для даного показника нормативним є значення на рівні 70-80%, тож показники покращився в 2019-2020 роках та склав 81,08%. Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань показує здатність банку погасити зобов'язання високоліквідними активами і шляхом реалізації майна. Показник виріс з 71,21% в 2018 році до 88,53% в 2020 році.

Отже, можна сказати, що з 2018 по 2020 рік показники ліквідності переважно покращувались, але окремі види ліквідності мали тенденцію до зниження. Загалом, в 2018-2020 роках банк працював ліквідно.

Проведемо аналіз показників ділової активності АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 р.р. (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка показників ділової активності АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 р.р.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, 2019/2018	Відхилення, 2020/2019
Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів	0,84	0,84	0,88	0,00	0,04
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи	0,82	0,90	0,87	0,08	-0,03
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель	0,76	0,82	0,76	0,06	-0,07
Коефіцієнт рівня дохідних активів	0,69	0,76	0,76	0,07	0,00
Коефіцієнт кредитної активності:	0,64	0,69	0,67	0,05	-0,03
Коефіцієнт інвестиційної активності:	0,05	0,06	0,10	0,02	0,03

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів виріс в 2020 році на 0,04 та склав 0,88, тож частка залучених коштів зросла. Показник відповідає нормативним рекомендованим значенням (80-85%). Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи виріс з 0,82 до 0,87. Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель

складає 0,76. Коефіцієнт рівня дохідних активів виріс з 0,69 до 0,76, що відповідає нормативам для вітчизняних банків. Коефіцієнт кредитної активності виріс з 0,64 до 0,67 та відповідає нормативним значенням (рекомендовано 65-67%). Коефіцієнт інвестиційної активності виріс з 0,05 до 0,1. Отже, в період з 2018 по 2020 рік покращились показники ділової активності банку.

З проведеного аналізу фінансових показників діяльності банку бачимо, що хоча в 2019-2020 роках банк знижував свої прибутки, але зростала частина показників ліквідності та показники ділової активності, що свідчить про високу ефективність управління банком.

2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу

З метою управління персоналом АТ «Райффайзен Банк» в компанії був створений департамент персоналу. Діяльність департаменту регламентується «Положенням про департамент персоналу». У додатку до «Положення про департамент персоналу» міститься опис внутрішньої організаційної структури даного департаменту та надається повний набір посадових інструкцій її працівників. Чисельність департаменту персоналу складає 78 осіб.

При управлінні персоналом АТ «Райффайзен Банк» керується трудовим законодавством України. Формування кадрової політики відбувається також під впливом внутрішньобанківських традицій, корпоративної культури та власного іміджу.

В основі ефективної стратегії управління персоналом в банку лежить:

1. Постійний розвиток працівників, який забезпечить їм подальше підвищення як професіоналів, так і по кар’єрним сходинкам.
2. Тісне спілкування з працівниками.
3. Покращення результатів роботи за рахунок впровадження системи бонусів і мотивації.

4. Зворотний зв’язок від працівників. Таке спілкування дозволяє керівникам розуміти де їм варто більше уваги приділити співробітникам.

Основна місія банку – постійно втілювати інновації задля побудови з клієнтами взаємодії високої якості. Саме тому департамент персоналу не просто набирає «підходящих» людей, але й забезпечує якісну адаптацію в корпоративну культуру.

Кадровий менеджмент компанії охоплює певне коло взаємозалежних областей менеджменту та здійснюється через спрямований вплив на людські ресурси АТ «Райффайзен Банк» для досягнення оперативних та перспективних цілей та завдань діяльності за допомогою управління. У коло цих галузей менеджменту входять елементи, зазначені на рис. 2.4. Більш детально вивчимо дані напрями у АТ «Райффайзен Банк».

Корпоративне навчання у АТ «Райффайзен Банк» має пріоритетне місце у роботі відділу кадрів, оскільки саме від достатньої кваліфікації працівників залежить рівень якості роботи. У банку функціонує так званий «Корпоративний університет», що передбачає широкий спектр програм навчання, зокрема дистанційні види.

Корпоративна культура відображена у стратегії розвитку АТ «Райффайзен Банк» на 2018-2020 роки, при цьому напряму «Команда та культура» надається статус одного із стратегічно важливих напрямів розвитку Банку. АТ «Райффайзен Банк» прагне щоб працівники і організаційна культура стали ключовим джерелом конкурентної переваги.

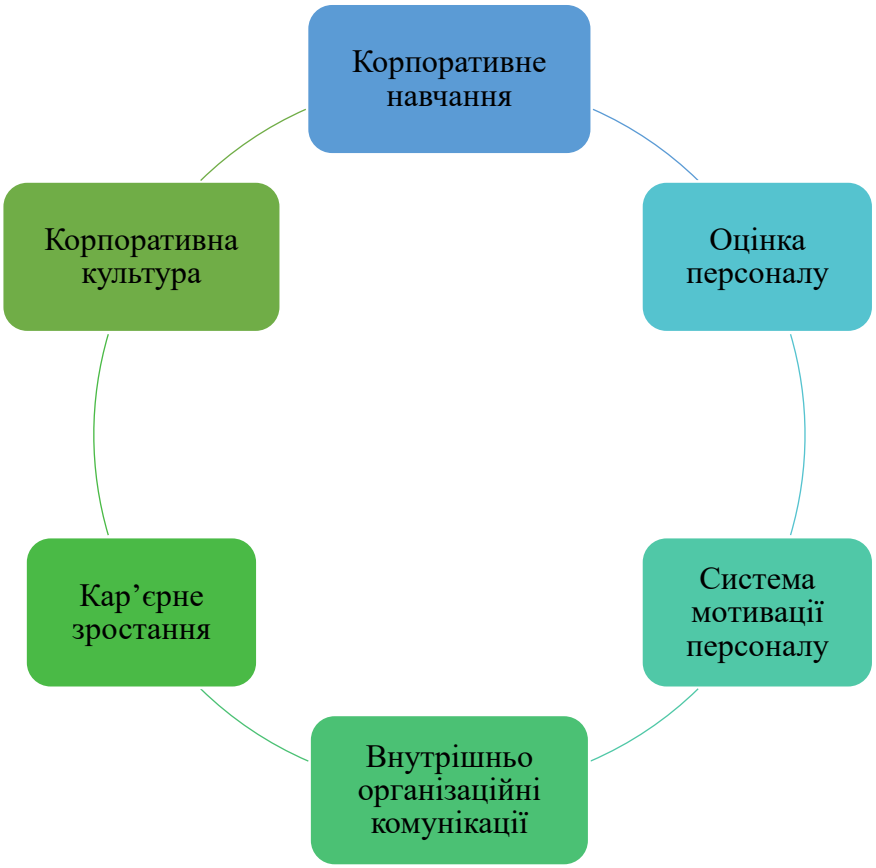


Рисунок 2.4 – Комплекс елементів кадрового менеджменту АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: складено автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Щороку в АТ «Райффайзен Банк» проводиться опитування залучення співробітників, яке у 2015 році оптимізували та опитування перейшло до онлайн-формату. Це дозволило суттєво підвищити охоплення персоналу країною. При цьому індекс залученості за 2020 рік становив близько 80%. Усі абсолютні показники результатів опитування є досить високими. На ці результати вплинули формування комфортних робочих умов та існуюча в Україні економічна ситуація, через яку люди значно більше цінували наявність та стабільність роботи.

Ключове місце у корпоративній культурі АТ «Райффайзен Банк» займають корпоративні заходи, святкування всіх державних свят та окремо Дня працівника банку, проведення дитячих свят для дітей працівників. Також організується оздоровчий відпочинок, конкурси дитячих малюнків, спортивні змагання для працівників тощо.

Регулярно в АТ «Райффайзен Банк» проводиться відбір та адаптаційний процес нових співробітників компанії. При цьому робота з підбору персоналу спрямована на залучення молодих високомотивованих фахівців, які реально зацікавлені у роботі в Банку.

У АТ «Райффайзен Банк» підбір персоналу є одним із елементів процесу управління персоналом і складається з:

- створення команди та якісне її використання;
- створення передумов для формування лояльності персоналу до банку;
- дотримання правових норм щодо кандидатів;
- роз'яснення кандидатам політики служби персоналу та політики банку в цілому;
- забезпечення кадрами, що відповідають вимогам;
- підбір найбільш відповідного кандидата з метою збереження сприятливого морально-психологічного клімату у колективі.

Банк орієнтується на залучення персоналу, який має вищу освіту, досвід роботи в банківській сфері та має високий рівень компетенції. Розглянемо критерії відбору персоналу АТ «Райффайзен Банк» (рис.2.5).

У АТ «Райффайзен Банк» для відбору персоналу використовуються такі методи як: анкетування, співбесіда, інтерв'ю, тести тощо. Тестам на конфліктність, зазвичай, приділяється особливу увагу, оскільки конфліктні ситуації в колективі можуть забирати до 100% робочого дня. У АТ «Райффайзен Банк» такі тести є обов'язковими для кандидатів. Також обов'язковим є проходження тесту на комунікабельність.

Розглянемо процес організації системи професійного навчання та розвитку, процесу побудови кар'єри в банку. У АТ «Райффайзен Банк», крім звичайних щорічних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, існує ще й спеціальна атестаційна система.

Рисунок 2.5 – Критерії та принципи відбору персоналу АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: складено автором

Ця атестаційна система покликана забезпечити регулярне підвищення надбавок до заробітної плати всім працівникам банку, за допомогою проведення 1 разу на півроку атестації, після закінчення якої або надається певний відсоток надбавки працівникові, або залишається на колишньому рівні.

Оцінка персоналу банку включає внутрішню атестацію працівників для підприємства. Окрім того застосовуються метод «оцінка 360 градусів» та оцінка лідерського потенціалу управлінського персоналу.

В даний час у АТ «Райффайзен Банк» застосовуються такі форми мотивації та стимулювання праці:

1) Матеріальна мотивація: заробітна плата (оклад) - 2 рази на місяць згідно до Трудового Кодексу України, а також надаються пільги на послуги, що

надаються банком. У АТ «Райффайзен Банк» систематично підвищують рівень мотивації та лояльності працівників у вигляді забезпечення конкурентоспроможності оплати праці та забезпечення гідним соціальним пакетом. Наприклад, регулярно щороку проводять дослідження рівня заробітних плат банків-конкурентів і за результатами дослідження збільшують оплату праці в тих відділах, де вона знаходиться нижче за ринковий рівень.

Порівняємо рівень оплати праці співробітників АТ «Райффайзен Банк» та його основного конкуренту АТ КБ «Приватбанк» в 2018-2020 роках (рис.2.6).

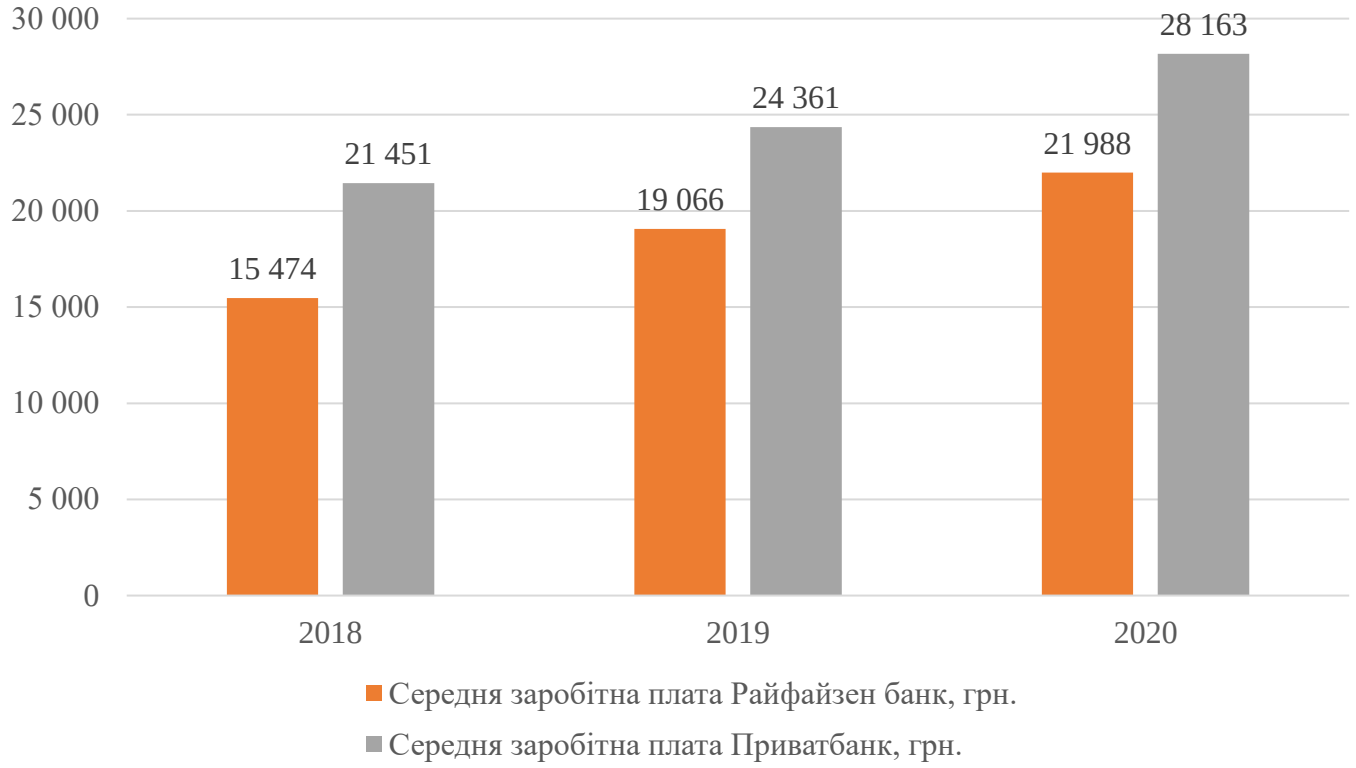


Рисунок 2.6 – Порівняння рівня заробітних плат АТ «Райффайзен Банк» та АТ КБ «Приватбанк» в 2018-2020 роках,%

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Райффайзен Банк» та АТ КБ «Приватбанк»

З рис.2.6 бачимо, що середня заробітна плата персоналу в АТ «Райффайзен Банк» щорічно зростає (що є позитивним), однак, є нижчою, ніж у його основного конкурента. В 2020 році середня заробітна плата в АТ АТ «Райффайзен Банк» була нижчою, ніж в АТ КБ «Приватбанк» на 21,9%.

Через це, висококваліфікований персонал, особливо менеджери вищих ланок, передусім прагнуть влаштуватись на роботу до конкурентів, що ускладнює залучення цінних працівників в банківську установу. Окрім того, рівень оплати праці є головним мотивуючим фактором для персоналу. Однак, зазначимо, що в порівнянні з меншими банками, рівень оплати праці в АТ «Райффайзен Банк» є конкурентним.

Також для працівників Банку сформовано пакет корпоративних пільг, до якого включено: добровільне медичне страхування, корпоративну пенсійну програму, пільгові умови іпотечного та споживчого кредитування та ін.

2) Нематеріальна мотивація: можливість кар'єрного розвитку, можливість відвідувати тренінги, організація корпоративних свят та культурно-масових заходів. З цією метою використовуються кошти фонду банку, щомісячні відрахування на який становлять щонайменше 0,6% від фонду оплати праці кожного співробітника (відповідно до колективного договору). Також за підтримки банку вже протягом декількох років існують футбольні та баскетбольні клуби. Кожен працівник може брати участь в тренуваннях та змаганнях.

Оцінка особистої ефективності персоналу здійснюється з допомогою системи «5+». Методика оцінки співробітників у АТ «Райффайзен Банк» включає два окремих елементи: оцінка результативності співробітників та оцінка відповідності цінностям корпорації. Визначення оцінки особистої результативності дає можливість сфокусувати увагу керівників та співробітників на досягненні встановлених цілей. Другий компонент – оцінка ціннісних компетенцій, заснована на відповідності цінностям Райффайзен Банку, що дозволяє формувати єдині стандарти поведінки у команді. Також сформовано методику інформування решти персоналу про досягнення окремих співробітників. Серед них виділяється конкурс «Кращий співробітник», де нагороджують працівників Банку, які отримали за обома параметрами найвищу оцінку за підсумками кварталу та за рік.

Кар'єрний розвиток всередині компанії відбувається на підставі єдиного річного циклу постановки цілей, оцінки результативності та потенціалу

працівників, планування кар'єри та просування. На самому початку року на підставі Стратегії розвитку АТ «Райффайзен Банк» йде постановка цілей вищої керівної ланки поквартально і на рік, згодом вони каскадуються вертикально вниз відповідно до рівнів управління та територіальних підрозділів.

Розглянемо вікову структуру персоналу АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 роках (рис.2.7).

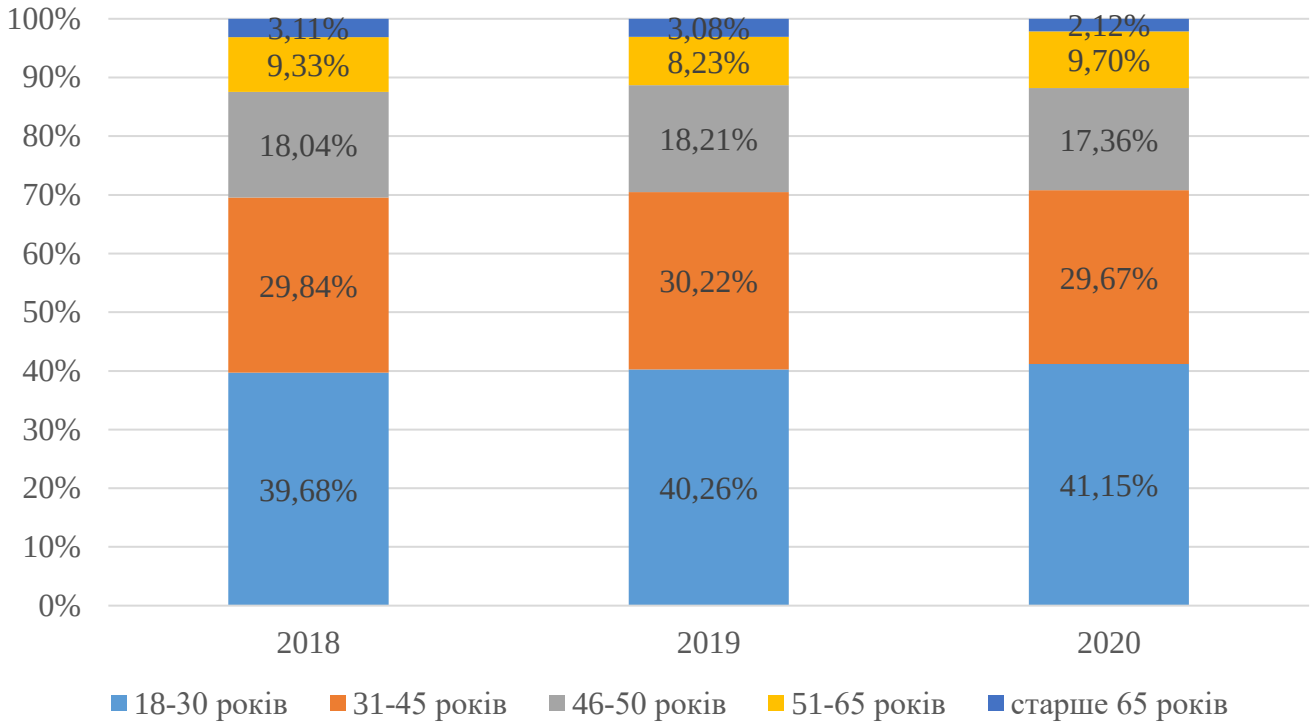


Рисунок 2.7 – Вікова структура персоналу АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 роках,%

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

З рис.2.7 можемо бачити, що відсоткова частка персоналу від 18 до 30 років зростає (з 39,68% в 2018 році до 41,15% в 2020 році). А частка персоналу пенсійного віку (старше 65 років) скорочується (з 3,11% в 2018 році до 2,12% в 2020 році). Керівництво банку прагне наймати на роботу молодих та амбіційних працівників, які мають відповідний рівень освіти. Працівники старшого віку наймаються тільки за умови наявності досвіду роботи та гарних рекомендацій.

Розглянемо гендерну структуру персоналу АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 роках (рис.2.8).

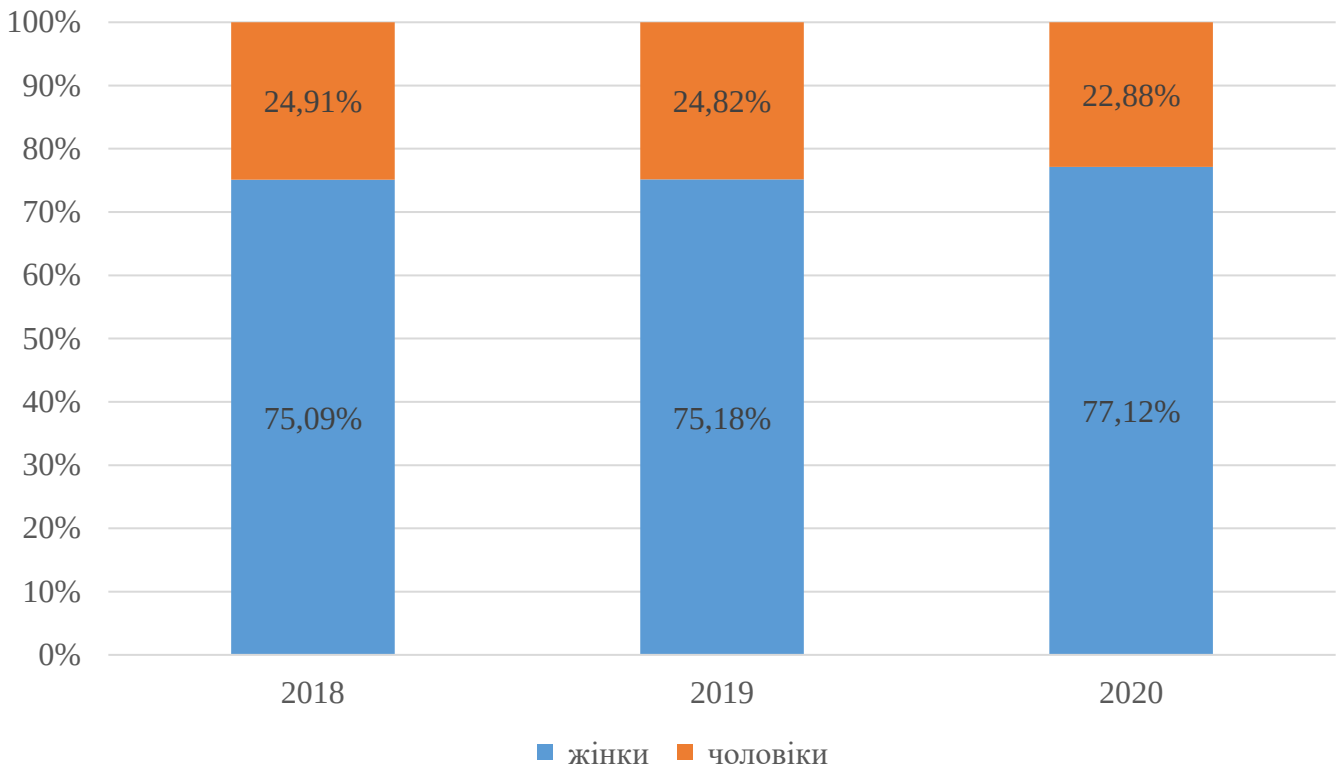


Рисунок 2.8 – Гендерна структура персоналу АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 роках,%

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Частка жінок в 2020 році склала 77,12%, в банку працює більше жінок, оскільки професія касира або менеджера з банківських послуг вважається більше жіночою у сприйнятті суспільства. Окрім того, рівень оплати праці банківських робітників не надто високий, а тому більша частка працівників чоловіків в банках або охоронці або менеджери середньої та вищої ланки.

Проаналізуємо структуру персоналу АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 роках за рівнем освіти (рис.2.9).

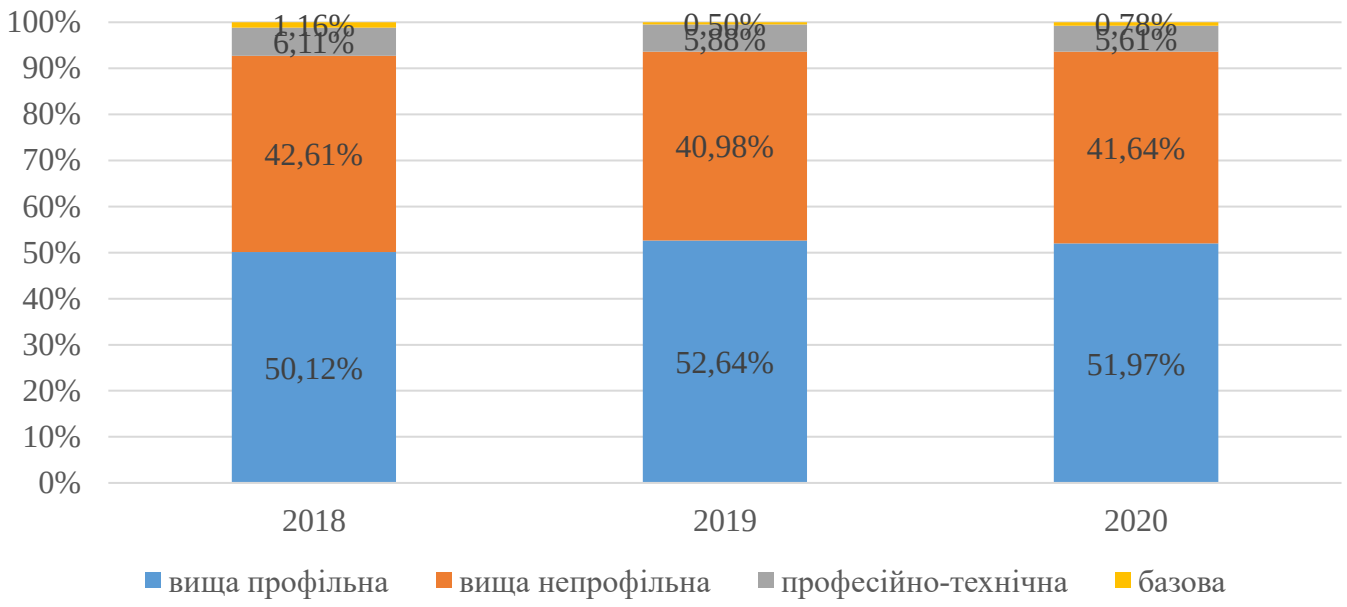


Рисунок 2.9 – Структура персоналу АТ «Райффайзен Банк» за рівнем освітив 2018-2020 роках,%

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

З рис.2.9 бачимо, що найбільша частка персоналу має вищу профільну освіту – 51,97% та 41,64% має вищу непрофільну освіту, такий рівень освіти персоналу відповідає кадровій політиці банку та професійним вимогам до персоналу.

Для визначення ефективності управління персоналом проаналізуємо показники руху персоналу (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників руху персоналу АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 р.р., %

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, 2019/2018	Відхилення, 2020/2019
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	19,36	22,92	27,93	3,56	5,01
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	20,08	29,06	35,70	8,98	6,65
Коефіцієнт загального обороту кадрів	39,44	51,98	63,63	12,54	11,65
Коефіцієнт плинності кадрів	20,02	28,96	35,59	8,95	6,62
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	96,41	78,89	78,23	-17,52	-0,66

Джерело: розраховано автором

З табл.2.3 бачимо, що коефіцієнт обороту кадрів з прийняття виріс 19,36% до 27,93%. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення виріс з 20,08% до 35,7%. Коефіцієнт загального обороту кадрів виріс з 39,44% до 63,63%. Коефіцієнт плинності кадрів виріс з 20,02% до 35,59%, дане значення показника плинності не дуже високе, але має тенденцію до зростання плинності персоналу.

Проаналізуємо показник ефективності використання робочого часу співробітників АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 роках (рис.2.10). Ефективність використання робочого часу в 2020 році знизилась по причині запровадження карантинних заходів, дотримання яких ускладнило процес виконання функціональних обов'язків працівників банку, які працюють безпосередньо з персоналом.

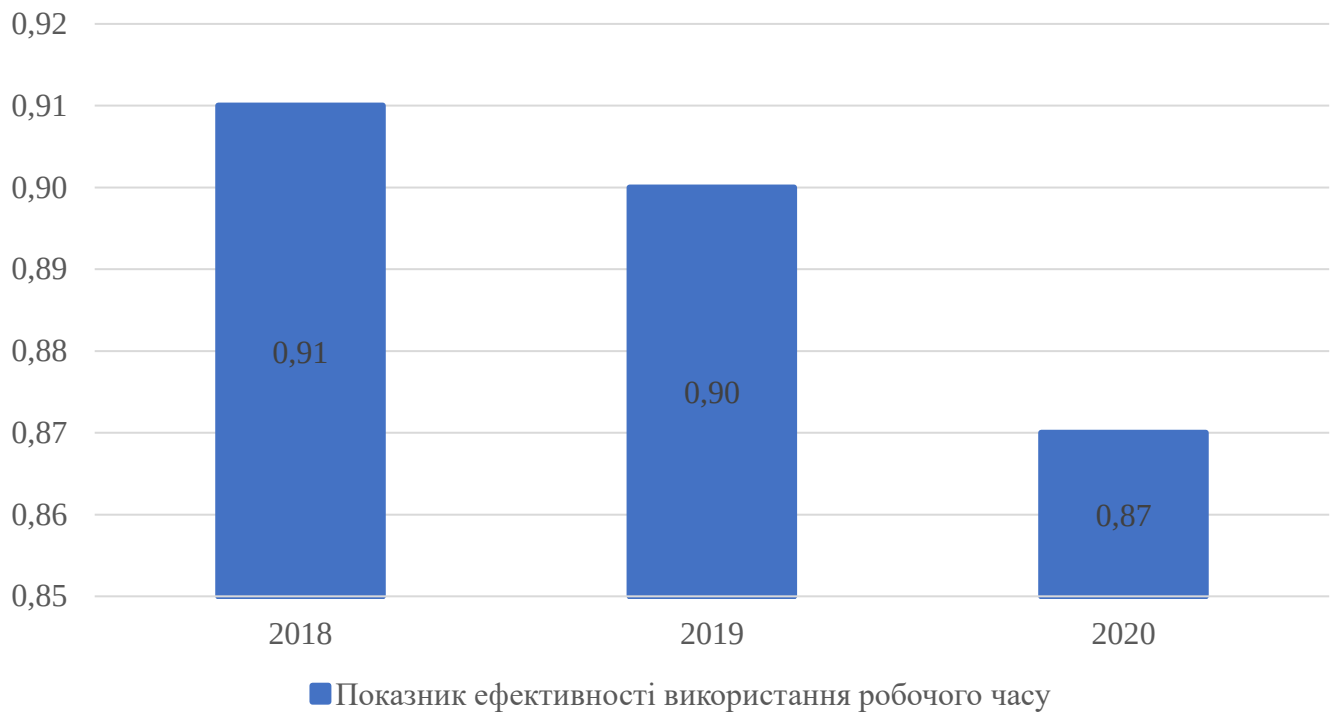


Рисунок 2.10 – Динаміка показника ефективності використання робочого часу співробітників АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 роках

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Проаналізуємо показники продуктивності праці на основі визначення рівня доходів банку на одного співробітника в 2018-2020 роках (рис.2.11).

Рисунок 2.11 – Динаміка продуктивності праці персоналу АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 роках, тис.грн.

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

З рис.2.11 бачимо, що продуктивність праці щорічно зростає, відповідно, в 2019 році на 7,63% та в 2020 році на 8,2%, що свідчить про високу ефективність управління персоналом.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що АТ «Райффайзен Банк» приділяє значну увагу розвитку системи управління персоналом та підвищенню його конкурентоспроможності через створення максимально комфортних умов для вдосконалення та ефективного використання співробітниками свого інтелектуального, творчого та професійного потенціалу: активно розробляються, удосконалюються та впроваджуються програми оцінки, мотивації та розвитку персоналу; впроваджуються корпоративні системи цінностей, спрямовані на згуртування трудового колективу, формування командного духу та прагнення розвиватися разом з компанією; значна роль відводиться навчанню персоналу з використанням передових методик та технологій; розвиваються відносини із провідними навчальними закладами. Було виявлено, що показник продуктивності праці в 2018-2020 роках зростав, але зростав і показник плинності персоналу, а

також знижувався показник використання робочого часу співробітників, а тому є потреба та існують можливості для підвищення ефективності управління персоналом використання робочого часу співробітників. Так як одними з головних елементів управління персоналом є система розвитку персоналу та, зокрема, професійний та кар’єрний розвиток персоналу, тому далі буде проведено їх оцінку.

2.3. Оцінка рівня професійного та кар’єрного розвитку персоналу

Проведений аналіз показав, що система управління персоналом в АТ «Райффайзен Банк» базується на використанні технологій з формування та розвитку персоналу. Вони спрямовані на раціональне використання ресурсів персоналу банку.

Політика розвитку персоналу АТ «Райффайзен Банк» складається з професійного та кар’єрного розвитку, оцінювання результатів KPI та загальних досягнень, навчання персоналу, ведення кадрового резерву, набір персоналу. Розвиток персоналу починається з визначення потреби. Політика розвитку персоналу в Райффайзен Банку складається з:

- створення та ведення кадрового резерву;
- оцінювання необхідності проведення навчання;
- навчання персоналу;
- оцінювання результатів та досягнень;
- професійний та кар’єрний розвиток.

Навчання співробітників в АТ «Райффайзен Банк» з метою подальшого просування кар'єрними сходами реалізується в наступних видах (рис.2.12).

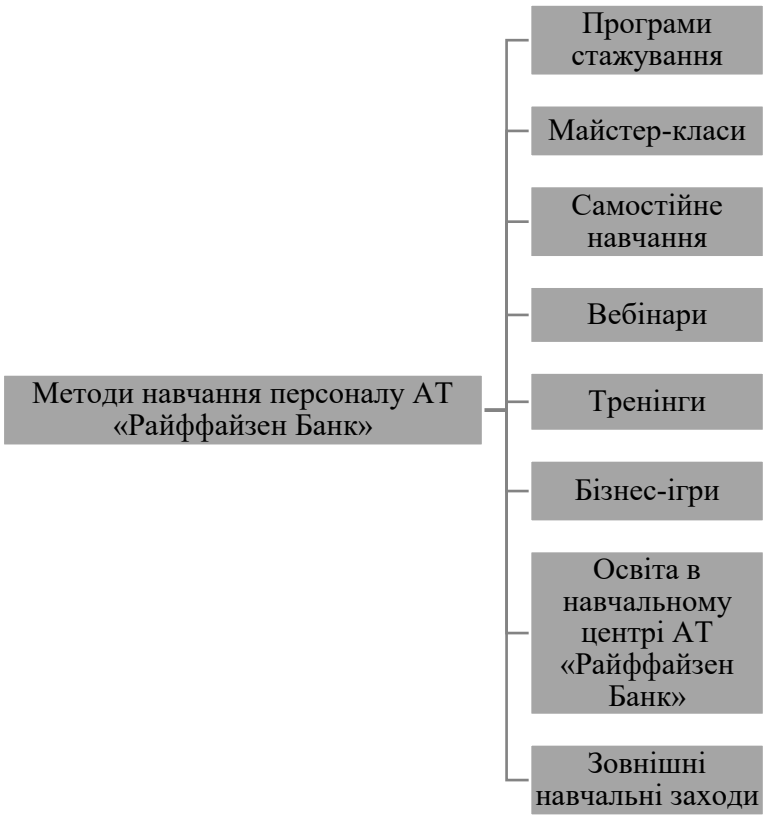


Рисунок 2.12 – Методи навчання персоналу АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Банк особливо приділяє увагу розвитку своїх співробітників і інвестує значні кошти в це. Протягом 2018-2020 років було проведено різного виду навчання спрямоване на кар'єрний та професійний розвиток співробітників (табл.2.5)

Таблиця 2.5 – Динаміка показників навчання персоналу АТ «Райффайзен Банк» в 2018-2020 р.р.

Вид навчання	2018		2019		2020		Відхилення	
	Кількість годин	Кількість працівників	Кількість годин	Кількість працівників	Кількість годин	Кількість працівників	Кількість годин	Кількість працівників
Зовнішні тренінги	4 260	1 955	4 500	2 060	4 000	1 840	-260	-115
Внутрішні тренінги	6 310	3 712	6 750	3 950	7 000	4 100	690	388
Електронні курси	136 555	4 730	147 843	5 121	194 489	6 736	57 934	2 006

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Як бачимо, кількість годин зовнішніх тренінгів в 2020 році скоротилась на 260, однак, це пов'язане з карантинними заходами. При цьому, за три роки зросла кількість персоналу, що приймає участь у внутрішніх тренінгах на 388 осіб та навчалось на електронних курсах на 2006 осіб.

В 2020 році було створено проект «Innovation Garden» де співробітники підрозділів IT та бізнесу ділились своїми знаннями і досвідом, і разом створювали проекти для покращення роботи банку. Також кожен підрозділ окремо для своїх працівників проводить навчання для підвищення їхньої кваліфікації.

Для кожного нового співробітника проводиться навчання «Welcome to Raif», яке триває протягом трьох місяців. Під час цього навчання кожному новачку надають ментора, який знайомить з банком та майбутніми обов'язками. Також в онлайн форматі кожен новий працівник вивчає основні продукти банку, його історію і правила безпечної роботи. Також в онлайн навчання входять наступні курси: «Комплаєнс. Протидія шахрайству. Фінансовий моніторинг», «Основи управління інформаційної безпеки та операційним ризиком».

АТ «Райффайзен Банк» має власну онлайн школу для навчання персоналу. В основі системи розвитку персоналу є дистанційне навчання. Саме для цього була створена школа Raif Up.

Дистанційне навчання дозволяє оперативно отримати необхідну інформацію; зменшити витрати на аудиторне навчання; збільшити кількість працівників, які можуть пройти навчання.

Процес дистанційного навчання складається з:

- визначення потреби в навчанні;
- створення контенту;
- розміщення його на платформі;
- розсилка повідомлень працівникам про необхідність проходження навчання;
- проходження працівником навчання;
- аналіз результатів проходження навчання.

Таким чином дистанційне навчання в банку вважається зручним та простим у використанні. Інтерфейс платформи інтуїтивно зрозумілий, кожен може побачити які курси він вже пройшов і які необхідно пройти.

Враховуючи, що материнська компанія АТ «Райффайзен Банк» знаходиться в Австрії, то багато європейських стандартів розвитку персоналу впроваджено в українській філії. Одні з цінностей банку – проактивність та постійний розвиток і навчання. Саме тому кожен працівник раз на місяць проходить обов'язкові курси.

Для рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу розглянемо які етапи мають пройти працівники на кожній посаді (працівники відділення та колл-центру).

Працівник відділення. Якщо касир відділення хоче «вирости» до начальника відділення він має пройти наступні кроки:

1. На посаді касира пройти навчання в школі касира. Навчання включає в себе:
   - проходження навчання «Welcome to Raif»;
   - вивчення різновидів касових операцій;
   - вивчення правил обслуговування клієнтів;
   - вивчення всіх ПЗ банку;
   - проходження тренінгів за компетенціями. Тренінги включають в себе тайм менеджмент, правила комунікації.
2. Після успішного проходження навчання працівник, який хоче «вирости» до менеджера з обслуговування клієнтів має пропрацювати на посаді касира не менше одного року і виконати плани KPI не менше ніж на 80%.

В таблиці 2.6 наведено KPI для касирів для оцінки їх професіоналізму для нарахування заробітної плати та як основа для їх підвищення.

Також працівник має пройти наступне навчання:

- вивчити правила сервісу клієнтів (фізичних та юридичних осіб);
- пройти навчання в академії CX (client experience);

– знати і дотримуватись правил фінансового моніторингу. Електронні курси з фінансового моніторингу проходить кожен працівник раз на півроку;
– детально знати і розуміти всі послуги для клієнтів банку;
– пройти тренінги за компетенціями. Тренінги включають в себе тайм менеджмент, правила комунікації, управління конфліктами, навички презентації.

Таблиця 2.6 – KPI для менеджера з обслуговування клієнтів АТ «Райффайзен Банк»

Вид KPI	Вага, %
Навчання «Welcome to Raif»	5
Знання касових операцій	35
Якість обслуговування клієнтів	15
Знання ПЗ банку	35
Тренінги за компетенціями	10
Сума, %	100

Джерело: складено автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

3. Далі у працівника є можливість розвиватись до начальника відділення. Для цього йому потрібно пропрацювати на посаді менеджера 2 роки і загально виконати KPI не менш ніж на 90%.

Таблиця 2.7 – KPI для начальника відділення АТ «Райффайзен Банк»

Вид KPI	Вага, %
Навчання в академії СХ	5
Виконання вимог фінансового моніторингу	40
Якість обслуговування клієнтів	15
Знання послуг для фізичних та юридичних осіб	30
Тренінги за компетенціями	10
Сума, %	100

Джерело: складено автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

В таблиці 2.5 показано які KPI має виконувати працівник і яка вага кожного з цих показників.

Також він має пройти наступне навчання, яке підвищить його soft-skills: soft-тренінги: управління конфліктними ситуаціями, тайм менеджмент, навички презентації, навички комунікації, управління персоналом.

Після того як працівник пройде навчання в нього є можливість працювати начальником відділення.

Далі розглянемо працівників колл-центру і їхні можливості розвитку.

Працівник колл-центру. Кожен працівник має 4 рівні розвитку: молодший фахівець, фахівець, провідний фахівець і головний фахівець.

Молодший фахівець за три місяці адаптації має пройти наступні кроки:

1. Пройти навчання на внутрішньому порталі Raif Up, яке включає в себе «Welcome to Raif», «Комплаєнс. Протидія шахрайству. Фінансовий моніторинг», «Основи управління інформаційної безпеки та операційним ризиком», «Еквайринг».
2. Вивчити всі ПЗ, яке проходить на практичному обслуговуванні клієнтів.
3. Вивчити стандарти обслуговування клієнтів.
4. Вивчити стандарти ідентифікації клієнтів.

Далі після проходження адаптації у працівника є можливість стати фахівцем. Для цього йому необхідно протягом шести місяців виконувати KPI (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – KPI для фахівця АТ «Райффайзен Банк»

Вид KPI	Вага, %
Оцінка якості обслуговування клієнтів	70
Плани продажів	25
NPS	5
Сума, %	100

Джерело: складено автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

В таблиці 2.8 показано які KPI має виконувати працівник і яка вага кожного з цих показників. Для подальшого кар’єрного розвитку працівнику необхідно на кожній з позицій працювати не менше одного року і виконувати KPI на 85%.

Важливим аспектом управління кар'єрою персоналу АТ «Райффайзен Банк» є збереження високого рівня задоволеності роботою у банку та прояви лояльності до АТ «Райффайзен Банк».

Результативність трудової діяльності, як відомо, значною мірою залежить від задоволеності працею, умовами і характером роботи. Для виявлення відношення персоналу банку до роботи було проведено опитування серед працівників відділень АТ «Райффайзен Банк» у м. Київ. Для визначення рівня лояльності персоналу АТ «Райффайзен Банк» було проведене анкетування співробітників, які мають тривалий стаж роботи (від 10 років). Для цього працівники відповіли на запитання стосовно рівня їх задоволеності роботою в установі оцінивши певний критерій за 5-ти бальною шкалою (1 – не задоволений взагалі, 5 – повністю задоволений).

Результати анкетування персоналу АТ «Райффайзен Банк» наведено на рис.2.13. Відповідно до отриманих результатів, більшість працівників, які працюють в компанії тривалий час, і в подальшому планують працювати в АТ «Райффайзен Банк».

При цьому, рівень задоволеності працівниками умовами для навчання в компанії досить високий – 4,31 з можливих 5 балів, тоді як рівень задоволення кар’єрним розвитком всього 3,62 бали з можливих 5 балів. Бесіди з працівниками дозволили виявити, що частина персоналу, яка працює в банку вже понад 10 років не отримувала за цей час жодного підвищення. При цьому, працівникам нараховується доплата до заробітної плати залежно до стажу роботи в компанії. Рівень задоволеності оплатою праці відносно високий – 4,11 з можливих 5. Рівень задоволеності умовами для підвищення кваліфікації та навчання працівники оцінили на 4,05 бали. Серед недоліків було зазначено, що часто не вистачає часу або наявних знань для засвоєння нових знань новим працівникам.

Рисунок 2.13 – Результати анкетування персоналу АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Для управління кар'єрою співробітників в АТ «Райффайзен Банк» використовується побудова кар'єрних траєкторій для всіх категорій співробітників, проте не враховуються інтереси самого працівника, його професійні захоплення. Враховуються, в більшості, інтереси та потреби самого банку у певних фахівцях.

До працівників АТ «Райффайзен Банк» при оцінці їх професіоналізму висуваються специфічні умови, характерні для працівників банківського сектору.

Ці особливі вимоги зумовлені особливостями професійної діяльності. Від банківських службовців потрібна здатність до тривалої концентрації уваги. Вони повинні мати високу дисциплінованість, оскільки їм доводиться працювати у повній відповідності до безлічі правил і норм законодавства. Поведінка службовців регулюється службовими інструкціями, порушення яких може спричинити тяжкі наслідки, наприклад, у разі витоку важливої службової інформації або грубої помилки при оформленні документів.

Для кредитного інспектора на першому плані – психологічні навички, оскільки їм важливо вміння оцінити клієнта з його поведінці, їм доводиться вирішувати, варто дати кредит людині чи ні. Інспектор повинен вміти аналізувати та перевіряти дані про доходи та власність, а головне – з розмови з клієнтом зрозуміти, чи поверне він гроші, які ризики банку. Кредитні інспектори, які працюють з юридичними особами, вивчають фінансові та юридичні документи та перевіряють їхню справжність. Вони повинні добре розумітися на тонкощах бізнесу.

Розглянемо результати внутрішньої оцінки персоналу на відповідність своїм посадам, яка проводиться АТ «Райффайзен Банк» щорічно (методом атестації) (рис.2.14).

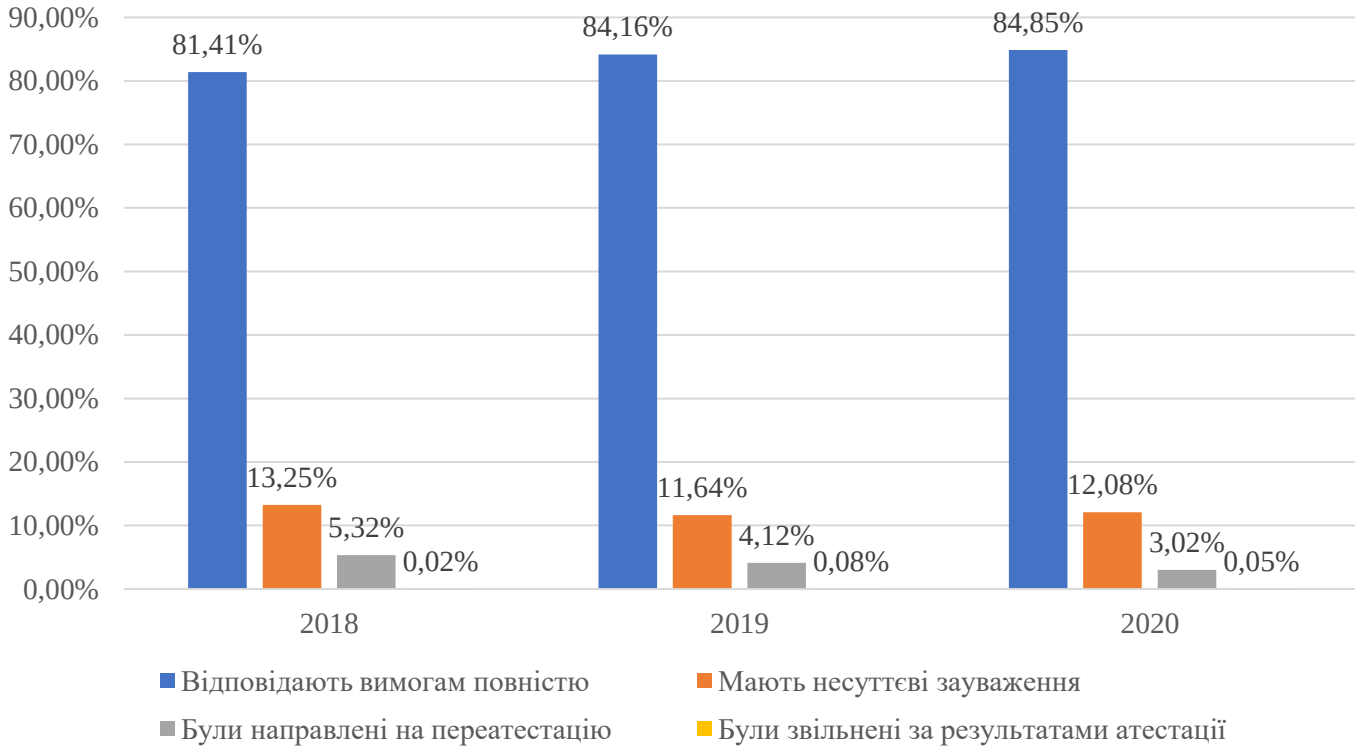


Рисунок 2.14 – Результати внутрішньої оцінки персоналу АТ «Райффайзен Банк» на відповідності своїм посадам, яку посідають

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Як бачимо, частка персоналу, який успішно пройшов атестацію зросла з 81,41% до 84,85% в 2020 році, що свідчить про підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу.

Отже, проведена оцінка рівня професійного та кар’єрного розвитку персоналу показала, що з метою професійного розвитку персоналу проводиться навчання та адаптація персоналу. Було виявлено, що рівень задоволення кар’єрним розвитком всього 3,62 бали з можливих 5 балів. Частка персоналу, який успішно пройшов атестацію зросла з 81,41% до 84,85% в 2020 році. Відповідно до отриманих результатів можемо зробити висновок, що існує потреба в удосконаленні процесу кар’єрного розвитку персоналу. Виявлено, зокрема, що не враховуються кар’єрні очікування та професійний інтерес співробітників банку. Окрім того, в системі професійного розвитку персоналу також виявлені певні недоліки, а саме: не всім категоріям працівників вистачає часу на навчання, також частина працівників потребує більш персонального підходу до навчання.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи професійного та кар’єрного розвитку персоналу

Відповідно до виявлених в попередньому розділі проблем в системі професійного та кар'єрного розвитку персоналу складемо перелік заходів для їх усунення. З метою вдосконалення системи професійного та кар’єрного розвитку персоналу АТ «Райффайзен Банк» пропонуємо:

1) Удосконалити та оновити систему навчання менеджерів масового обслуговування на робочому місці, реалізація якої планується в точках продажу Банку.

2) Скласти план з розробки та впровадження критеріїв оцінки результатів пройденого навчання та підвищення кваліфікації в АТ «Райффайзен Банк».

Оновлення системи навчання менеджерів фронт-лінії по роботі з масовим потоком клієнтів та привілейованими клієнтами на робочому місці, здійснити такими методами, як:

1) наставництво;

2) коучинг;

На сьогоднішній день АТ «Райффайзен Банк» згідно з стратегією розширює роздрібну мережу, тому приплив працівників очевидний, яких необхідно оперативно та якісно навчити.

Основну масу клієнтів АТ «Райффайзен Банк» ведуть та обслуговують фінансові консультанти та менеджери-операціоністи-касири. Їхні посадові функції такі:

- консультування клієнтів щодо продуктів та послуг;

- продаж послуг та продуктів банку;
- здійснення касових та інших операцій клієнтам;
- знайомство та навігація клієнтів у канали дистанційного обслуговування.

Обслуговування та супровід привілейованого сегмента здійснюють менеджери рахунку та персональні менеджери. Їх функції такі:

- реалізація та продаж продуктів та послуг для клієнтів;
- розширення бази діючих потенційних клієнтів;
- утримання діючої бази клієнтів;
- цілодобовий інформаційний супровід клієнтів;
- здійснення операційної діяльності для клієнтів привілейованого та заможного сегмента.

При вдосконаленні системи корпоративного навчання менеджерів масового обслуговування, слід зазначити, що співробітниками фронт-лінії переважно є молоді спеціалісти (до 35 років), їх частка більше 55%. Тому дуже важливим моментом є те, що при створенні навчального центру наставництва ці аспекти необхідно враховувати і для суб'єкта навчання (співробітника, який бажає стати наставником), так і для об'єкта процедур наставництва (співробітника, який потребує навчання). Для цього покоління людей, власний стиль життя відіграє важливу роль, а також вони підтримують тонку межу між роботою і життям, вшановують і дбають про імідж Банку, цінують свободу вибору і завжди готові осягати і вчитися новому.

У зв'язку з вищевикладеним відобразимо на рис.3.1 основні цілі щодо вдосконалення та створення системи навчання працівників фронт-лінії.

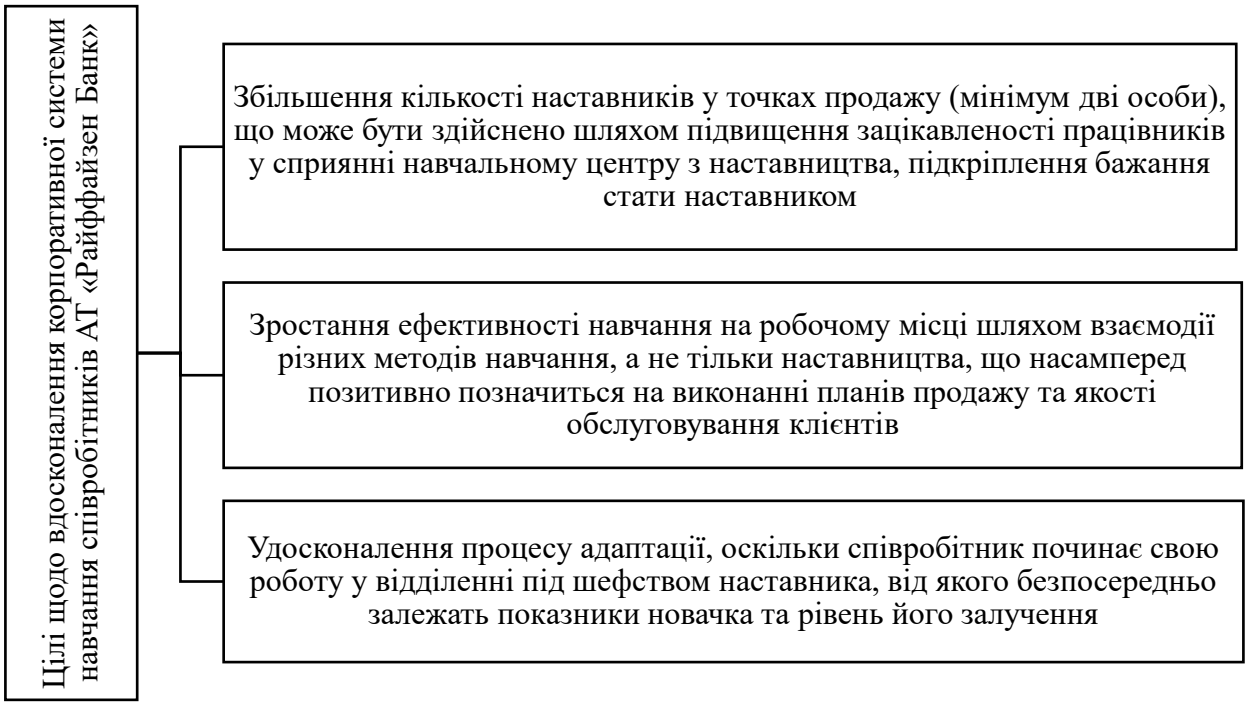


Рисунок 3.1 – Цілі щодо вдосконалення корпоративної системи навчання співробітників АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: складено автором

Для досягнення вище встановлених цілей, сформуємо задачі:

1. Створення/коригування чіткого регламенту проведення процедури наставництва.
2. Розробка критеріїв відбору на роль наставника.
3. Удосконалення чинної програми підготовки наставників.
4. Визначення чіткого алгоритму складання індивідуального плану розвитку співробітника та його реалізації під час наставництва.
5. Розробка зрозумілих ключових показників ефективності наставників (KPI) за групою стажистів.
6. Впровадження коучингу для всіх учасників наставництва.
7. Розробка IT-проекту навчальних підказок під час роботи з програмним забезпеченням АТ «Райффайзен Банк», а також чат-бот з віртуальним наставником.
8. Оцінка ефективності розробленої системи навчання.

Відобразимо на рис.3.2 очікуваний результат впровадження навчального центру з наставництва у форматі «2:1» (два наставники на одну точку продажу).

Рисунок 3.2 – Формат «2 наставники в один офіс» - прогнозний результат впровадження навчального центру з наставництва АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: складено автором

На рис.3.2 вказано основні позиції, які транслює наставник. Розглянемо проекцію підсумків, які можуть бути досягнуті завдяки цим позиціям:

1. Наставник та директор відділення банку відповідальні за розвиток персоналу, що відбивається на якості виконання обов'язків.
2. Системний підхід до процесу передачі знань, зародження наступності знань.
3. Формування нових лідерів.
4. Наставник прямо транслює цінності наставника, що сприяє зміцненню корпоративної культури.

Співробітник, який виступає наставником або куратором повинен усвідомлювати, наскільки його роль важлива, оскільки від нього залежатиме, коли підопічний буде переміщений на вищий щабель. Однак і майбутньому наставнику

необхідно провести якісний вибір кандидатів. При виборі серед кандидатів необхідно провести оцінку минулого досвіду працівника, його комунікації з колективом та начальником, провести аналіз психологічної та мотиваційної характеристик.

На даний час у навчальному центрі банку вже реалізовано програму «Наставництва». Вона включає такі види навчання, як:

1) тестування;

2) вебінар;

3) тренінг.

У діючій системі наставництва велика увага приділена професійним аспектам наставника, а не міжособистісним взаємодіям підопічного з наставником. Підготовку фахівців необхідно розпочати з розмежування понять «менеджмент» та «наставництво». Це буде корисно для того, щоб майбутні наставники перейнялися усією суттю встановленого наставництва у взаємозв'язку з підопічними. Розглянемо рис.3.3.

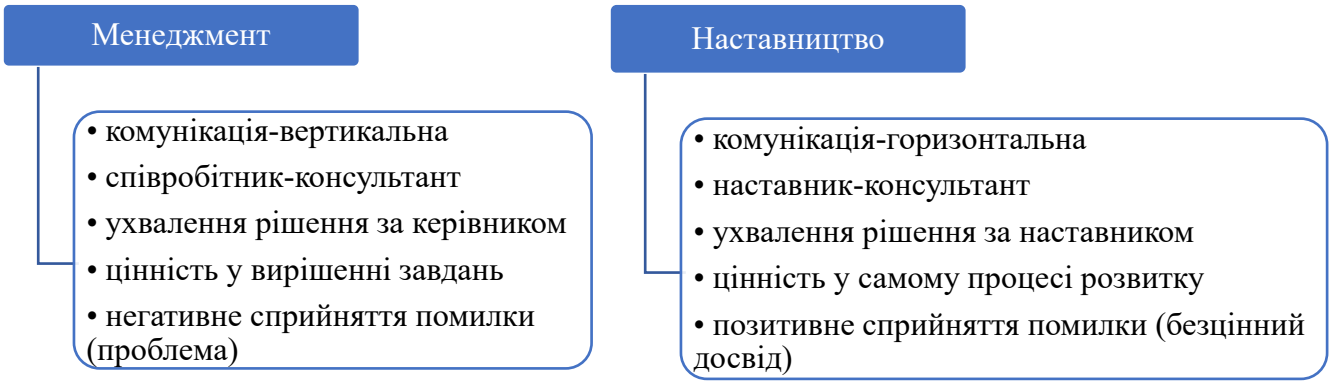


Рисунок 3.3 – Порівняння наставництва та менеджменту

Джерело: складено автором

Відповідно до рис.3.3 бачимо, що:

1) Менеджмент – це комунікація, спрямована переважно від керівника до підлеглого, тобто начальник вирішує «де/коли/скільки/які результати». З погляду менеджменту, виконане вчасно завдання – У менеджменті всі проблеми, невдачі та помилки набувають негативного образу, оскільки важливий лише позитивний результат.

2) У наставництві, наставник та підопічний рівноправні. І підопічний у процесі ухвалення рішення – самостійно робить свій вибір. І будь-які помилки та складності не запобігають, а афішуються як новий досвід та інструмент. Тоді стажер удосконалюватиметься і не боятиметься виявляти ініціативу. А тиск наставника не повинен бути, інакше спричинить лише негативну реакцію і це буде відображено у результатах навчання.

Наставництво буде проведено успішно, якщо різниця враховуватиметься. Пріоритетом наставництва є отримання досвіду, а скоєні помилки – це позитивний ефект, якщо співробітник зробив правильний висновок і застосовує отриманий досвід насправді. А наставник, у свою чергу, має провести аналіз скоєних помилок.

Після успішного завершення навчання співробітника, потенційного наставника, необхідно провести формування пари – «наставник-підопічний», де стажером виступить «новачок», кадровий резерв; наступник; працівник, якого керівник точки продажу рекомендував до наставництва. Спершу складається індивідуальний план розвитку (ІПР) (працівника, який навчається методом наставництва), зачіпаючи і вигоду банку та власні інтереси працівника.

Для успішного формування плану розвитку керівнику – замовнику внутрішнього навчання відповісти на такі питання: «Що розвиватимемо?»; «Який результат очікуємо отримати?»; «Як замірятимемо прогрес?».

Для цього пропонуються проводити оцінку наставленого, для формулювання оцифрованих даних за образом «ідеального кандидата». Під час розмови/інтерв'ю керівник офісу проводить оцінку поточного рівня підопічного. Слідом необхідно провести оцінку учня, дізнатися що їм рухає до мети, у тому, щоб правильно сформулювати завдання виконання їх у подальшому через бажання й інтерес, а не подолання. Далі необхідно проставити пріоритети щодо поставлених цілей. Для досягнення бажаного результату наставнику належить здійснити грамотний вибір задіяних інструментів та форм наставництва, спрямованих на вдосконалення компетенцій та досягнення цілей.

Для визначення чіткої системи необхідно, щоб наставник структурував весь процес у спеціальному щоденнику. У щоденник необхідно поміщати:

1) дублікати ІПР підопічного працівника.

2) лист завдань наставника.

3) звіт з проміжними результатами щодо процесу наставництва.

Якщо співробітник вперше виконує функції наставника або має багато підопічних, тоді у звіті йому обов'язково і корисно відстежувати проміжні результати, відображати зустрічі та інструменти з кожного з намічених завдань, тоді весь прогрес він бачитиме.

Також важливо чітко оцінювати на виділених оцифрованих та якісних критеріях «Як замірятимемо прогрес?», проте це не просто і після кількох місяців обом учасникам даного процесу може здатися, що руху вперед немає і тут же відбувається падіння мотивації. Саме тому необхідно робити «зріз» 2 рази на місяць за виділеними критеріями, щоб бачити прогрес, а коуч спрацює на підтримку та залучення наставника та підопічного.

За рахунок коуч-сесій результати процесу наставництва будуть успішнішими. Ведення коуч-сесій краще покласти на зовнішнього тренера. Як співробітник із боку він не дає можливості «зерну сумнівів» чи непорозуміння між учасниками. Досягнення успіху за підсумками процесу наставництва необхідно регулярно залучати компетентних відповідальних осіб із боку.

Для учнів, що проходять стажування, буде оптимізовано та систематизовано процес навчання до дрібниць, а саме розроблено проект з використанням ІТ-технологій, який буде наповнений допоміжними сервісами:

1) підказки;

2) віртуальний співрозмовник – наставник.

А також щоб стажер швидко закріпив свої теоретичні вміння в роботі з операційними програмами, буде розроблено нову електронну систему, яка при обслуговуванні реальних клієнтів у режимі он-лайн покроково супроводжуватиме та коригуватиме нового співробітника в електронних операціях, а саме інформативні підказки зі стандартами внесення/ зміни даних. Дана система має проводити аналіз часу, витраченого на ту чи іншу операцію, це необхідно для чергового «зрізу» для обговорення з реальним наставником.

Віртуальний наставник буде ефектним доповненням, тому що його головне призначення - у найкоротший термін підготувати відповідь на задане новим співробітником питання. Вся інформація необхідна для супроводу новачка повинна зберігатися в єдиній електронній базі даних, створеній згідно з Кодексом співробітника. Розміщення бази даних планується на головному внутрішньому інтернет-порталі АТ «Райффайзен Банк». Тим самим можемо відзначити ще одну перевагу – буде зменшено навантаження реального наставника.

Посада новачка та його проміжний успіх безпосередньо впливають на термін стажування з наставником. Але у АТ «Райффайзен Банк» встановлені мінімальні та максимальні межі, і ті можуть бути скориговані у велику.

Програма наставництва для працівника масового сегмента триватиме від 1 до 2 місяців; для менеджера по роботі з заможними та привілейованими клієнтами – мінімум 2 місяці; для керівників кадрового резерву - 6 місяців, а далі як допоміжний метод на весь період.

Відобразимо розглянутий вище процес наставництва на рис.3.4.

Рисунок 3.4 – Процес наставництва у АТ «Райффайзен Банк» у трьох етапах

Джерело: складено автором

Важливим напрямом, що пропонується до впровадження, є регулярна оцінка ефективності навчання в АТ «Райффайзен Банк». Проаналізувавши завершальний етап системи навчання, існуючий у АТ «Райффайзен Банк» з'ясувалося, що опитування співробітників та оцінка ступеня досягнення поставленої мети навчання, метод 360 градусів – це єдині методи оцінювання ефективності пройденого навчання або підвищення кваліфікації. Як виявилося цього, недостатньо для бачення повноти картини ефективності навчання або підвищення кваліфікації.

План робіт з розробки та впровадження критеріїв оцінки результатів пройденого навчання та підвищення кваліфікації в АТ «Райффайзен Банк» включає наступні заходи:

1. Співробітник Департаменту з персоналу розробляє критерії оцінки, так само їх зміст, терміни та відповідального за оцінку

2. Розробляють усі супутні матеріали для оцінки (опитувальник тощо)

3. Повідомити всіх керівників підрозділів про нові критерії оцінки навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

4. Видати накази про те, що впроваджуються критерії оновленої системи оцінки навчання та підвищення кваліфікації в організації.

5. Реалізувати систему оцінки результатів навчання та підвищення кваліфікації персоналу, для цього:

– керівники проводять оцінку ефективності навчання чи підвищення кваліфікації персоналу;

– надсилають зібрану інформацію фахівцям Департаменту з персоналу підготовки працівників;

– департамент з персоналу систематизують та аналізують зведену інформацію щодо оцінки ефективності навчання;

– формування висновків про доцільність застосування та ефективності того чи іншого методу навчання, або безпосередньо навчальної програми чи освітньої установи, а також прийняття рішення про застосування того чи іншого методу (або програми) навчання у майбутньому у разі її ефективності.

Отже, з метою удосконалення системи професійного та кар'єрного розвитку персоналу було запропоновано удосконалити та оновити систему навчання менеджерів масового обслуговування на робочому місці (ввести методи навчання: наставництво, коучинг та розробити критерії оцінки результатів пройденого навчання та підвищення кваліфікації в АТ «Райффайзен Банк».

3.2. Рекомендації щодо підвищення рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу за допомогою нових методів навчання

Для підвищення рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу пропонуємо запровадити нові методи навчання персоналу із урахуванням складності роботи працівників банку (постійна взаємодія з клієнтами, які часто бувають вибагливими або незадоволеними, підвищений рівень стресу в роботі). Орієнтуючись на результати дослідження АТ «Райффайзен Банк» пропонуємо використовувати наступні види корпоративного навчання:

1) Метафорична ділова гра.

Використання метафори дозволяє оживити процес пошуку можливих рішень, знижує критичність та стереотипність сприйняття ситуації. В учасників відбувається зміна фокусу з бачення обмежень на нові можливості. Під час етапу мозкового штурму в учасників виявляється невичерпне почуття гумору, дивовижна винахідливість та артистичність.

Оскільки банківські працівники мають певні складнощі при обслуговуванні клієнтів, то при проведенні тренінгу доцільно зосередитись на проблемі взаємодії «співробітник-клієнт». Багатьом працівникам, особливо тим, хто має незначний досвід роботи з людьми, складно правильно реагувати на конфліктні ситуації, правильно заспокоювати клієнтів та шукати баланс між інтересами банку та побажаннями клієнтів.

Під час проведення тренінгу використовується метафора для проживання учасниками конфліктних ситуацій через перенесення їх на уявних героїв та

обставини (метафору). Існує безліч казок та легенд, які можна використати для обігравання ситуації з примхливими клієнтами. Наприклад, дитяча казка «Коза-дереза» (в якості кози виступає клієнт, якому не можливо догодити).

При проведенні тренінгу учасники поділяються на декілька команд, які отримують проблемну ситуацію, переведену на метафору та їм пропонують її обіграти із отриманням бажаного результату (наприклад, знайти 10 способів догодити козі). Далі обидві команди презентують отримані результати. За презентацією слідує підведення висновків тренером, який узагальнює знайдені шляхи вирішення конфліктних ситуацій.

2) Корпоративний сторітелінг або переведення історій з життя компанії в кейси є ефективним методом донесення інформації до аудиторії через розповіді смішних, зворушливих або повчальних історій з реальними чи вигаданими персонажами.

Для переведення корпоративних історій в подальшу цифрову освіту використаємо мобільний додаток. Такий метод навчання допомагає закріпити прийняті компаніями моделі поведінки та більш адекватне сприйняття нової інформації співробітниками.

Для навчання персоналу АТ «Райффайзен Банк» пропонуємо створити мобільний додаток з мобільною грою, в якій працівник банку буде проходити через реальні конфліктні ситуації, які виникали у працівників банку або у самої компанії в минулому та при їх успішному вирішенні в грі переходи на вищі рівні. У віртуальній грі працівники банку зможуть пройти шлях від менеджера нижчої ланки до директора банку, попутно вивчаючи, які функції покладені на працівників, які займають різні посади та з якими складнощами їм доводиться стикатись. Така гра-навчання дозволить працівникам ознайомитись з потенційними напрямками професійного росту компанії, функціоналом працівників різного рівня та краще зрозуміти професійні складнощі своїх колег.

3) Баскет-метод (розбір ділових паперів) – метод навчання, який передбачає виконання учням ролі співробітника, якому потрібно розібрати накопичені запити,

листи, службові записки, звіти, факси та інше і по кожному прийняти рішення. Процедура баскет-метода:

– учню описують роль, що він має зіграти, а саме: сферу відповідальності, посадову інструкцію, загальний контекст;

– учню надають матеріали, по яким він має ухвалити рішення протягом певного терміну: відповісти або проігнорувати їх і вирішити в якому порядку відповісти;

– проводиться фінальна бесіда учня з тренером: учень описує механізм прийняття рішень, обґрунтовує їх, до яких наслідків можуть привести рішення, а також оцінює, чи задоволений він результатами роботи;

– тренер дає зворотний зв'язок: які були можливі альтернативи рішень, які можливості втрачені, до яких результатів можуть привести ухвалені рішення, рекомендації на майбутнє.

Особливість методу полягає в тому, що учень отримує весь обсяг документів одноразово (структурованих або безладно), і змушений для прийняття рішень поспілкуватися з безліччю людей, щоб зібрати потрібну інформацію.

Запровадження таких методів корпоративного навчання як метафорична ділова гра, баскет-метод, корпоративний сторітелінг з елементами гейміфікації дозволить покращити навички спілкування з клієнтами, краще зрозуміти процес кар’єрного розвитку в компанії, покращити соціально-психологічний клімат в колективі.

Складемо графік проведення навчання за новими методами в 2023 році в АТ «Райффайзен Банк» (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Графік проведення навчання за новими методами в 2023 році в АТ «Райффайзен Банк»

Період	проведення метафоричних ігор		проведення навчання баскет-методом	
	кіл-ть персоналу	часів	кіл-ть персоналу	часів
1	2	3	4	5
січень	200	1200	100	4200
лютий	200	1200	120	5040

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5
березень	200	1200	150	6300
квітень	200	1200	150	6300
травень	220	1320	150	6300
червень	220	1320	150	6300
липень	220	1320	150	6300
серпень	220	1320	150	6300
вересень	204	1224	150	6300
жовтень	200	1200	150	6300
листопад грудень	200	1200	103	4326
Всього	2284	13704	1523	63966

Джерело: складено автором

Як бачимо, в 2023 році навчання за методом метафоричних ігр має пройти 2284 працівника, а за баскет-методом 1523 працівника.

Окрім того, як вже зазначалось, в АТ «Райффайзен Банк» не враховуються кар’єрні очікування персоналу, а тільки потреби банку, тому пропонуємо застосовувати матод побудови кар’єрограми та складення планів індивідуального розвитку співробітника.

Кар'єрограма – «це документ, в якому в наочній (графічній) формі представлений оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також інших ключових посад організації чи підприємства. Кар'єрограма зазвичай охоплює тимчасовий період 10 років і більше. » [48, с. 133]

Під час розробки кар'єрограми слід відповісти на питання:

- Які знання та навики необхідні кандидату для успішного обіймання посади?
- Де саме і як він може набути ці навики?
- Який досвід роботи важливий для ефективної роботи на цій посаді?
- У яких підрозділах, яких посадах?
- Які ділові якості потрібно розвивати?
- Які види трудової діяльності та які форми навчання цьому сприяють?

Індивідуальний план розвитку – це документ, який робиться під конкретного працівника, який представляє список певних заходів і розміщення акцентів на ті області, які працівник повинен вивчити.

З позиції співробітника індивідуальний план розвитку – це один із способів мотивації, працівник може зрозуміти своє становище у компанії, знати рівень своїх можливостей. Це дає високі шанси для особистісного , а як наслідок і матеріального заохочення. Таким чином, компанія підвищує лояльність та рівень продуктивності, продукції та послуг.

План містить як підвищення рівня знань, а й ставить завдання для виконання яких-небудь спеціальних проектів. Індивідуальний план розвитку включає перелік розвиваючих заходів:

- зовнішнє, внутрішнє, самостійне навчання;
- участь у проектах, де співробітник може отримати новий досвід;
- наставництво, менторинг та коучинг;
- стажування;
- виконання додаткових завдань, ролей, доручень;
- проходження обов'язкової та необов'язкової сертифікації.

Індивідуальний план розвитку містить вказівки щодо конкретного працівника (ПІБ та посада, підрозділ) та основні пункти:

- Пріоритети розвитку (або мети)
- Терміни виконання
- Результати виконання – оцінюється ступінь досягнення поставлених перед співробітником завдань. Оцінка може бути поставлена як керівником, так і самостійною.
- Конкретні рекомендації щодо досягнення цілей.

Для удосконалення профілів посад у АТ «Райффайзен Банк» та додавання до них управлінських та корпоративних компетенцій рекомендується використовувати методику розробки та оцінки компетенцій CAPTain. Її функціонал дозволяє розробити список компетенцій та оцінити ступінь

відповідності. Профіль компетенцій за цією методикою створюється за допомогою стандартизованого опитувальника QPD-Questionnaire Profiles of Demands та спеціальних посібників за шкалами особистісного тесту CAPTain. Ця методика дозволяє за допомогою 20 блоків питань описати діяльність на даній позиції з усіх боків та провести аналіз посади для створення «портрета успішного співробітника». Ця методика є одним із найбільш економічних способів профілювання посади.

CAPTain (Computer Aided Personnel Test) - це орієнтовані робочі процеси, комп'ютерний спосіб аналізу з урахуванням самооцінки особистості. Застосовується техніка питань «метод парних порівнянь», за виробничо-психологічними пунктами оцінюються відповіді самого тестованого про його звички та набутий досвід у повсякденній трудовій діяльності.

З кожної пари висловлювань, що з'являються на моніторі, тестований повинен вибрати одне, яке найбільше відповідає його стилю поведінки. При цьому не можна пропускати жодне з питань, відповідати у суворій черговості. Загальна кількість питань, що пред'являються, - 183.

CAPTain дає оцінку за 38 шкалами, підрозділеними на шість тематичних підгруп:

- стиль роботи;
- якості керівника;
- прийняття рішень;
- особистісні характеристики;
- командна праця;
- базові показники.

Алгоритм розробки профілів посади має виглядати так:

У АТ «Райффайзен Банк» профілі посад повинні бути розроблені для всіх категорій банківського персоналу для переходу організації в цілому до підходу «управління персоналом у рамках управління талантами», тому на першому етапі методики будуть задіяні всі посади та категорії персоналу. На етапі визначення

експертів слід зробити ставку на тих людей, чия посада дозволяє поглянути на умови праці об'єктивніше. Експертами будуть начальник відділу кадрів, директори філій.

Далі проводиться тестування експертів за методом ОРЕ, де вони оцінюють різні характеристики посади, виставляючи оцінку складності від 1 до 5, де 1 – «низький» рівень, а 5 – «високий».

Наступний етап – обговорення тестування експертами. Часто результати відрізняються і експерти повинні обговорювати та приходити до спільного рішення. Через різницю думок цей етап може виявитися досить масштабним і зайняти багато часу, оскільки експерти з великою ймовірністю не зійдуть у думках. Далі їх вирішення - встановлені параметри (38 всього) у кожній групі компетенцій (всього 6) та мотиви (4) - потрібно буде уточнювати статистичним методом шляхом тестування найкращих працівників.

Далі знову проводяться обговорення результатів найкращих працівників, після чого необхідно дійти спільного рішення та заповнити остаточний профіль, видавши експертний висновок.

У результаті банк отримає профіль вимог до посади, який включає управлінські та корпоративні компетенції, яких раніше в організації не було.

Метод CAPTain особливо ефективний тому, що під час тестування є вибір між двома твердженнями. Цей підхід є найефективнішим серед інших тестів, а останнім часом все частіше використовується для профорієнтаційних тестів. Метод найбільш підходящий для діагностики талантів у АТ «Райффайзен Банк».

Окрім того, як вже зазначалось, в системі кар’єрного планування не враховуються кар’єрні очікування та професійний інтерес співробітників банку. Для вирішення зазначеної проблеми доцільно створити в АТ «Райффайзен Банк» спільний електронний банк співробітників, в якому буде міститися не тільки інформація про освіту, кваліфікацію персоналу, посадові обов'язки, а й будуть відзначені професійні інтереси співробітників та запропоновані для кожного працівника певні освітні програми. Крім того, у загальному електронному банку

даних співробітників повинні міститися актуальні дані про пам'ятні для працівника дати (наприклад, дні народження дітей/онуків), та чат-бот банку здійснюватиме привітання персоналу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Узагальнимо запропоновані заходи щодо удосконалення системи професійного та кар'єрного розвитку персоналу та заходи з підвищення рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу АТ «Райффайзен Банк» на рис.3.5.

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу АТ «Райффайзен Банк».

Для створення чат-боту для привітання персоналу компанії буде залучено працівників ІТ-відділу банку. Період розробки чат-боту 1 місяць, за розробку даного чат-боту працівникам відділу буде виплачена премія у розмірі 100 тис.грн.

Для створення спільного електронного банку даних співробітників та заповнити її інформацією щодо кар’єрних очікувань та професійних інтересів персоналу необхідно залучити працівників департаменту персоналу та працівників ІТ-відділу. На виконання даних завдань буде виділено 2 місяці. За участь у виконанні даного завдання працівникам департаменту персоналу буде виплачено премію у розмірі 120 тис.грн., а працівникам відділу ІТ у розмірі 60 тис.грн. (розмір премії відділу ІТ нижчий, так як для працівників відділу ІТ виконання таких завдань входить до їх функціоналу).

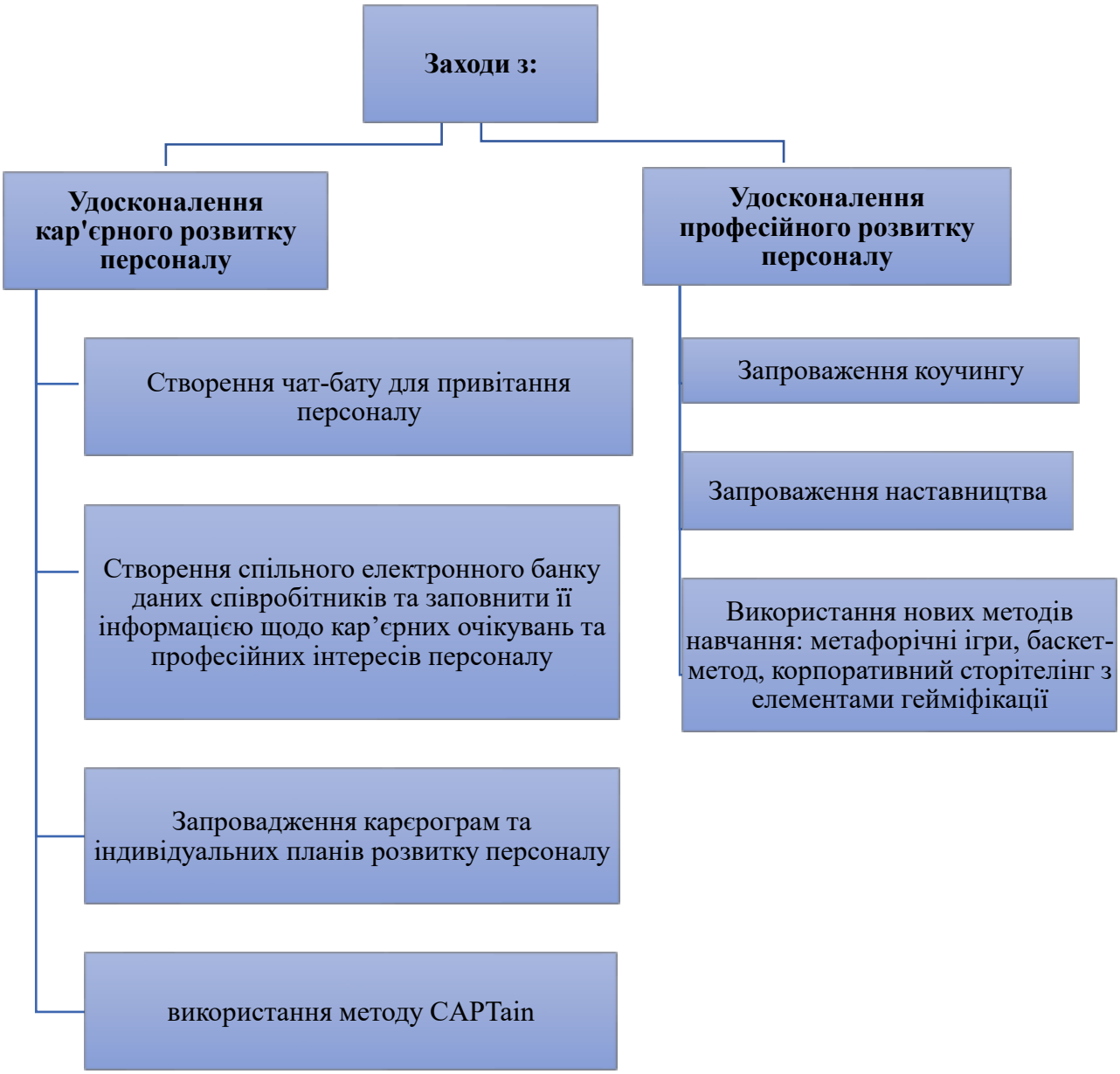


Рисунок 3.5 – Заходи щодо удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: складено автором

Для запровадження наставництва необхідно стимулювати персонал, який буде виконувати роль наставника. Заплануємо в 2023 році провести по 2 навчання в форматі наставництва на кожній філії АТ «Райффайзен Банк» (391 філія). Для стимулювання наставників протягом періоду наставництва (1 місяць) їм буде виплачуватись премія у розмірі 3000 грн. (в середньому, розмір премії буде

коливатись залежно від посади наставника та його завантаженості на робочому місці).

Розрахуємо розмір виплат наставникам в 2023 році:

3000*2*391=2 346 000 грн.

Метод коучингу буде використовуватись для управлінского персоналу, який планується підвищувати. Всього за рік планується провести 50 коуч-програм. Для навчання персоналу методом коучингу в 2023 році коуч буде протягом 3 місяців проводити взаємодії з учнем, витрачаючи чимало часу та зусиль. Визначимо доплату коучу за місяць на рівні 10 000 грн. (зважаючи на те, що коучами буде виступати персонал, який обіймає керівні посади, то рівень меншої оплати не буде достатнім мотивуючим стимулом).

Розрахуємо розмір виплат коучам в 2023 році:

10000*3*50=1 500 000 грн.

Заплануємо бюджет для проведення навчання із використанням нових методів в 2023 році. Заплануємо, що у нових методах навчання прийме участь 30% персоналу при проведенні метафоричних ігр (7614*30%=2284 працівника) та 20% персоналу при використанні баскет-методу (7614*20%=1523 працівника)

Складемо бюджет витрат на удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу в 2023 році (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Бюджет витрат на удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу в 2023 році

Стаття витрат	Вартість, грн.	Кіл-ть	Сума, тис.грн.
1	2	3	4
Створення чат-боту для привітання персоналу	100 000	1	100,00
Створення спільного електронного банку даних співробітників	180 000	1	180,00
Доплата працівникам за наставництво	6 000	291	1 746,00
Доплата коучам	30 000	50	1 500,00

Продовження табл.3.2

1	2	3	4
Витрати на проведення метафоричних ігр	400	2 284	913,60
Витрати на проведення навчання баскет-методом	250	1 523	380,75
Витрати на створення корпоративної навчальної гри в мобільному застосунку Raiffeisen Online для співробітників	200 000	1	200,00
Всього			5 020,35

Джерело: складено автором

Як бачимо, бюджет на реалізацію запропонованих заходів щодо удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу складає 5020,35 тис.грн. за рік.

Після проведення запропонованих заходів очікується зростання продуктивності праці персоналу компанії за рахунок підвищення їх професійного рівня та мотивації шляхом кращого задоволення кар’єрних очікувань. Планується зростання продуктивності праці на 3%.

Розмір доходів компанії в 2020 році складав 9 899 922 тис.грн. Зростання доходів банку на 5 % дозволить отримати більшу суму доходу:

10 429 116*3%=312 873 тис.грн.

Отже, економічний ефект від запропонованих заходів складе:

312 843 - 5 020,35=307 853,75 тис.грн.

Визначимо зростання продуктивності праці в 2023 році за рахунок заходів щодо удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу (рис.3.6).

Рисунок 3.6 – прогноз росту продуктивності праці АТ «Райффайзен Банк» за рахунок заходів щодо удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу

Джерело: складено автором

Отже, очікується зростання продуктивності праці на 41,09 тис.грн. за рік на одного співробітника.

Отже, з метою удосконалення професійного та кар'єрного розвитку персоналу АТ «Райффайзен Банк» було запропоновано створення чат-боту для привітання персоналу, створення спільного електронного банку даних співробітників та заповнити її інформацією щодо кар’єрних очікувань та професійних інтересів персоналу, запровадження кар`єрограм та індивідуальних планів розвитку персоналу, використання методу CAPTain, запроваження коучингу та наставництва, використання нових методів навчання: метафорічні ігри, баскет-метод, корпоративний сторітелінг з елементами гейміфікації. Попередні розрахунки показали, що проведення даних заходів дозволить збільшити продуктивність праці на 3%.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи було розкрито поняття та сутність професійного та кар'єрного розвитку персоналу; розглянуто систему управління професійним та кар'єрним розвитком персоналу в компанії; визначено методичні засади оцінки рівня розвитку персоналу компанії; проведено аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії; здійснено аналіз системи управління розвитком персоналу; виконано оцінку рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу; розроблено рекомендації щодо удосконалення системи професійного та кар’єрного розвитку персоналу; складено рекомендації щодо підвищення рівня професійного та кар’єрного розвитку персоналу за допомогою нових методів навчання; здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів та зроблені такі висновки:

1. Професійний розвиток працівника – процес удосконалення сукупного набору професійних компетенцій. Кар'єрний розвиток – це не тільки вертикальне просування співробітників ієрархічними сходами організації. У соціально-трудових відносинах для забезпечення кар'єрного розвитку необхідні такі умови: навчання персоналу, розвиток культури поведінки, розвиток професійних навичок, підвищення рівня та якості життя працівників, можливість прояву ініціативи, творчості, самостійності, створення можливостей для нестандартних інноваційних рішень, підвищення складності праці.

2. Управління кар’єрою науковці відносять до методів управління персоналом компанії або технологій управління розвитком персоналом, та є складовою стратегії розвитку персоналу. Система професійного розвитку складається з кількох блоків: освітнього; організаційного; соціального; культурного; структурного; психологічного. Формування та підготовка кадрового резерву включають такі кроки: розробка порядку роботи з кадровим резервом; визначення переліку посад, що підлягають резервуванню, з описом їх профілів; складання списків резервістів; проведення індивідуальних співбесід з

працівниками, що входять до кадрового резерву, з питання основних етапів їх професійного та кар'єрного розвитку; складання індивідуальних планів підготовки резервістів; організацію стажувань; розробка корпоративної програми підготовки кадрового резерву та її затвердження; організація навчання кандидатів за затвердженою програмою; здійснення процедури регулярної оцінки резервістів; ведення картотеки на працівників-резервістів.

3. Розробка методики оцінки розвитку працівника є невід'ємною складовою у вдосконалення системи управління працею в організації, що прагне інноваційного зростання. Кожен із розглянутих методів має свої переваги і недоліки, тому для отримання об'єктивної оцінки необхідно використовувати їх у різних комбінаціях відповідно до завдань компанії. Важливо, щоби в об'єктивності результатів були зацікавлені всі учасники оцінювання.

4. АТ «Райффайзен Банк» працює на ринку України та надає широкий перелік банківських послуг роздрібним та корпоративним клієнтам, малому та середньому бізнесу, фінансовим установам. З проведеного аналізу фінансових показників діяльності банку бачимо, що хоча в 2019-2020 роках банк знижував свої прибутки, але зростала частина показників ліквідності та показники ділової активності, що свідчить про високу ефективність управління банком.

5. Виявлено, що АТ «Райффайзен Банк» приділяє значну увагу розвитку системи управління персоналом та підвищенню його конкурентоспроможності через створення максимально комфортних умов для вдосконалення та ефективного використання співробітниками свого інтелектуального, творчого та професійного потенціалу: активно розробляються, удосконалюються та впроваджуються програми оцінки, мотивації та розвитку персоналу; впроваджуються корпоративні системи цінностей, спрямовані на згуртування трудового колективу, формування командного духу та прагнення розвиватися разом з компанією; значна роль відводиться навчанню персоналу з використанням передових методик та технологій; розвиваються відносини із провідними навчальними закладами. Було виявлено, що показник продуктивності праці в 2018-2020 роках зростав, але зростав і показник плинності персоналу, а також знижувався показник

використання робочого часу співробітників, а тому є потреба та існують можливості для підвищення ефективності управління персоналом використання робочого часу співробітників. Так як одними з головних елементів управління персоналом є система розвитку персоналу та, зокрема, професійний та кар'єрний розвиток персоналу, то далі буде проведено їх оцінку.

6. Проведена оцінка рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу показала, що з метою професійного розвитку персоналу проводиться навчання та адаптація персоналу. Було виявлено, що рівень задоволення кар'єрним розвитком всього 3,62 бали з можливих 5 балів. Частка персоналу, який успішно пройшов атестацію зросла з 81,41% до 84,85% в 2020 році. Відповідно до отриманих результатів можемо зробити висновок, що існує потреба в удосконаленні процесу кар'єрного розвитку персоналу. Виявлено, зокрема, що не враховуються кар'єрні очікування та професійний інтерес співробітників банку. Окрім того, в системі професійного розвитку персоналу також виявлені певні недоліки, а саме: не всім категорія працівників вистачає часу на навчання, також частина працівників потребує більш персонального підходу до навчання.

7. З метою удосконалення системи професійного та кар'єрного розвитку персоналу було запропоновано удосконалити та оновити систему навчання менеджерів масового обслуговування на робочому місці (ввести методи навчання: наставництво, коучинг та розробити критерії оцінки результатів пройденого навчання та підвищення кваліфікації в АТ «Райффайзен Банк».

8. Для підвищення рівня професійного та кар'єрного розвитку персоналу було запропоновано запровадити нові методи навчання персоналу із урахуванням складності роботи працівників банку (постійна взаємодія з клієнтами, які часто бувають вибагливими або незадоволеними, підвищений рівень стресу в роботі) та використовувати наступні види корпоративного навчання: метафоричну ділову гру, корпоративний сторітелінг та баскет-метод. Для вирішення зазначеної проблеми доцільно створити в АТ «Райффайзен Банк» спільний електронний банк співробітників, в якому буде міститися не тільки інформація про освіту, кваліфікацію персоналу, посадові обов'язки, а й будуть відзначені професійні

інтереси співробітників та запропоновані для кожного працівника певні освітні програми. Крім того, у загальному електронному банку даних співробітників повинні міститися актуальні дані про пам'ятні для працівника дати (наприклад, дні народження дітей/онуків), та чат-бот банку здійснюватиме привітання персоналу.

9. Після проведення запропонованих заходів очікується зростання продуктивності праці персоналу компанії за рахунок підвищення їх професійного рівня та мотивації шляхом кращого задоволення кар’єрних очікувань. Попередні розрахунки показали, що проведення даних заходів дозволить збільшити продуктивність праці на 3% або на 41,09 тис.грн. за рік на одного співробітника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(1). С. 44-48.

2. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* 2017. №22. С.77-80.

3. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*.2021. №21. С. 30-36.

4. Біскуп В. С. Кар'єрна компетентність студентської молоді: соціологічний аспект. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук за спеціальністю 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології (05 – соціальні та поведінкові науки). Українська академія друкарства, Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2017. 227 с.

5. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2021. №1. С.239-251.

6. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. № 36. С.46-50.

7. Глущенко Л., Піляво, Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. № 35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062 (дата звернення: 13.06.2022).

8. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI.* 2018. № 2. С. 67–71.

9. Документи та звітність АТ «Райффайзен Банк». URL: https://www.aval.ua/ru/documents/zviti-banku/finansova-zvitnist-banku-zgidno-z-mizhnarodnimi-standartami-finansovoi-zvitnosti-zi-zvitom-auditoriv (дата звернення: 13.06.2022).

10. Доценко Т.А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development.* 2020. №8. С.540-562

11. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text (дата звернення: 13.06.2022).

12. Касич А. О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16(1). С. 130-134.

13. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова підприємства. *Інноваційні рішення в сучасній науці*. 2021. № 3(47). С.26-57.

14. Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. *Бізнес-навігатор*. 2018. №. 3-1. С. 145-149.

15. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.

16. Кудінова М.М., Меденець В.В. Менеджмент кар'єри. *Економіка і суспільство.* 2018. №15. С.364-370.

17. Кузьмін В.В. Концептуалізація понять «кар'єра» та «кар'єрні стратегії» в роботах зарубіжних і вітчизняних соціологів. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого.* 2021. №48. С.206-220.

18. Лобза А.В., Щербіна К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. 2018. 12 (64). С.291-295.

19. Лозовецька В. Фактори та проблеми, що впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості. *Молодь і ринок*. 2019. №9 (176). С. 44-50.

20. Малтиз В.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 484-489.

21. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884 (дата звернення: 13.06.2022).

22. Ортікова Н.В. Особливості мотивації до кар'єрного зростання фахівців із різним стажем роботи в службі зайнятості: практичний аспект. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. №1. С.195-201.

23. Партика І.В., Ожубко Г.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 154 – 157.

24. Перегончук Н. В., Фальчук М.П. Кар'єра та кар'єрні орієнтації: вивчення змісту понять. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 60-64.

25. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія В.Т. Лозовецька. Київ: 2015. 279 с.

26. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

27. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений.* 2020. №3. С. 246–252.

28. Рекун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 430–436.

29. Рекуненко, І. І., Кобушко, Я. В., Рибальченко, С. М., Рижков В. А., Ісмайлова А. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 254−262.

30. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка.* 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf (дата звернення: 15.06.2022).

31. Сергєєва О.С. Кар'єрне зростанням персоналу як складова кадрової політики банку. *Науковий вісник*. 2021. №5-6. С. 46-52.

32. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732 (дата звернення: 24.06.2022).

33. Столярук Х. С. Кар'єрний консалтинг: становлення та розвиток в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 428–436.

34. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 310–315.

35. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 2. С. 73-79.

36. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навч.посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с.

37. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.

38. Управління персоналом: Навч. посібник / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

39. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880 (дата звернення: 15.06.2022).

40. Яковенко І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*. 2020. С. 257- 262.

41. Яковенко Я.Ю., Таловер В. А., Лозовик Д. Б., Бала В. В. Планування кар'єри та професійного розвитку в економічній сфері: формування системи управління. *Вісник Національного технічного університету* ХПІ. 2021. №3. С.110—113.

42. Hansen L.S. New Goals and Strategies for Vocational Guidance and Counseling. *International Journal for the Advancement of Counseling*. 1981. № 4. P. 35–40.

43. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. *Boston: Harvard Business School Press*.2004. 454 p

44. Jung Y., Takeuchi N. A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations*. 2018.V. 71. No. 1. Pp. 73–102.

45. McDaniels C., Norman C.G. Counseling for Career Development: Theories, Resources, and Practice. San Francisco, 1992. 463 p.

46. Super D.E. Career Education and the Meaning of Work. Washington, 1976. 47 p.

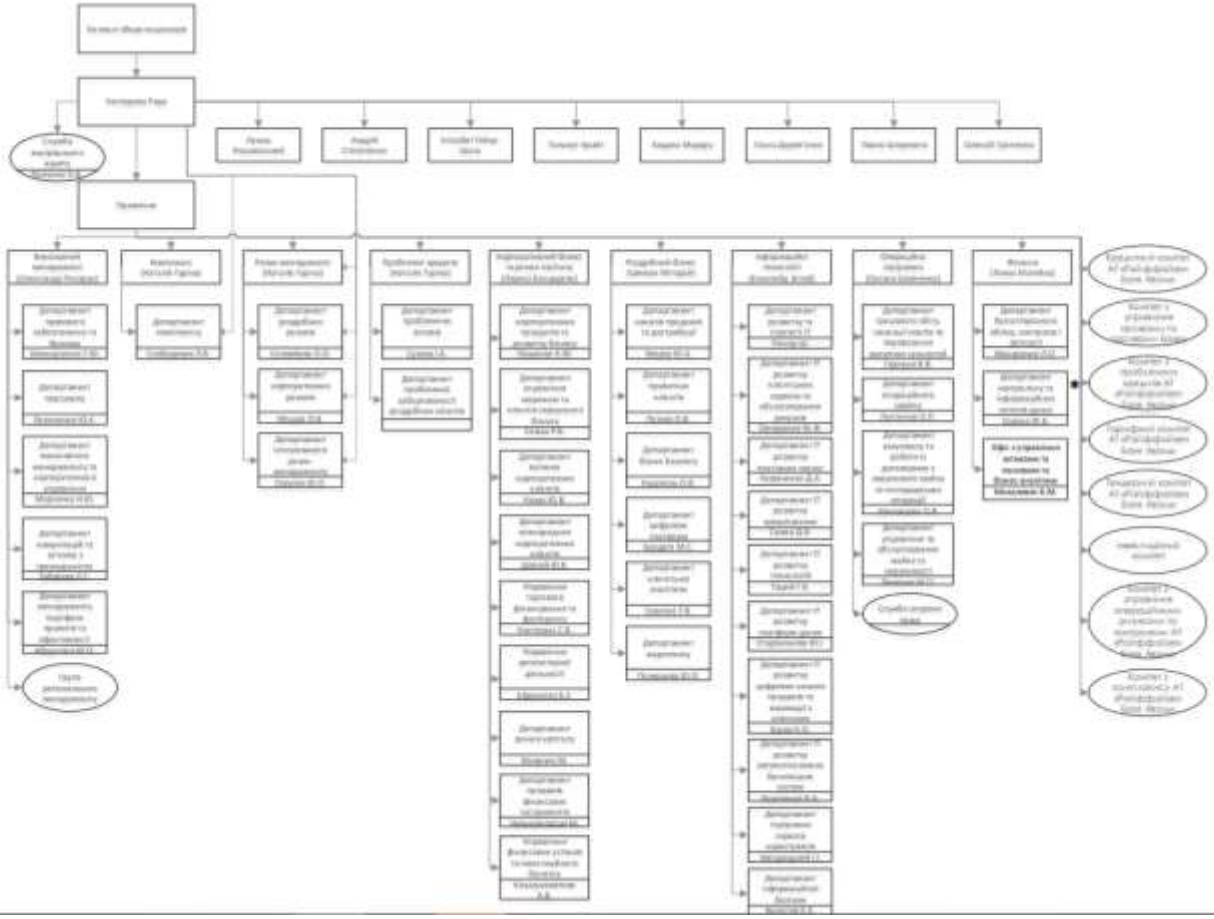
47. Vande Griek O.H., Clauson M.G., Eby L.T. Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development. *Journal of Career Development*, 2020. V. 47, No. 3. Pp. 344–357.

48. В. М. Лугова С. М. Голубєв. ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА. Навчальний посібник. Харків: ХНЕУ 2019. с.133

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура банку



StrikePlagiarism.com

Дата звіту 2/1/2023
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок
Професійний та кар'єрний розвиток персоналу.docx

Автор **Пилипенко**
Науковий керівник **Столярук**

підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

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		4
Інтервали		0
Мікропробіли		27
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	100

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

КП 1	КП 2	КЦ
9.71% (9.71%)	4.65% (4.65%)	3.88% (3.88%)
25	**15711**	**121716**
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2	Кількість слів	Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручуйте список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	УБС_2022_Крук Ю.docx [redacted] 6/6/2022 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)	84	0.53 %
2	УБС_2022_Крук Ю.docx [redacted] 6/6/2022 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)	78	0.50 %
3	http://uadoc.zavantag.com/text/26425/index-1.html	73	0.46 %
4	УБС_2022_Крук Ю.docx [redacted] 6/6/2022 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)	71	0.45 %