

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Проектування системи планування трудової кар'єри працівника

АТ «Ощадбанк»

Виконала: студент 2 курсу, групи 8.0510-уп-з

спеціальності 051 – Економіка,

Управління персоналом та економіка праці

Бічуріна В.О.

Керівник: д.е.н., професор

Корінєв В.Л.

Рецензент: декан ФЕУ Національний

університет «Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« ____ » _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бічуриній Вікторії Олегівні

1. Тема роботи «Проектування системи планування трудової кар'єри працівника АТ«Ощадбанк»»

Керівник роботи: Корінев В.Л., професор

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 967-с

2. Строк подання студентом роботи «23» листопада 2021 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані по управлінню персоналом АТ «Ощадбанк», результати власних досліджень і проведеного аналізу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність трудової кар'єри працівника , особливості розвитку персоналу та кар'єрний ріст як показник забезпеченості конкурентоспроможності організації, розглянути методи та форми планування трудової кар'єри, проаналізувати показники АТ «Ощадбанк», дослідити систему планування ділової кар'єри працівників, запропонувати методи удосконалення проектування системи планування трудової кар'єри працівника АТ «Ощадбанк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота магістра містить 24 рис., 9 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., к.е.н., доцент	18.08.2021	18.08.2021
2	Малтиз В.В., к.е.н., доцент	09.09.2021	09.09.2021
3	Малтиз В.В., к.е.н., доцент	19.10.2021	19.10.2021

7. Дата видачі завдання 1 липня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2021 р. – 09.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2021 р. – 11.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2021 р. – 09.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2021 р. – 07.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2021 р. – 08.11.2021 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2021 р. – 22.11.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2021 р.	виконано

Студентка

_____ (підпис)

В.О. Бічуріна
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

В.Л. Корінев
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Л.А.Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 105 с., 24 рис., 9 табл., 60 джерел, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є персонал АТ «Ощадбанк».

Предметом дослідження є діяльність персоналу в АТ «Ощадбанк».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є удосконалення системи планування ділової кар'єри працівників АТ «Ощадбанк».

У процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- визначено сутність трудової кар'єри працівника;
- розглянуто особливості розвитку персоналу та кар'єрний ріст як показник забезпеченості конкурентоспроможності організації, розглянути методи та форми планування трудової кар'єри;
- проаналізовано показники АТ «Ощадбанк»;
- проведено аналіз персоналу та досліджено систему планування ділової кар'єри працівників АТ «Ощадбанк»;
- досліджено систему планування ділової кар'єри працівників;
- запропоновано методи удосконалення проектування системи планування трудової кар'єри працівника АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, дедуктивний, маркетингового аналізу, кореляційний аналіз, індексний аналіз та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці шляхів удосконалення проектування системи планування трудової кар'єри працівника АТ «Ощадбанк».

Результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності банку.

КАР'ЄРА, ТРУДОВА КАР'ЄРА, СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, АНАЛІЗ КАДРІВ, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК КАДРІВ, ПРАЦІВНИКИ, НАВЧАННЯ КАДРІВ.

SUMMARY

Qualification work of the bachelor: 105 p., 24 figures, 3 tables, 60 sources, 4 supplement.

The object of research is the personal of JSC "Oschadbank."

The subject of the study is the activity of a person in JSC "Oschadbank."

The purpose of the qualification work of the magistra is to improve the system of planning the business career of employees of JSC "Oschadbank."

In the process of the study, we get the following results:

- the essence of the employee's career is determined;
- the peculiarities of personnel development and career growth as an indicator of the competitiveness of the organization, consider the methods and forms of career planning;
- indicators of JSC "Oschadbank" were analyzed;
- staff analysis and the system of business career planning of employees of JSC "Oschadbank" was investigated;
- the system of business career planning of employees is investigated;
- methods of improving the design of the career planning system of the employee of JSC "Oschadbank" are proposed;
- The structure of the bank personnel planning process has been improved;
- new requirements were formed when planning an employee's career;
- A career program was built when planning work activities.

Methods of research: theoretical enlargement, logical enlargement, comparative analysis, deductive, marketing analysis, correlation analysis, index analysis and others.

Naukova novelty research is to develop ways to improve the design of the career planning system of the employee of JSC "Oschadbank."

The results of the study can be observed in the activities of the bank.

CAREER, CAREER, CAREER PLANNING SYSTEMS, PERSONAL ASSESSMENT, ANALYSIS CADRES, PERSONNEL, PERSONNEL DEVELOPMENT, PRACTITIONERS, PERSONNEL TRAINING.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКА	11
1.1 Сутність трудової кар'єри працівника	11
1.2 Особливості розвитку персоналу та кар'єрний ріст як показник забезпеченості конкурентоспроможності організації.....	19
1.3 Методи та форми планування трудової кар'єри	31
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОЩАДБАНК».....	38
2.1 Характеристика діяльності банку.....	38
2.2 Аналіз персоналу АТ «Ощадбанк».....	51
2.3 Дослідження системи планування ділової кар'єри працівників АТ «Ощадбанк».....	60
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКА АТ «ОЩАДБАНК».....	68
3.1 Удосконалення структури процесу планування персоналу банку	68
3.2 Врахування нових вимог при плануванні кар'єри працівника	77
3.3. Використання кар'єрограми при плануванні трудової діяльності.....	80
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін все більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє організації більш повно розкривати та використовувати інтелектуальний потенціал трудових ресурсів, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб.

Враховуючи важливість кар'єри як для організації, так і для індивіда, питанням її розвитку присвячено низку досліджень, які відбивають її зміст, види, типи, етапи розвитку, але досліджуючи наукові праці, слід зазначити, що багато методик носять більш теоретичний характер, або втратили свою актуальність у результаті змін у зовнішньому середовищі, черед пандемію тощо. Це й обумовило актуальність та вибір теми дослідження.

Дослідженню трудової кар'єри працівника присвячені праці Анісімової О. А., Буряка П.О., Омельченко І. Б., Паршиної Н. М., Пилипенко С. Н., Потуданської В. Ф., Карпінського Б.О., Смирнової К. А., Семенченко А. В., Пономаренка В. С., проте на цьому розгляд та вивчення даної теми не припиняється.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є удосконалення системи планування ділової кар'єри працівників АТ «Ощадбанк»..

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі завдання:

визначити сутність трудової кар'єри працівника;

розглянути особливості розвитку персоналу та кар'єрний ріст як показник забезпеченості конкурентоспроможності організації, розглянути методи та форми планування трудової кар'єри;

проаналізувати показники АТ «Ощадбанк»;

провести аналіз персоналу та досліджено систему планування ділової кар'єри працівників АТ «Ощадбанк»;

дослідити систему планування ділової кар'єри працівників;

сформувані методи удосконалення проектування системи планування трудової кар'єри працівника АТ «Ощадбанк».

Предметом дослідження є діяльність персоналу в АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальні положення економічної теорії, праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів. Для виконання завдань дослідження та досягнення поставленої мети використано діалектичний метод наукового пізнання, системний і логічний підходи. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи: абстрактно-логічний – для узагальнення науково-методичних підходів щодо дослідження процесу номування праці, формулювання висновків; теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу – для уточнення категоріального апарату та змістовного визначення понять; статистичний – для характеристики змін, оцінки стану та тенденцій розвитку ринку праці. Інформаційною базою дослідження є Конституція України, трудове та соціальне законодавство, дані Міністерства соціальної політики України, Державної служби статистики України та Державної служби зайнятості України, монографічна й періодична література.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані звітна інформація АТ «Ощадбанк», дані про персонал АТ «Ощадбанк», результати власних напрацювань і досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

удосконалено:

– проектування системи планування трудової кар'єри працівника. Сформовано нові вимоги до етапів кар'єри у сучасних умовах: надання дійсних можливостей для просування, не пов'язаних з досягненням обов'язкового віку або технічної спеціалізації, підвищується увага до розвитку змісту робіт, нових пріоритетів, організаційних моделей, різних потреб

управління, гнучка оцінка працівника з урахуванням компенсуючих факторів (недолік в одному компенсується досягненнями в іншому), визначення специфічних знань і навичок, необхідних для кожного етапу просування по службі без обмеження формального освітнього цензу, віку і досвіду. Це знімає перешкоди при просуванні здібних і знаючих працівників, мотивація персоналу на всі етапах побудови кар'єри, підвищення складності роботи, матеріальна мотивація (премії винагороди), не матеріальна винагорода (моральне заохочення, похвала).

– структуру процесу планування персоналу банку обов'язковою умовою якої є формування дієвої комунікаційної системи в організації (публічне систематичне інформування про вакансії) за рахунок організації інформування про вакансії, які повинні задовольнятися наступні умови: співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про дійсні переміщення і просування, що відбуваються, інформація дається не менш чим за п'ять-шістьох тижнів до оголошення набору ззовні (щоб надати можливість внутрішнім джерелам пошуку персоналу активізуватися), правила обрання відкриті й обов'язкові для усіх, стандарти добору й інструкції формуються чітко і ясно, кожний має можливість спробувати свої сили.

дістали подальшого розвитку:

- процес планування кар'єри в організації;
- використання кар'єрограми при плануванні трудової діяльності

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні, науково-методичні та прикладні положення доведено до рівня практичних рекомендацій щодо вдосконалення проектування системи планування трудової кар'єри.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження обговорювались на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКА

1.1 Сутність трудової кар'єри працівника

Одним з найбільш важливих стимулів продуктивної і якісної праці є кар'єрне зростання співробітників. Особливість кар'єрного росту полягає в тому, що в цій проблемі перетинаються інтереси і працедавця, і виконавця. Виконавці зацікавлені в кар'єрному зростанні тому що це задовольняє їх прагненню до самовдосконалення і розвитку. Крім того, просування по службі завжди супроводжується розширенням повноважень і збільшенням оплати і є ознакою значущості співробітника і проявом поваги з боку колег. Кар'єра — це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру, як про рід занять, діяльності. Наприклад, кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова кар'єра, артистична тощо. Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною зі зміною робочих місць, і статичною, яка здійснюється на одному місці та на одній посаді шляхом професійного зростання. Вона буває вертикальною, яка передбачає посадове зростання, і горизонтальною, яка проходить в межах одного рівня управління, однак зі зміною занять, інколи професії. Суміщення двох цих підходів дає сходинкову кар'єру. Іншими словами, успіх у кар'єрі можна розглядати як з точки зору просування від однієї посади до іншої, більш високої, так і з точки зору ступеня оволодіння певною професією, навичками та знаннями, які її складають.

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційних або службових рівнях (ступенях) за визначеною схемою. Планування кар'єри є альтернативою стихійним переміщенням персоналу. Кар'єра в загальному розумінні цього слова означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави.

Під трудовою кар'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність важливих змін праці, що пов'язані зі зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я тощо. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив правляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

Змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Використовуються і такі поняття, як зростання, досягнення, перехід та ін. В цьому відношенні кар'єра — це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини, тобто тут розглядається не як статичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, як активного просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності. Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, направленості й внутрішній організованості, зовнішніх зв'язках, взаємодіях відносно інших процесів. Етапи ділової кар'єри відображено в таблиці в додатку В. Основні типи кар'єрних процесів відображено в табл. 1.1.

Проаналізувавши наукові джерела нами знайдено декілька трактувань темніну трудова кар'єра. На думку Е. Маслова, трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо його діяльність тривалий час проходить у межах однієї посади (робочого місця одного соціального рангу) та динамічною, тобто пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад.

Водночас динамічну трудову кар'єру залежно віднаправленості переходів поділяють на горизонтальну — без переходів індивіда між

робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів — і вертикальну — перехід працівника на робочі місця (посади) вищих соціальних рангів.

Таблиця 1.1 - Основні типи кар'єрних процесів [2]

Тип кар'єрного процесу	Характеристика
Прогресивний	Це розвиток вперед на вищу ступінь ієрархії. Кожна ступінь змін відрізняється від попередньої більш високим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні і направлені на майбутнє з врахуванням накопичених знань досвіду.
Регресивний	Це спади стану різної протяжності. Це рух кар'єрного процесу вниз при невідповідності здібностей та активності людини вимогам його статусу, структурних реорганізаціях управління або стану здоров'я чи віку.
Лінійний	Кар'єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії). Це процес професійного зростання.
Нелінійний	Кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. Завжди змінюється статус працівника.
По спіралі	Кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією.
Стагнація (застій)	Це окремі випадки кар'єрних процесів, коли в них не відбуваються суттєвих змін.

Аналізуючи табл. 1.1 слід зазначити, що горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування у кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх у певній сфері трудової діяльності. Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна поділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вгору по службовій драбині) і низхідну.

Отже, трудовий шлях працівника може містити періоди як підйомів, так і спадів. Залежно від того, скільки робочих місць працівників змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10, чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна або стрімка. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра — це становлення працівника як професіонала у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника.

Вона може реалізовуватися в різних організаціях. Внутрішньоорганізаційна кар'єра — це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації.

Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і належать до внутрішньоорганізаційного її виду. Крім того, трудова кар'єра в організації реалізується не лише за вертикальним чи горизонтальним напрямками. Вона може проявлятися в проникненні всередину конуса — доцентровий рух, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління та штатному розписі. Така кар'єра називається центрострімкою. Її ознаки такі: запрошення на недосяжні для інших працівників наради, зустрічі, виконання окремих доручень, доступ до конфіденційної інформації тощо.

Планування трудової кар'єри має бути спрямоване на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри персоналу, їхніми потребами відповідно до стратегії управління організацією.

Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження працівників є важливими чинниками вдосконалення соціальної структури персоналу. Концепція «кар'єрних якорів» була розроблена професором менеджменту Едгаром Шейном, професором менеджменту, що займається питаннями кар'єри й організаційні зміни в Масачусетському технологічному інституті (Massachusetts Institute of Technology, MIT).

«На думку Шейна, «кар'єрні якорі» — це ряд представлень співробітника про себе, що визначають вибір кар'єри. Вони розвиваються з часом і стають усе простіше в міру нагромадження життєвого і робочого досвіду. По «якорях» можна пророчити, який вид кар'єри виявиться для людини найбільш задовільним. Шейн пише, що його вибір метафори якоря обумовлений тим, що нам властиво почувати себе нещасливими і «прагнути назад у безпечну гавань», якщо виявилось, що робота не відповідає нашому образу себе. Шейн виділяє вісьмох самостійних «кар'єрних якорів». Перші

чотири відносяться до ведучого мотиву або потреби, що впливають два зв'язані з відчуттям своєї компетентності, а останні два — з конкретними цінностями: цінностями:

- автономія / незалежність: потреба відчувати себе вільним і незалежним;
- безпека / стабільність: потреба в кар'єрі, що забезпечує тривалу стабільність і надійність;
- підприємницька творчість: представлення людини про себе спираються на його здатність створити власне підприємство;
- виклик: потреба переборювати, здавалося б, нездоланні перешкоди;
- технічна / функціональна компетентність: потреба
- бути кращим у якій-небудь області;
- загальна компетентність керівника: люди, що оцінюють себе по здатності керувати іншими;
- служба або відданість: потреба виразити відданість улюбленій справі через професійну кар'єру;
- спосіб життя: бажання інтегрувати роботу в повсякденне життя».

Починається ділова кар'єра з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, шляхи самовираження і задоволення працею. Тобто, кар'єра — це індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, яка пов'язана з трудовою діяльністю протягом робочого життя людини.

Розрізняють такі види кар'єри:

1. Кар'єра внутрішньоорганізаційна. Це значить, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

2. Кар'єра міжорганізаційна означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, які перераховані вище, але ці стадії працівник проходить послідовно на різних посадах в різних організаціях. Ця кар'єра теж може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

3. Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник в процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії і галузі діяльності, в якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу кадрів призначений на посаду заступника директора з управління персоналом організації, де він працює.

4. Неспеціалізована кар'єра широко розвинута в Японії. Японці дотримуються думки, що керівник повинен бути спеціалістом, який здатен працювати на будь-якій ділянці компанії, а не за якоюсь окремою функцією. Так, вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання [1, с. 40].

5. Кар'єра вертикальна — це вид кар'єри, з яким частіше всього пов'язують поняття ділової кар'єри, так як у цьому випадку просування найбільш видиме. При цьому виді кар'єри розуміють підняття на більш високий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

6. Кар'єра горизонтальна — вид кар'єри, при якій переміщення йде в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання певної службової ролі на ступені, який не має формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на цьому ж ступені.

7. Кар'єра ступінчаста — це вид кар'єри, який поєднує в собі елементи горизонтальної та вертикальної кар'єри. Такий вид кар'єри зустрічається часто і може приймати, як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

8. Кар'єра центробіжна (прихована) – вид кар'єри, який найменш видимий для оточуючих. Він доступний обмеженому колу працівників, які мають широкі ділові зв'язки поза організацією. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірливі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації, однак рівень оплати праці його значно вищий за оклад на посаді, яку він займає.

Рушійний мотив кар'єри одержав назву "якоря". Саме виходячи з нього, люди докладають активних зусиль для того, щоб досягнути конкретної мети. Є сім типів "якорів":

1. Автономія. Людина хоче добитися незалежності, щоб отримати можливість робити все по-своєму. В рамках організації таку можливість надає висока посада, статус, авторитет або заслуги, з якими всі змушені рахуватися [7, с. 32].

2. Техніко-функціональна компетентність. Людина намагається бути кращим спеціалістом у своїй справі, щоб вміти вирішувати складні проблеми. В конкретній діяльності вона орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінять зовнішнє визнання з боку адміністрації та колег.

3. Безпечність і стабільність. Діяльністю працівників керує намагання зберегти та закріпити своє становище в організації, тому основна їх мета обійняти посаду, яка дає такі гарантії.

4. Управлінська компетентність. Людина прагне влади, лідерства, успіху, які асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням керівництва, швидким просуванням по службовій драбині.

5. Підприємницька креативність. Люди намагаються створювати або організувати щось нове, тобто займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри — це влада і свобода, які надає відповідна посада.

6. Потреба в лідерстві. Людина йде до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першою, "обійти" своїх колег.

7. Стиль життя. Людина ставить перед собою завдання інтегрувати потреби особистості та сім'ї, наприклад, одержати цікаву достатньо високооплачувану роботу, при якій є відповідна свобода пересування та можливість розпоряджатися своїм часом. Якщо у людини немає сім'ї, то на перше місце може вийти змістовність роботи, захопленість нею, різносторонність.

У побудові кар'єрного шляху виділяють термін ділова кар'єра. Ділова кар'єра – це поступовий рух людини у певній сфері діяльності, зміна звичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, зв'язаного з діяльністю; просування вперед по обраному шляху діяльності, досягнення визнання, успіху в суспільстві.

Управління діловою кар'єрою – це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою підприємства, по плануванню, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально – економічних умов організації. Управлінням своєї ділової кар'єри займається і кожен окремих працівник.

Управління діловою кар'єрою дозволяє досягти відданості робітника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття здібностей людини. При вступі на роботу людина ставить перед собою певні цілі, але так як і організація, приймаючи його на роботу, також переслідує конкретні цілі, то найманому необхідно вміти реально оцінювати свої ділові якості. Людина повинна вміти

співвіднести свої ділові якості з тими вимогами, які ставить перед ним організація, його робота. Від цього залежить успіх всієї його кар'єри.

Метою кар'єри не можна назвати область діяльності, визначену роботу, посаду, місце на службовій драбині. Вона має більш глибокий зміст.

Цілі кар'єри проявляються в причині, по якій людина хотіла б мати цю конкретну роботу, займати певну сходинку на ієрархічній драбині посад. Цілі кар'єри змінюються з віком, а також у міру того, як змінюємося ми самі, з ростом нашої кваліфікації тощо.

Також підводячи підсумок слід зазначити, що формування цілей кар'єри - це процес постійний.

1.2 Сутність розвитку персоналу та кар'єрний ріст як показник забезпеченості конкурентоспроможності організації

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступеню розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Особистість – це усталена система соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної

предметної діяльності і спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідумів та направлено виховання, опанування ними соціальних норм й функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності [13, с. 24].

Гармонійний розвиток особистості – це різнобічний процес набуття та вдосконалення фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей особистості в їх розмірності, злагодженому поєднанні й органічній єдності. Гармонічний розвиток особистості означає усесторонній розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здібного до результативної і продуктивної праці.

Професійний розвиток особистості – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття більш вузьке у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, включає в себе оволодіння особистістю потрібних теоретичних знань, умінь та практичних навичок, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей і економічних якостей [7, с. 627].

Про важливість професійних моральних цінностей, наприклад, для фахівців з вищою освітою з медичних та військових спеціальностей свідчить наявність таких особливих кодексів професійної моралі, як клятва Гіпократів майбутніх лікарів чи військова присяга курсантів.

Більш вузьким у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості» виступає поняття «розвиток персоналу». Нетотожними між собою є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу». В цьому зв'язку розглянемо детальніше останнє поняття.

Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і

потенціалом та нахилами співробітників [10, с. 50]. В свою чергу, Марра Р. і Шмидт Г. розглядають розвиток персоналу, як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [11, с. 58]. Хоча таке розуміння дещо звужує розуміння розвитку персоналу, але не заперечувало думку Н. Тома.

Більш ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема, А.Я. Кібанов. На їх думку розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар’єри та службово-професійного просування кадрів, робота з кадровим резервом [13, с. 26].

Таким чином, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар’єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Складові процесу розвитку персоналу організації [5].

Розвиток персоналу у значній мірі залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас здійснення розвитку персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і сприянням поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити з рамки трудової діяльності в організації, проводиться не тільки за рахунок її коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина [4, с. 139].

Професійний розвиток особистості в межах організації виражається поняттям «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та можливостей.

Розвиток персоналу тісно взаємопов'язаний та взаємообумовлений поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

Освіта – це процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, що необхідні їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами [59, с. 70].

Професійне навчання – це процес цілеспрямованого формування у співробітників спеціальних знань, розвиток необхідних навиків й умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно

виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності. Сучасні умови вимагають, щоб навчання і розвиток співробітників було систематичним і пов'язаним із стратегічною метою розвитку і потребами фірми [5, с. 20].

У сучасних організаціях професійне навчання персоналу, що представляє собою комплексний безперервний процес, який містить кілька етапів.

Існує ряд чинників, що перешкоджають організації навчання персоналу. По-перше, керівники часто неохоче вкладають кошти в дану сферу. Це пов'язано з тим, що результативність даних інвестицій складно оцінити як із кількісною, так і з якісною точкою зору, тоді як розрахувати витрати відносно легко. По-друге, треба так організувати процес навчання персоналу, щоб отримати реальні результати, тобто поліпшити показники діяльності компанії в цілому [66, с. 55]. Програма навчання повинна бути пов'язана з потребами, що виникають у конкретних випадках. При цьому актуальним стає питання вибору форм і методів навчання [2, с. 54].

У даний час поширені модульна, дистанційна і мультимедійна форми навчання. Існують різні варіанти сумісного їх застосування.

Упровадження модульної системи навчання передбачає таку форму підготовки, яка не має чіткої регламентації щодо тривалості навчання і може розглядатися як заняття-блок. Це заняття містить такі етапи: самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до його індивідуального плану; самостійне відпрацювання професійних умінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних теоретичних знань і оволодіння практичними навичками.

Відкрите навчання – це форма навчання, за якого слухач і викладач-консультант (тьютор) розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікативних систем.

Дистанційне навчання – це навчання на відстані з використанням ефективних інформаційно-комунікативних засобів доставки до слухачів навчального матеріалу.

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Первинна професійна підготовка робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

Перепідготовка персоналу – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах [67, с. 40].

Підвищення кваліфікації персоналу – це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу – це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу внаслідок опанування ним новими знаннями, уміннями і практичного досвіду роботи.

Серед усіх відомих методів навчання персоналу виділяють дві великі групи (рис. 1.2) [8, с. 108]:



Рисунок 1.2 – Методи навчання персоналу [8, с. 108].

1) навчання на робочому місці (або внутрішньовиробниче): виробничий інструктаж, ротація, направлене придбання досвіду, наставництво, наставництво-супервізія, ситуаційне наставництво, формальне наставництво, неформальне наставництво, коучинг, стажування, використання працівників як асистентів, підготовка у проектних групах;

2) навчання зовні робочого місця (або позавиробниче): лекції, ділові ігри, інсценування, тренінги, метод вирішення практичних ситуацій (кейсів), методи рішення виробничо-економічних проблем за допомогою моделей, робочі групи, конференції, семінари, круглі столи, дискусії, зустрічі з керівництвом, екскурсії, самостійне навчання [6, с. 16].

Існують також методи навчання, які поєднують аспекти внутрішньовиробничого і позавиробничого навчання. Серед них: емпіричне навчання, демонстрація і практика під керівництвом, програмовані курси, навчання дією, навчання за допомогою комп'ютера [13, с. 33].

При виборі форм і методів навчання доцільно не зупинятися на чомусь одному, оскільки всі вони мають свої переваги і недоліки. Найефективніші сучасні навчальні програми припускають поєднання різних методів подачі матеріалу. Вибір форм і методів навчання і розвитку персоналу залежить від специфіки компанії, її потреб, оснащення робочих місць технічними засобами і багатьох інших чинників [14, с. 20]. Головне, щоб програма навчання була збалансована і містила теоретичний, практичний і контрольний розділи. Сучасним тенденціям у сфері управління персоналом відповідає перехід від разових заходів до створення системи навчання і розвитку персоналу.

Систему безперервного навчання персоналу підприємства можна представити таким чином [24, с. 58] (рис. 1.3):

Блок 1 направлений на планування навчання персоналу. На цьому етапі виконуються наступні задачі:

1. Виявлення потреби у навчанні персоналу організації, що відбувається за допомогою аналізу і зіставлення:

- а) знань, умінь і навиків, якими володіє персонал;
- б) знань, умінь і навиків, які необхідні для здійснення мети організації.

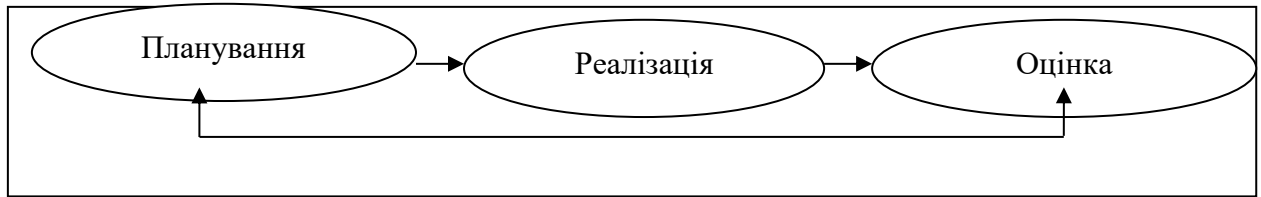


Рисунок 1.3 – Система безперервного навчання персоналу організації [24, с. 58]

2. Розробка плану навчання персоналу організації, яка включає наступні дії:

1) складання програм навчання. Зміст програми визначається метою, що відображає потреби в професійному навчанні персоналу конкретної організації, а також характеристиками потенційних учнів;

2) вибір викладачів, тобто своїх або запрошувати зі сторони. Даний вибір слід робити, погоджуючи три чинники: чому потрібно навчити співробітників, який викладач найбільш компетентний у даній галузі й які фінансові можливості організації;

3) вибір методів і форм навчання, при цьому вирішальним чинником є аналіз переваг і витрат;

4) визначення термінів навчання. Цей чинник важливий, оскільки працівник на час навчання відривається від виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків;

5) розробка критеріїв оцінки ефективності навчання. Критерії оцінки повинні бути встановлені до навчання і доведені до зведення всіх;

6) розподіл витрат на навчання. Професійне навчання зв'язано зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління професійним навчанням. На величину бюджету на навчання персоналу впливають два чинники: потреби компанії у навчанні і фінансовий стан компанії [7, с. 630].

Підсумком роботи даного блоку є готовий, затверджений вищим керівництвом організації детальний план навчання персоналу організації.

Блок II (рис. 1.4) – реалізація навчання персоналу – передбачає безпосереднє здійснення складених планів навчання персоналу. Особливістю блоку є те, що він виявляє недоліки наявних планів, що при системній роботі дозволяє уникнути недоліків у майбутньому [17, с. 62].

Блок III – роботи системи безперервного навчання персоналу представлений діяльністю щодо оцінки ефективності навчання [12, с. 65].

Системний підхід до навчання дозволяє врахувати як стратегічні, так і поточні плани компанії розвитку бізнесу, прогнозувати перспективи розвитку персоналу і формувати кадрові резерви.

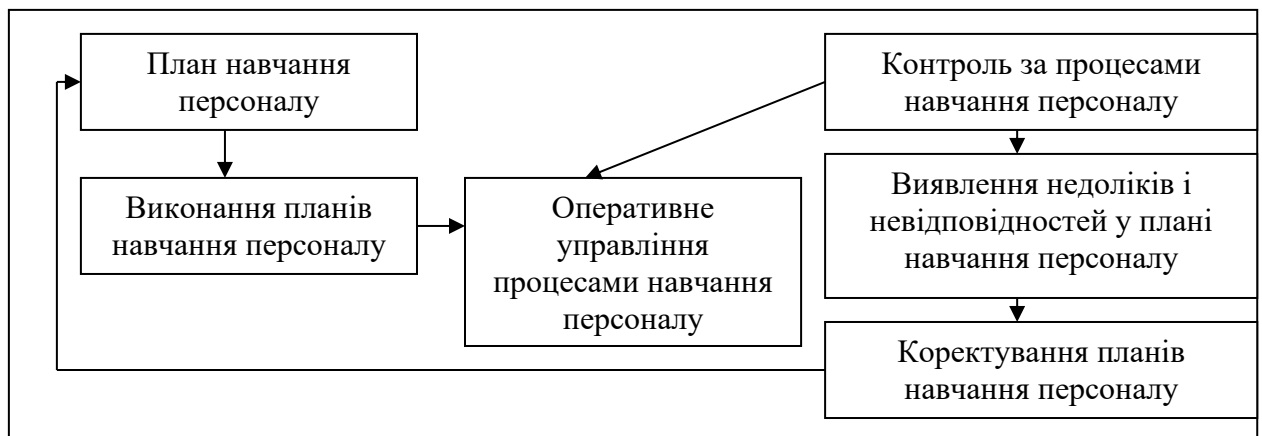


Рисунок 1.4 – Блок II «Реалізація навчання персоналу»

Схему навчання персоналу слід вважати системою тільки тоді, коли в компанії втримується чітка послідовність дій. Модель організації безперервного навчання персоналу, що часто зустрічається, складається з 3 стадій (рис. 1.5) [19, с. 71].

I етап – планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

II етап – реалізація – має на увазі безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання;

Аналогічні приклади є і в Україні. Так, інвестиції у професійне навчання і розвиток персоналу на Новокраматорському машинобудівному заводі складають 2% ФОП. На жаль, подібний рівень інвестицій у людський капітал в нашій країні швидше виключення, ніж правило.

В Японії фонд страхування зайнятості має спеціальний рахунок, засоби якого використовуються для розвитку професійних умінь працівників. З цього приводу роботодавці роблять внески у розмірі 0,1% від суми ФОП своїх компаній. Із засобів фонду фінансуються навчальні організації системи профосвіти, надається фінансова допомога для реалізації офіційно затверджених учбових програм у приватному секторі. Аналогічна практика існує і в Греції [5, с. 65].

Навчальні фонди, засновані на добровільних двосторонніх угодах між урядом і роботодавцями, створені в багатьох європейських країнах. Зокрема, в Бельгії роботодавці роблять цільові внески до фонду соціального страхування (що закріплено в положеннях колективних договорів), за рахунок цих сум фінансуються галузеві фонди навчання. Подібні галузеві фонди діють і в Голландії, через них також розподіляються державні субсидії на навчання.

Крім цього, організації роблять відрахування для фінансування навчання тих груп населення, які не здатні конкурувати на ринку праці (у розмірі 0,25% ФОП). Ці внески спрямовують до національного фонду зайнятості, а ті організації, які самостійно проводять подібне навчання, звільняються від сплати податку до цього фонду.

Держави, зацікавлені в підвищенні кваліфікації власної робочої сили, прагнуть виробити у людей «звичку вчитися». Для цього використовуються різні схеми матеріального стимулювання як роботодавців, так і працівників: підприємства звільняються від сплати певних податків і одержують для розвитку персоналу державні кредити під помірні відсотки. Наприклад, в Чилі і Канаді компаніям, що працюють в промисловості, сфері послуг і сільському господарстві, компенсується частина витрат на навчання – дозволяється зменшити ставку податку на прибуток на суму в межах 1% ФОП [3, с. 95].

Необхідно з'ясувати, що гальмує в Україні професійне навчання співробітників сьогодні, і що для розвитку системи професійного навчання кадрів на виробництві потрібно зробити в майбутньому. Одна з головних проблем – низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, небажання виділяти на це кошти, що підтверджують результати моніторингу витрат організацій на навчання персоналу.

На наш погляд, управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності організації. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації [5, с. 39].

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації так й за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з підприємства навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина у ряді випадків відіграє вирішальну роль в прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці.

Отже, професійний розвиток особистості, розвиток персоналу – це одні з основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому у країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній перебирають ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організації. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналу. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання.

1.3 Методи та форми планування трудовою кар'єрою

У теорії та практиці відомі різні методи і форми управління кар'єрою. Вивчення теоретичних і практичних надбань фахівців інших країн дозволило відокремити найбільш цікаві форми управління кар'єрою з погляду їхнього застосування на вітчизняних підприємствах, а саме: гармонія і погодженість інтересів (японський досвід); безособова конкуренція (американський); концепція самостійного вибору кар'єри (британський); формальне і неформальне консультування (канадський) [6].

Управління діловою кар'єрою – заходи, що проводяться кадровою службою підприємства, щодо планування, організації, мотивації й контролю службового росту працівника, виходячи із цілей, потреб і можливостей організації й самого працівника [7].

Сьогодні гіпотеза Оствальд одержала широке теоретичне й практичне підтвердження. Для управління персоналом висновок з її наступний. В умовах росту творчих початків у праці керівництву варто уникати уніфікованих способів організації й мотивування праці й більше піклуватися про індивідуальний підхід до стимулювання працівників, створюючи тим самим для кожного з них найбільш сприятливі умови [9].

Управління кар'єрою працівників деякою мірою є природним продовженням і результатом всієї діяльності служби управління персоналом. Даний процес починається вже на етапі наймання, у ході якого претендентові повинна бути представлена повна й достовірна інформація про можливості й перспективи роботи у фірмі. Добре продумана й організована програма підготовки й підвищення кваліфікації працівників обумовлює реалізацію планів по побудові кар'єри: підвищення в посади, переміщення тощо [6].

Заходи щодо управління діловою кар'єрою: підвищують відданість працівника інтересам організації; підвищують продуктивність праці; зменшують плинність кадрів; більш повно розкриває здатності людини.

Механізм управління кар'єрою персоналу - сукупність засобів впливу й кадрових технологій, які забезпечують управління професійним досвідом персоналу в організації, реалізацію її кар'єрної стратегії.

Партнерство по розвитку кар'єри – система організації планування й розвитку кар'єри, побудована на принципі активної участі трьох сторін: співробітника, його керівника й фахівців з управління персоналом.

Правила управління діловою кар'єрою – принципи поведіння індивіда по плануванню й здійсненню службового росту. Існує ряд правил управління своєю діловою кар'єрою [6]:

- не варто бути безініціативним, плити за течією, не висловлювати свою думку, ідеї;
- розширюй свої знання, здобувай нові навички, освоюй нові компетентності;
- прагни зайняти більш високооплачувану роботу;

- встановлюй знайомства й оціни людей, важливих для твоєї кар'єри;
- плануй свій час, формуй план на добу й на тиждень;
- пам'ятай, що все в житті змінюється, важливо оцінити ці зміни;
- рішення в області кар'єри практично завжди є компромісом;
- ніколи не живи минулим;
- не допускай, щоб твоя кар'єра розвивалася значно швидше, ніж в інших;
- звільняйся, як тільки переконаєшся, що це необхідно;
- думай про організації як про ринок праці;
- сподівайся в пошуках нової роботи насамперед на себе.

Організація роботи із планування й реалізації (управління) кар'єри працівників включає:

- ознайомлення працівників з наявними у фірмі можливостями просування у вигляді програм навчання й консультацій по індивідуальних планах підвищення кваліфікації;
- регулярне інформування й консультування щодо можливостей, які відкриваються у фірмі, навчання й вакантних місць;
- розробку програм підтримки й психологічного консультування, що протидіють кризам кар'єри;
- переміщення працівників за трьома напрямками: просування нагору по щаблях кваліфікаційного або службового росту; горизонтальне переміщення (ротація); зниження.

У діяльності служби управління персоналом по управлінню кар'єрою працівників відбувається найбільш гармонічне сполучення інтересів і цілей фірми (гарантування вкладень у підготовку працівників, забезпечення їхньої лояльності інтересам фірми, зменшення плинності, ефективне використання) з індивідуальними інтересами й цілями самих працівників (задоволення потреб у самоповазі й визнанні, у досягненні незалежності). Це дозволяє сформувати продуктивні й стійкі відносини між ними. Тому робота із

управління та планування кар'єри будується на індивідуальному підході до можливостей професійного просування й росту [14].

Кожен процес в організації повинен оцінюватися з погляду його ефективності й управління кар'єрою не є виключенням. Вплив управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві зображено на рис. 1.6.

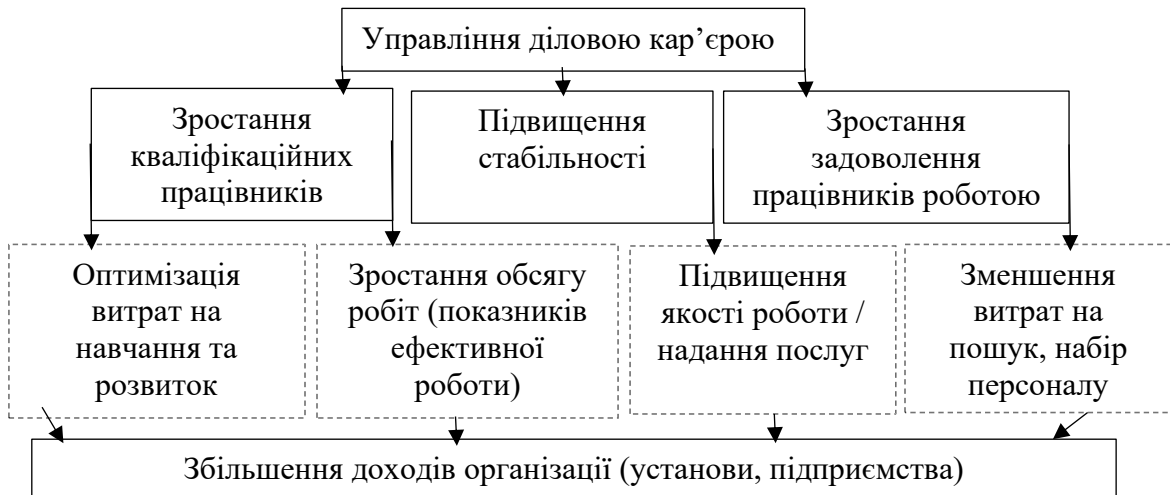


Рисунок 1.6 – Вплив управління діловою кар'єрою на результати діяльності підприємства [2].

Останній етап управління діловою кар'єрою співробітника повинен бути – оцінка ефективності даного процесу. Оцінювати ефективність управління діловою кар'єрою співробітника можна, використовуючи наступні показники: підвищення ефективності управління компанією; підвищення продуктивності; зниження плинності персоналу; співвідношення співробітників, прийнятих на ключові посади ззовні, з тими, хто "виріс" до такої посади в стінах організації; робота над новими проектами, як фактор створення інноваційної атмосфери в організації.

Таким чином, схематично управління діловою кар'єрою на підприємстві можна зобразити таким чином (рис.1.7).

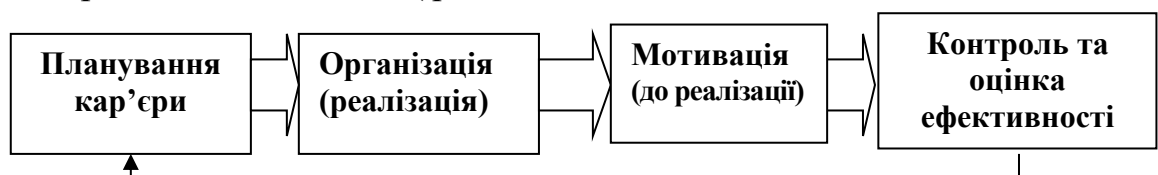


Рисунок 1.7 – Процес управління діловою кар'єрою на підприємстві

В організаціях у рамках системи управління персоналом складаються підсистеми управління діловою кар'єрою й кадровим резервом, функції яких виконують: дирекція, відділ кадрів, начальники функціональних відділів апарата управління організацією, профспілкові комітети, консультативні центри.

Саме наведені на рис. підсистеми забезпечують процедуру організації та мотивації управління діловою кар'єрою на підприємстві. Організація передбачає розпис планових завдань за виконавцями, методику вирішення поставлених задач. Мотивація передбачає розробку заходів щодо зацікавленості персоналу у виконанні планових завдань щодо свого кар'єрного розвитку та безпосередньо, мотивацію кадрових служб до сумлінного виконання своїх обов'язків. Найбільш важливим та цікавим, з нашого погляду, є процес планування кар'єри та оцінка виконання цього плану і ефективність проведеної роботи, її вплив на кінцеві результати роботи підприємства.

Головною задачею планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, і це передбачає виконання ряду конкретних задач [17]:

1. Пов'язати цілі організації і цілі окремого працівника.
2. Планувати кар'єру конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб і виробничої ситуації.
3. Забезпечувати відкритість процесу управління кар'єрою.
4. Усувати „глухі кути“, з яких фактично немає можливостей для подальшого розвитку працівника.
5. Вивчати кар'єрний потенціал працівників.
6. Формувати наочні і зрозумілі критерії службового зростання, що використовується в конкретних кар'єрних рішеннях.
7. Використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних сподівань.

Таблиця 1.2 – Класифікація інноваційних методів управління трудовою кар'єрою (персонал-технології) [сформовано автором]

Персонал-технології	Класифікація інноваційних методів управління персоналом	Інноваційні методи
Персонал-технологія залучення персоналу	Підбор персоналу	Аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скринінг.
Персонал-технологія оцінки діяльності	Оцінка діяльності	Автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника.
Персонал-технологія якісного розвитку	Управління кар'єрою, навчання	Реінженерінг, розробка та застосування кар'єраграм, тренінги, коучинг, самонавчання, E-learning, кейс стаді
Персонал-технологія стимулювання	Система винагород	Внутрішній маркетинг, застосування преміального фонду, що стимулює такі якості персоналу, як креативність та інноваційність.
Персонал-технологія формування ефективної поведінки	Методи формування ефективної поведінки персоналу	Альтер-его, сесія питань, символ, виклик, метод SCAMPER, метод провокацій, рефреймінг, метод інверсії та інші.

Аналізуючи сучасні методи управління трудовою кар'єрою та методи, що дозволить здійснювати безперервний процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору), з використанням новостворених і (або) вдосконалених способів впливу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства (табл. 1.2).

Класифікація інноваційних методів управління трудовою кар'єрою є узагальненою. Слід зауважити, що кожне підприємство при побудованні системи управління персоналом буде використовувати ті персонал-технології та інноваційні методи, які є ефективними саме для сфери його діяльності, враховуючи специфіку виробничого процесу та спрямовані на формування певної (вигідної як для підприємства так і для працівника) поведінки персоналу.

Висновок до розділу 1

У першому розділі визначено, що одним з найбільш важливих стимулів продуктивної і якісної праці є кар'єрне зростання співробітників. Особливість кар'єрного росту полягає в тому, що в цій проблемі перетинаються інтереси і працедавця, і виконавця. Виконавці зацікавлені в кар'єрному зростанні тому що це задовольняє їх прагнення до самовдосконалення і розвитку. Крім того, просування по службі завжди супроводжується розширенням повноважень і збільшенням оплати і є ознакою значущості співробітника і проявом поваги з боку колег.

Встановлено, що змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Проаналізовано наукові джерела нами знайдено декілька траткувань теміну трудова кар'єра. Розглянуто основні типи кар'єрних процесів, види кар'єри,

Розкрито поняття «Управління діловою кар'єрою» – це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою підприємства, по плануванню, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально – економічних умов організації. Управлінням своєї ділової кар'єри займається і кожен окремий працівник.

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступеню розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Розглянуто складові процесу розвитку персоналу організації, методи навчання персоналу, систему безперервного навчання персоналу організації, систему безперервного навчання персоналу, сформовано класифікацію інноваційних методів управління трудовою кар'єрою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Характеристика діяльності АТ «Ощадбанк»

АТ «Ощадбанк» – це український комерційний банк, другий за розмірами активів та найбільший за кількістю відділень серед усіх банків України. Перебуває у державній власності. Станом на 1 січня 2020 року активи банку становили 249 мільярдів гривень. Станом на 1 серпня 2020 року національна мережа банківського обслуговування Ощадбанку має у своєму складі близько 2448 відділень, майже 3309 банкоматів та 3189 платіжних терміналів. До процесингу банку підключено понад 60 тис. торговельних POS-терміналів. Ощадбанком емітовано понад 11.5 млн. карток (з них понад 6 мільйонів активні), в тому числі української платіжної системи ПРОСТІР. Банку належить інтернет-банкінг та платіжна система «Ощад 24/7».

За даними британського журналу The Banker, у 2014 році Ощадбанк посідав десяту позицію в рейтингу найбільших банків Центральної та Східної Європи та 367-у в рейтингу топ-1000 світових банків. Головний офіс Ощадбанку розташований у Києві. У 2019 році банк отримав чистий прибуток в розмірі 255 мільйонів гривень, що на 92,9 млн. грн. більше, ніж за 2018 рік.

За класифікацією НБУ, є одним з 14 системно важливих банків в Україні у 2020 році.

Єдиний з 74 українських банків, що не є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (вклади в Ощадбанку гарантуються в повному обсязі державою в особі Кабінету Міністрів України). Питання входження Ощадбанку до системи гарантування вкладів неодноразово піднімалося на владному рівні, але станом на кінець 2020 року відкладене [8].



Рисунок 2.1 – Організаційна структура відділення банку АТ «Ощадбанк»

Основні продукти та послуги Як універсальний банк Ощадбанк пропонує клієнтам широкий спектр банківських продуктів та послуг (табл. 2.1)

Якщо аналізувати діяльність АТ «Ощадбанк» за останні 3 роки, то можна зазначити, що Ощадбанк належить до системно важливих банків України, посідає друге місце серед банків України за розміром активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля, а також займає другу позицію за пасивами. Ощадбанк також є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за розмірами інфраструктури карткового бізнесу (кількість банкоматів та платіжних терміналів). Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Таблиця 2.1 – Основні продукти та послуги АТ «Ощадбанк»

Основні продукти роздрібногo бізнесу	Основні продукти ММСБ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ пасивні продукти: строкові депозити зарплатні проєкти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ пасивні продукти: строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ активні продукти: автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити, кредитні картки, участь у державних програмах стимулювання енергоефективності; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ активні продукти: кредитування на поповнення обігових коштів, придбання автотранспорту та обладнання (зокрема в рамках партнерських програм), овердрафти (в т.ч. бланкові), кредити для ОСББ/ЖБК, програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (фондом WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва («Доступні кредити 5-7-9%»), кредитування під заставу державних гарантій, FinanceEast тощо), програма мікрокредитування, гарантії та авалування векселів;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ продукти, що генерують комісійний та торговий дохід: платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, операції з обміну валют, операції з банківськими металами; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис. 	
Основні продуктами корпоративного бізнесу	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ пасивні продукти: строкові депозити, поточні рахунки корпоративних клієнтів, поточні рахунки зі спеціальним режимом використання та рахунки ескроу для юридичних осіб; ▪ активні продукти: проектне фінансування, кредити та овердрафти для корпоративного бізнесу, кредити/облігації – фінансування бюджету розвитку муніципалітетів, підтримка підприємств енергетики, фінансування державних підприємств під держгарантії для підтримки ініціатив уряду, фінансування обігових коштів та інвестиційних проєктів; ▪ додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування рахунків корпоративних клієнтів Corp2, яка серед іншого надає зручні опції для управління рахунками в рамках групи компаній, а саме можливість для представників головної компанії групи здійснювати перегляд та/або підтвердження операцій по рахунках усіх компаній, що входять до складу групи. 	

Станом на кінець 2020 року розподіл активів Ощадбанку є наступним:

56% – інвестиційний портфель;

27% – чистий кредитний портфель;

17% – інші активи. (рис. 2.2.)

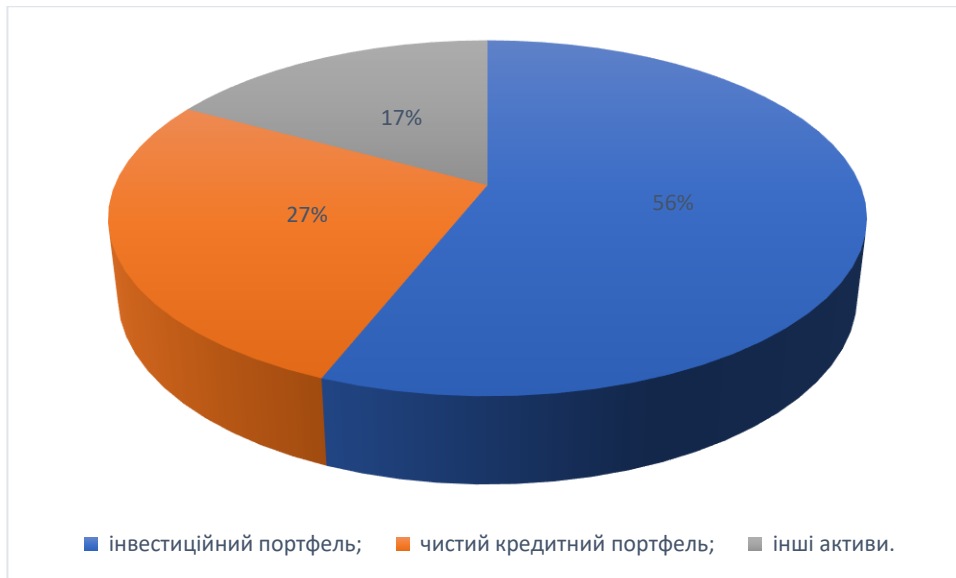


Рисунок 2.2 – Розподіл активів АТ «Ощадбанк» за 2020 р.

Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів – 78% (частка у чистому кредитному портфелі), а також фізичних осіб – 14% та клієнтів ММСБ – 8% (рис. 2.3).

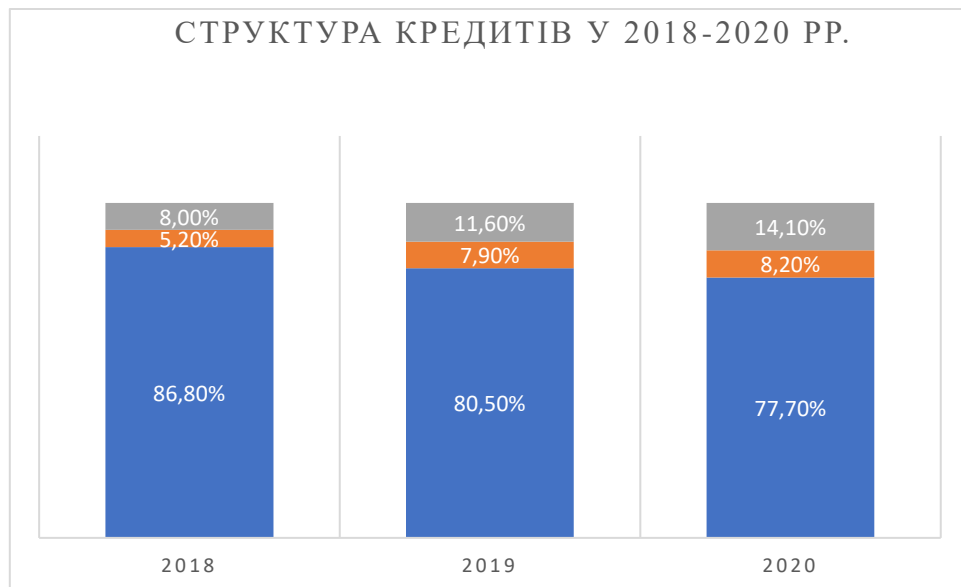


Рисунок 2.3 – Структура кредитів у 2018-2020 рр. АТ «Ощадбанк» (* Частка від чистих кредитів, %).

Портфель строкових депозитів на 81% складається з коштів фізичних осіб, на 11% – з коштів клієнтів ММСБ та на 8% – з коштів клієнтів

корпоративного бізнесу. Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери (рис.2.4).

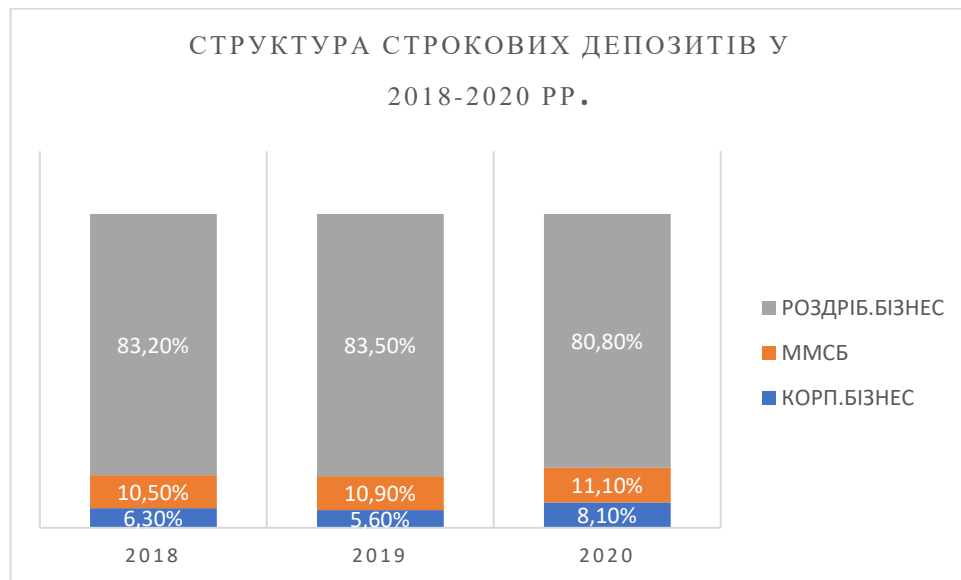


Рисунок 2.4 – Структура строкових депозитів у 2018-2020 рр. АТ«Ощадбанк» (* Частка від депозитів, %)

Якщо провести аналіз за три роки то слід зазначити, що 2018 року економіка України продовжувала відновлюватися на тлі підвищення внутрішнього споживчого попиту, помірної інвестиційної активності, а також рекордного врожаю зернових культур.

Реальний ВВП у 2018 році зріс на 3,3% (у 2017 році – на 2,5%). Водночас вперше за останні 5 років вдалося знизити показник інфляції нижче двозначного рівня (9,8%). Цьому сприяли зважена монетарна політика НБУ, відносна курсова стабільність, розширення внутрішньої пропозиції, а також зниження світових цін на продукти харчування та енергоносії. Успіхи в економічному розвитку знайшли своє відображення у зміцненні кредитного рейтингу України. Зокрема, у грудні 2018 року Міжнародне рейтингове агентство «Moody's» підвищило суверенний рейтинг України з рівня Саа2 до Саа1.

Окрім внутрішньої економічної ситуації в Україні, на діяльність та результати роботи Банку впливає також і зовнішнє макроекономічне

середовище. Більш жорстка монетарна політика ФРС та ЄЦБ, а також погіршення торгівельних відносин між США, ЄС та Китаєм з початку 2018 року підвищили ризики відтоку капіталу з країн, що розвиваються, та негативно позначилися на вартості розміщення ОЗДП України у 2018 році. Більш детальну інформацію з цього питання наведено в Примітці 2 до консолідованої фінансової звітності. Банківський сектор Загальна ситуація у банківському секторі покращилася. Банківська система продовжила відновлюватися після кризи і вперше за останні роки отримала позитивний фінансовий результат. За підсумками 2018 року, розмір прибутку склав 22 млрд грн.

Серед позитивних факторів варто зазначити відновлення роздрібного кредитування та зростання обсягу чистих кредитів. У 2018 році чистий кредитний портфель фізичних осіб по системі збільшився на 22 млрд грн, а це +24% до рівня 2017 року. Темп зростання чистого кредитного портфелю у 2018 році підвищився до 6% проти 1% у 2017 році.

Зазначені зміни відбулися незважаючи на зростання облікової ставки протягом 2018 року. Упродовж року облікова ставка НБУ підвищувалася чотири рази: з 14,5% на початку року до 18% у вересні 2018 року, після чого залишилася незмінною до кінця року. Ставки за депозитами та кредитами в гривні змінили тренд і почали швидко зростати, зберігаючи спред (різницю ставок за кредитами та ставок за депозитами) на рівні попередніх років.

Кількість банків продовжила скорочуватися: у 2018 році їх стало 77, тоді як у 2017 році налічувалося 82 банки. Негативним фактором впливу на сектор залишилася висока частка непрацюючих кредитів: у 2018 році вона становила 53% проти 55% у 2017 році.

Згідно з оцінками міжнародних експертів, середній рівень річного зростання ВВП України у 2019–2020 роках становитиме 3%. Поєднання кращих економічних умов і більш стабільної національної валюти допоможе стимулювати попит на кредити та підвищити можливості погашення кредитів позичальниками, підтримуючи прибутковість банків. Крім того, зниження

геополітичного ризику посилило стабільність банківських депозитів, зменшивши тиск на ліквідність банківської системи. Порівнюючи банківський сектор України із сусідніми східноєвропейськими країнами, такими як Польща, Угорщина та Чехія, можна виявити значний потенціал для розвитку. Так, в Україні частка роздрібних кредитів у загальному кредитному портфелі складає менше 20%, тоді як у сусідніх країнах цей показник перевищує 40%. Водночас, рівень співвідношення депозитів до ВВП в Україні становить 27%, тоді як у сусідів середній показник – 66%.

Частка чистих кредитів до ВВП в Україні знаходиться на рівні 17%, тимчасом як референтний показник сусідніх країн наближається до 60%. Зниження відсоткової ставки та зростання доходів мають дозволити реалізувати потенціал банківського сектору вже в найближчі роки. Конкурентна позиція Банку Ощадбанк – один із системно важливих банків України. Банк посідає 2-ге місце за розміром активів та обсягом чистого кредитного портфеля. Це найбільший в Україні Банк за пасивами в корпоративному секторі та 2-й за пасивами в роздрібному секторі. Ощадбанк – найбільший серед українських банків за кількістю відділень та 2-й за кількістю банкоматів і терміналів. Інформацію щодо конкурентної позиції Банку наведено на Рисунку А.1 в додатку А.

2020 рік став складним для економіки України. На компанії та фінансові установи країни вплинула пандемія COVID-19 та наступний економічний спад, і Ощадбанк не став винятком. Незважаючи на негаразди, Банк стояв пліч-о-пліч зі своїми клієнтами по всій країні, надаючи їм такий самий широкий спектр банківських послуг, як і завжди, тоді як керівництво банку та наглядова рада забезпечували фінансову стабільність банку. У зв'язку з цим я із задоволенням констатую, що банк залишався прибутковим у 2020 році, незважаючи на кризу. У результаті цих подій Ощадбанк розпочав програму трансформації, узгоджену зі стратегією уряду стосовно державних банків. Для успішного досягнення стратегічних цілей, встановлених перед ним урядом, банк реалізує значні структурні та операційні зміни. З цією метою протягом

2020 року банк працював над розробкою власної стратегії, яка після схвалення Акціонером буде слугувати дорожньою картою для збільшення вартості для різних зацікавлених у банку сторін, у тому числі наших клієнтів, нашого персоналу, територіальних громад, з якими ми працюємо, нашого Акціонера та потенційних зовнішніх інвесторів.

Макроекономічне середовище 2020 року увійшло в історію як рік пандемії COVID-19. Зниження реального ВВП України за підсумками 2020 року становить 4%. Разом із тим після різкого спаду в першій половині 2020 року, спричиненого введенням карантинних обмежень, вже у другому півріччі українська економіка почала відновлюватись завдяки масштабним заходам фіскального та монетарного стимулювання. Швидкому відновленню економіки сприяло зростання внутрішнього споживання за рахунок збільшення доходів громадян та видатків бюджету. За даними Національного банку України вітчизняна економіка зростатиме у середньостроковій перспективі на рівні близько 4% на рік. Цьому сприятимуть збільшення реальних доходів населення, зростання інвестицій, підвищення кредитної активності тощо. Попри загальне скорочення зовнішніх інвестицій до країн з ринками, що розвиваються, та значні обсяги погашень за зовнішнім боргом, відносні показники відпливу капіталу з України у 2020 році були помірними.

Наприкінці року Урядом розміщено єврооблігації з найнижчою доходністю в історії України, відновились активність нерезидентів у частині купівлі гривневих ОВДП. Це дало змогу профінансувати дефіцит бюджету та наростити міжнародні резерви, уникнувши значного тиску на інфляцію та обмінний курс. За підсумками року міжнародні резерви України зросли на 15% і становили на 1 січня 2021 року 29,13 млрд дол. США (в еквіваленті). Такий обсяг резервів є рекордним за останні вісім років [8].

Упродовж 2020 року споживча інфляція перебувала нижче цільового діапазону $5\% \pm 1$ в.п. Низькі темпи зростання цін обумовлювались негативним впливом пандемії та карантинних обмежень на економічну активність.

Падіння світових цін на енергоносії, а також зниження попиту на непершочергові товари і послуги підтримували низький рівень інфляції. Послаблення гривні з самого початку карантину позначилось на споживчих цінах з певним часовим лагом – інфляція досягла центральної точки цільового діапазону 5% лише наприкінці року. Зниження Національним банком України облікової ставки з 13,5% на початок року до 6% на кінець року враховувало сценарії зміни споживчих цін. За прогнозами НБУ інфляція прискориться в першій половині 2021 року, але надалі сповільниться і закріпиться у цільовому діапазоні $5\% \pm 1$ в.п. Цьому сприятиме монетарна політика, спрямована на послаблення фундаментального інфляційного тиску з боку погіршення очікувань та стійкого споживчого попиту. Темпи відновлення економічної активності залежатимуть від темпів вакцинації та державної економічної політики в частині поліпшення інвестиційного клімату і забезпечення макроекономічної стабільності.

Банківський сектор Пандемія COVID-19 одночасно активувала низку ризиків фінансового сектора: кредитний – через тимчасові фінансові труднощі позичальників, ринковий – через турбулентність на фінансових ринках та зміну вартості активів, операційний – через додаткові витрати на протиепідемічні заходи, організацію дистанційного обслуговування клієнтів та віддаленої роботи персоналу. Ризики кіберзагроз та шахрайства ще в доковідні часи входили до топ-5 системних ризиків фінансового сектора, а віддалений доступ клієнтів до банківських послуг збільшив ці ризики та сприяв вдосконаленню банками роботи в напрямках ІТ та безпеки. Банки досить швидко адаптувались до роботи в нових реаліях без погіршення якості обслуговування. Виклики пандемії навіть було трансформовано в переваги: знижено витрати на оренду приміщень, відбулося спрощення внутрішніх процедур та підвищення ефективності систем електронного документообігу, впроваджено віддалену роботу як новий корпоративний стандарт, досягнуто новий рівень комунікаційної ефективності через онлайн-спілкування. Стрімке

зменшення облікової ставки змусило банки знижувати ставки за гривневими депозитами для фізичних осіб. Зростання портфеля таких депозитів у 2020 році зупинилось. Через економічну невизначеність, спровоковану коронакризою, та падіння депозитних ставок українці втратили зацікавленість у довготривалих строкових заощадженнях та віддали перевагу поточним рахункам, які надають майже цілодобовий доступ до власних коштів. Дохідність за такими рахунками в окремих банках була зіставною зі ставкою строкових депозитів – 7% при середній дохідності річних депозитів у 9%.

М'яка монетарна політика НБУ в 2020 році, крім рекордно низької облікової ставки, виявила себе також у готовності рефінансувати банки для боротьби з наслідками пандемії та відновлення кредитування. У найближчому періоді попит банків на рефінансування НБУ залежатиме від розміру облікової ставки, вартості та динаміки роздрібних депозитів і попиту уряду та бізнесу на ресурси банківської системи [8].

Разом із тим дешеве рефінансування НБУ та надлишкова ліквідність банківської системи не повернули банкам високий апетит до ризикових вкладень. Урядові програми підтримки малого та середнього бізнесу сконцентрувались на пільговому рефінансуванні старих кредитів банків. У корпоративному сегменті банки більше були зосереджені на списанні проблемних кредитів (NPL), ніж на видачі нових позик. Надлишкову ліквідність у 2020 році банки в основному витрачали на придбання державних цінних паперів. Коректна оцінка збитків від подій, що спровоковані пандемією, досить складна.

Частково їх можна компенсувати, підвищуючи операційну ефективність. На прибуток банків матимуть значний тиск відрахування до резервів та посилення регуляторних вимог.

Наприкінці 2020 року в Україні працювало 73 платоспроможних банки. При цьому на двадцять найбільших банків припадало понад 90% активів. Банківська система України зберігає значний запас фінансової стійкості та

потенціалу до кредитування. Адекватність регулятивного капіталу вітчизняного банківського сектора залишалась істотно вищою за мінімальні вимоги.

Регулятивний капітал системи з початку року зріс на 21,1%, а статутний – на 2,0%. Прибуток банківського сектора за 2020 рік є майже на третину меншим, ніж у 2019 році, і склав 41,3 млрд грн. Річні темпи зростання чистого процентного та комісійного доходу були найнижчими за останні чотири роки.

Втричі вищими ніж у 2019 році були відрахування до резервів. Ці чинники викликані скороченням обсягів кредитування в першому півріччі 2020 року та погіршенням платоспроможності окремих секторів і компаній на фоні розгортання кризи, пов'язаної з пандемією. Рентабельність капіталу банківської системи впродовж року знизилася з 33,5% до 20%. У той самий час 2020 рік був сприятливим для зростання і здешевлення ресурсної бази банків.

За даними НБУ, обсяг депозитного портфеля банків України в національній валюті зріс у 2020 році більше ніж на 30%, у тому числі обсяг гривневих коштів бізнесу збільшився на 34%. Гривневі вклади домогосподарств зросли на 26,3%. Завдяки активнішому зростанню гривневих вкладів рівень доларизації депозитів фізосіб знизився за рік на 1,3 в.п. до 41,8%. Привабливіші процентні ставки за гривневими депозитами порівняно з валютними депозитами сприяли притоку коштів до вкладів у національній валюті. Найбільший внесок у зростання чистих активів банків у 2020 році зробив приріст державних цінних паперів.

Протягом 2020 року портфель ОВДП банків України зріс у півтора рази – на 183 млрд грн. Зростання ОВДП забезпечило дві третини номінального річного приросту чистих активів. Чисті гривневі кредити суб'єктам господарювання помітно зростали у III–IV кварталах після падіння в першому півріччі. Що стосується чистого гривневого кредитного портфеля фізичних осіб, його зростання протягом 2020 року різко загальмувалося. Разом із тим у

другому півріччі значно активізувалось кредитування населення на купівлю житла – воно зростало вищими темпами, ніж споживче; середньомісячні обсяги нових кредитів на купівлю житла більш як подвоїлись і порівняно з першим півріччям 2020-го, і порівняно з 2019 роком.

У рамках співпраці з муніципалітетами банком реалізовано випуск муніципальних карток («Карта киянина», «Картка чернігівця», «Картка житомирянина» тощо – всього реалізовано 8 проектів). Муніципальні картки є банківським інструментом та ID-карткою, що засвідчує особу та є ключем до адміністративних сервісів сучасного міста й соціальних програм та пільг. Всього банком випущено 800 тис. муніципальних карток. Успіху роздрібного бізнесу серед іншого сприяє розширена партнерська мережа. На кінець 2020 року реалізовано понад 500 партнерських програм у сфері автокредитування та встановлено партнерські стосунки з понад 180 компаніями, що опікуються «зеленою» енергією (рис. 2.5).

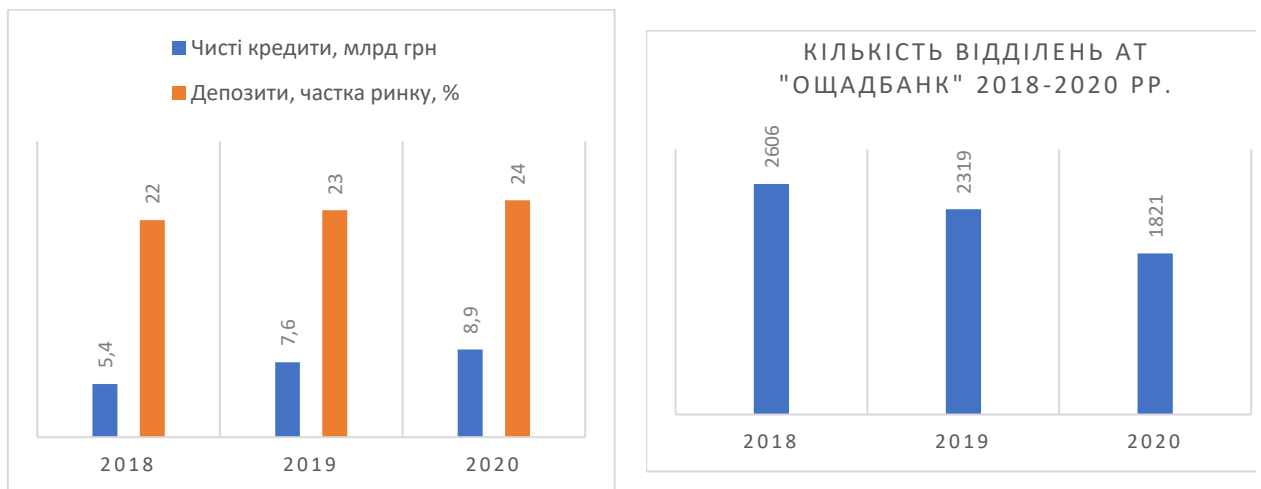


Рисунок 2.5 – Показники роздрібного бізнесу 2018-2020 рр.
АТ «Ощадбанк».

У 2020 році Ощадбанк загалом зберіг лідерські позиції в сегменті ММСБ, а за окремими напрямками бізнесу у цьому сегменті спостерігалось суттєве зростання. Протягом року серед основних завдань банку були активне кредитування, утримання ресурсної бази та суттєве поліпшення умов обслуговування клієнтів, що належать до сегмента мікро-, малого та

середнього бізнесу, впровадження нових та вдосконалення діючих банківських продуктів, розширення переліку послуг, суттєве підвищення рівня крос-продажів банківських продуктів (рис. 2.6).

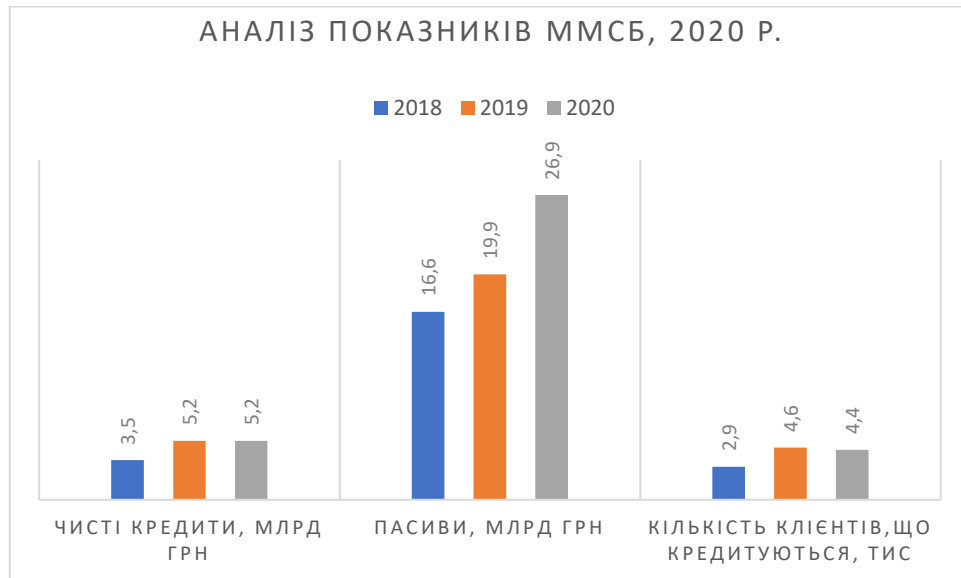


Рисунок 2.6 – Аналіз показників ММСБ 2018-2020 рр. АТ «Ощадбанк».

Також аналіз показав, що у період пандемії зросла кількість користувачів цифрових каналів, які пропонує банк для дистанційного обслуговування – Corplight, про це свідчать показники відображені на рис. 2.7.

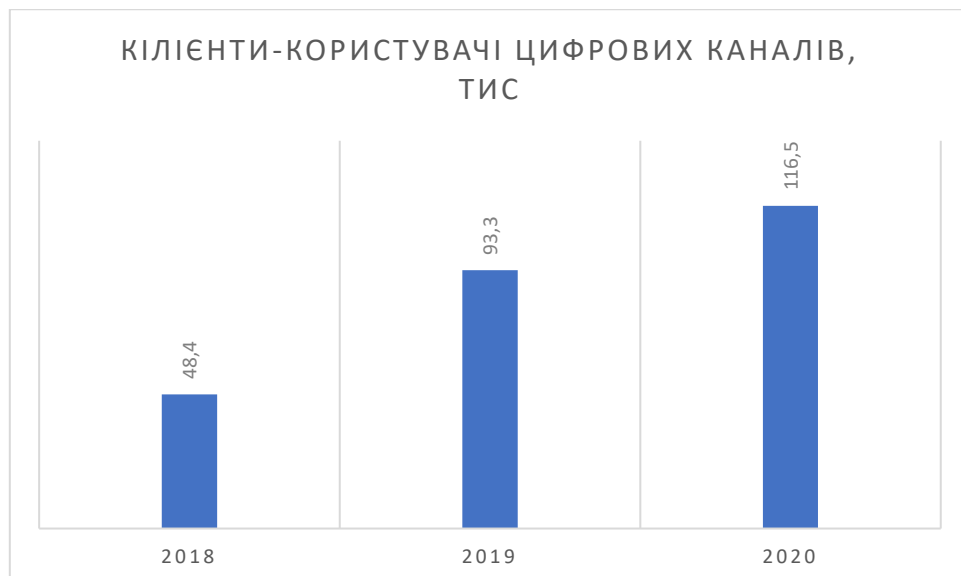


Рисунок 2.7 – Клієнти-користувачі цифрових каналів, тис 2018-2020 рр. АТ «Ощадбанк» (Система дистанційного обслуговування Corplight)

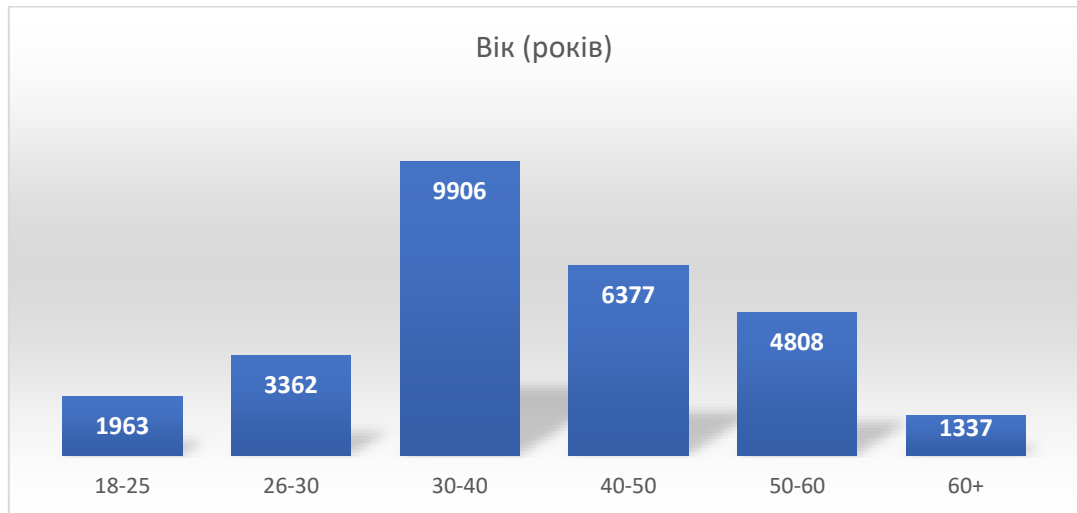
У 2020 році банки, насамперед державні, активно списували з балансів непрацюючі кредити. У результаті частка непрацюючих кредитів по системі загалом знизилася з 48,4% наприкінці 2019 року до 41,0% на кінець 2020 року. Ключовим ризиком для банків продовжує бути кредитний ризик – загрози для платоспроможності окремих галузей та позичальників, спричинені пандемією, залишаються високими. На фоні звуження процентної маржі та зміни ринкових умов банки гостріше відчують необхідність модернізації операційних процесів та зміни продуктового ряду, впровадження й розвитку віддалених механізмів роботи, вдосконалення онлайн-сервісів для клієнтів.

2.2 Аналіз показників по персоналу АТ «Ощадбанк»

Аналізуючи показники роботи персоналу, слід зазначити, що Ощадбанк входить до трійки найбільших роботодавців у фінансовому секторі та займає сьоме місце серед найбільших роботодавців країни. Незважаючи на те що 2020 був непростим роком, який приніс нові виклики, команда Ощадбанку уміло адаптувалась до них. Середній відсоток плинності кадрів за рік становить 1,2%, що значно нижче ніж у цілому по банківській системі України. Ощадбанк став першим робочим місцем для 27% співробітників, а це 7656 осіб. 35% персоналу Ощадбанку – молоді люди віком від 30 до 40 років, 24% з яких – керівники підрозділів різного рівня. Банк значно омолодився останнім часом, при цьому у складі команд різних підрозділів спостерігається палітра всіх поколінь, від ВВ (Baby Boomers) до покоління Y. На підході покоління Z (рис. 2.8).

Можна впевнено стверджувати, що Ощадбанк є надійним роботодавцем для всіх поколінь. Слід окремо відзначити, що тут гарантовано мають роботу люди з інвалідністю. Таких співробітників станом на кінець 2020 року налічувалось 1151. Ощадбанк послідовно розвивається в напрямі інклюзії. Також у банку налічується 3600 працівників, які належать до пільгових

категорій, а це 15% працюючого персоналу. Їх права у трудових відносинах надійно захищено державою. Це одинокі матері/батьки, опікуни, прийомні батьки, вдови/вдівці, декретні працівники.



Вік	Показник
18-25	У
26-30	
30-40	Х
40-50	
50-60	ВВ
60+	

Рисунок 2.8 – Аналіз вікової структури персоналу за 2020 р. АТ«Ощадбанк».

За 2020 рік до Ощадбанку було прийнято 3356 працівників:

- центральний апарат – 274 осіб;
- філії – 3082 осіб.

При цьому протягом 2020 року було найнято 68 працівників стратегічного та топ-рівнів (керівники самостійних структурних підрозділів, начальники управлінь центрального апарату, начальники філій, заступники начальників філій). Система навчання, оцінки та розвитку персоналу на постійній основі забезпечує працівників банку необхідним рівнем професійних знань та навичок. Здійснюється підготовка кадрових резервів для оперативного закриття вакантних посад. У 2020 році підготовка кадрового резерву здійснювалась за двома напрямками – «Ощадлідер» та «Ощадпрофі» (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Напрямами підготовки кадрового резерву: «Ощадлідер» та «Ощадпрофі»

Ключовим драйвером розвитку та функціонування системи навчання в Ощадбанку в 2020 році стала необхідність швидкої трансформації більшості навчальних заходів з аудиторного до дистанційного формату. Надання співробітникам доступу до програм професійного і бізнес-навчання високої якості та актуальності є важливим напрямом створення конкурентних переваг Ощадбанку (рис.2.10).



Рисунок 2.10 – Програм професійного і бізнес-навчання АТ «Ощадбанк»

Якщо аналізувати попередні роки, слід зазначити, що команда, сформована за період 2014-2019 років, – це люди, які не бояться змінювати себе, здатні змінювати банк та прагнуть змінити країну. Вони планомірно працюють над інноваційним розвитком, щоб залишити старий імідж Ощадбанку в минулому, змінити внутрішні процеси та рівень обслуговування клієнтів на краще. Повністю завершено централізацію служби HR та стандартизовано її структури. Ощадбанк входить до трійки найбільших роботодавців у фінансовому секторі та займає сьоме місце серед найбільших роботодавців країни. Середній відсоток плинності кадрів становить 1,9%.

Профіль команди та профіль співробітника Ощадбанку за 2020 рік виглядають наступним чином



Рисунок 2.11 – Профіль команди та профіль співробітника Ощадбанку за 2020 рік.

Значні зусилля в частині роботи з персоналом було спрямовано на вдосконалення та автоматизацію процесів добору персоналу. Розвиток добору, який базується на компетентнісному підході, є одним з пріоритетів.

За 5 років змін 30-тисячна команда Ощадбанку суттєво оновилася. Це був еволюційний процес кадрового добору на конкурсній основі. У 2019 році

продовжується автоматизація процесів добору та погодження персоналу, впроваджуються нові методи добору.

За 2019 рік до Ощадбанку було відібрано 6 296 співробітників, у т.ч.:

- центральний апарат – 657;
- регіональні управління – 5 639.

Впроваджена система навчання, оцінки та розвитку персоналу забезпечує необхідний рівень професійних знань та навичок працівників на постійній основі. Здійснюється системний та послідовний відбір та підготовка кадрових резервів для оперативного закриття вакантних посад.

Серед основних досягнень 2019 року за цим напрямом – створення нових програм у рамках корпоративного університету Oschad Business University. Нові комплексні програми забезпечують навчання професійним навичкам у дистанційному та очному форматі (школи навчання новоприйнятих працівників, навчання за напрямками «комплаєнс», «інформаційна безпека», «операційні ризики»).

Протягом 2019 рік було проведено:

- тренінгові навчання – 16 462;
- очні процедурно-продуктові навчання – 12 309;
- дистанційні навчання та тестування – 1 021 825.

Одна з цілей розвитку персоналу Ощадбанку - створення конкурентну перевагу Ощадбанку через надання співробітникам програм професійного і бізнес-навчання найвищої якості. Сформовано вертикальні та горизонтальні комунікації, які допомагають якісно каскадувати ключові меседжі банку на співробітників. Продовжується розвиток та підтримка внутрішнього корпоративного порталу як єдиного інформаційного поля для співробітників.

Продовжується формування нової філософії стосунків зі співробітниками з акцентуванням на досягнення та підтримку залученості, з якісним зворотним зв'язком, з урахуванням потреб та інтересів кожного. Для закріплення нових сформованих стандартів банк оновив та затвердив новий Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк». Розроблено та реалізовано проекти

для підтримки і подальшого розвитку корпоративних традицій Ощадбанку, що спрямовані на об'єднання працівників та зміцнення корпоративного духу. Серед реалізованих проєктів: SmartTime, «Пригоди з Ощадменом», «Допоможемо разом», «Кава з Пишним», «Прямий ефір на внутрішньому порталі ОщадLife», «Благодійний аукціон до Дня Святого Миколая», «День вишиванки», «День банкіра», «День Незалежності», «Турнір по міні-футболу на кубок правління АТ «Ощадбанк», ряд сезонних тематичних конкурсів тощо. Також організовано участь команди Ощадбанку в спортивно-благодійному проєкті «Пробіг під каштанами – 2019».

У 2018 році усвідомлюючи жорстку конкуренцію, притаманну ринку праці України, під час реалізації Стратегії модернізації було розроблено нову ідеологію та процеси підбору персоналу, основані на компетентнісному підході. За 5 років змін 30-тисячна команда Банку суттєво оновилася. Це був еволюційний процес кадрового добору на конкурсній основі. У 2018 році у промислову експлуатацію введено автоматизований модуль з пошуку та погодження персоналу по системі Банку. Впроваджено систему навчання, оцінки та розвитку персоналу, яка забезпечує необхідний рівень професійних знань та навичок працівників на постійній основі. Повністю завершено централізацію служби HR та стандартизовано її структуру. Наша наступна амбітна ціль – створення найкращого середовища для професійного та кар'єрного розвитку співробітників Банку серед усіх банківських установ. Згідно зі Стратегією, Банк має два види мотивації: матеріальний (гідна оплата праці) та нематеріальний (розвиток і лідерство). Серед основних досягнень 2018 року за цим напрямом – корпоративний університет «Oschad Business University», система дистанційного та очного навчання (зокрема власна програма міні MBA). Ощадбанк входить у трійку найбільших роботодавців у фінансовому секторі та займає сьоме місце серед найбільших роботодавців країни. Сьогодні профіль команди Ощадбанку виглядає таким чином:

29 138 співробітників;

Середній вік – 39 років;

75% складають жінки,

25% – чоловіки;

89,6% співробітників мають базову, неповну та повну вищу освіту;

Середній відсоток плинності кадрів становить 2,1%.

За підсумками 2018 року Ощадбанк став єдиним банком, що посів почесне місце у Топ-10 найкращих роботодавців України за версією рейтингу видання «Бізнес» та Асоціації HRForum.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників по персоналу прийнятому 2018-2020 рр.

Показник/ роки	2018	2019	2020
Прийнято персоналу:	6315	6296	3356
-центральний апарат;	-701	-657	-247
-регіональний апарат	-5614	-5639	-3082

Розглянемо детальніше структуру штатних працівників АТ «Ощадбанк», представлену в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура штатних працівників облікового реєстру АТ «Ощадбанк»

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
Усього працівників, осіб:	6315	100	3296	100	3359	100
чоловіки, осіб	3301	52,79	1324	56,63	1252	55,7
жінки, осіб	3014	57,21	1972	43,37	2107	44,3
Позаштатні працівники, осіб	3	-	3	-	4	-

Отже, аналізуючи табл. 2.3 серед працівників банку переважають чоловіки, у 2020 році їх питома вага у загальній кількості складала 55,7%. Загальна кількість персоналу у 2019р. зменшилась не значно (19 осіб). У 2020

році відбулося значне зменшення персоналу порівняно з 2019р. зменшилась майже на 50% на 2940 осіб.

Рух трудових ресурсів і його динаміка є важливими складовими аналізу. Рух визначається коефіцієнтом обороту по прийому та вибуттю і коефіцієнтом плинності. Вихідні дані для оцінки руху кадрів за 2018-2020 рр. надано на рис. 2.12.

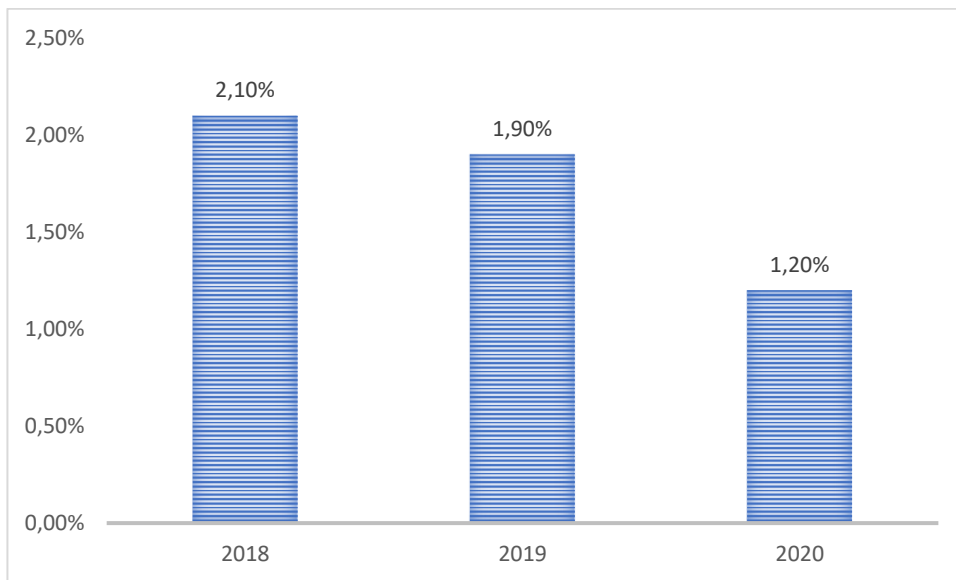


Рисунок 2.12 – Аналіз плинності кадрів в АТ «Ощадбанк» 2018-2020 рр.

Отже, аналізуючи рис. 2.12 слід зазначити, що показник плинності кадрів щороку зменшується, що є позитивним для організації, Ощадбанк ініціює ряд програм для розвитку персоналу (тренінги, семінари, конференції, профільні семінари), які сприяють розвитку кадрового потенціалу, побудові успішної кар'єри в межах організації з метою утримання кадрів, адже організація віддає перевагу внутрішньому джерелу покриття потребам у персоналі. Порівнюючи з 2018 роком плинність кадрів у 2020 році зменшилась на 0,9 %, що підтверджує той факт, що заходи по розвитку кар'єри та кадрового потенціалу Ощадбанку є ефективними

На основі даних по персоналу банку можна розрахувати ряд коефіцієнтів за методикою наведеною нижче.

Коефіцієнт обороту кадрів по прийому розраховується за формулою:

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{Ч_{\text{пр.}}}{Ч_{\text{ср.обл.}}}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{\text{пр.}}$ - кількість прийнятих на роботу, осіб;

$Ч_{\text{ср.обл.}}$ - середньооблікова чисельність робітників, осіб.

Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям знаходимо за формулою:

$$K_{\text{об.в.}} = \frac{Ч_{\text{виб.}}}{Ч_{\text{ср.обл.}}}, \quad (2.2)$$

де $Ч_{\text{виб.}}$ – кількість звільнених, осіб.

Коефіцієнт плинності кадрів – це відношення кількості звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньо облікової чисельності працюючих та розраховується за формулою:

$$K_{\text{пл.}} = \frac{Ч_{\text{зв.}}}{Ч_{\text{ср.обл.}}}, \quad (2.3)$$

де $Ч_{\text{зв.}}$ – кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб.

Коефіцієнт змінюваності кадрів, розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{зм}} = \frac{\max Ч_{\text{пр.}} \text{ або } Ч_{\text{виб.}}}{Ч_{\text{ср.обл.}}}, \quad (2.4)$$

де $\max Ч_{\text{пр.}} \text{ або } Ч_{\text{виб.}}$ – максимальна кількість відповідно прийнятих, або вибувших працівників, осіб.

Таблиця 2.4 - Показники руху трудових ресурсів АТ «Ощадбанк»

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6315	3296	3359
2. Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	1,1	0,78	0,06
3. Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям	0,89	0,83	0,35
4. Коефіцієнт плинності кадрів	0,89	0,83	0,35
5. Коефіцієнт змінності кадрів	1,22	0,94	0,35

Отже, можна зробити висновок, що найбільший прийом працівників був у 2018 році (коефіцієнт обороту кадрів по прийому становив 1,1). Слід зазначити, що у 2019 році зменшилися коефіцієнти обороту кадрів за вибуттям, коефіцієнти плинності та змінюваності кадрів, що свідчить про ріст підприємства та про покращення умов праці і її оплати. У 2020 році значно зменшились всі показники руху трудових ресурсів.

2.3 Дослідження системи управління діловою кар'єрою на АТ «Ощадбанк»

Розпочати аналіз управління діловою кар'єрою на АТ «Ощадбанк» доцільно з аналізу служби управління персоналом, функцією якої є розробка, реалізація та контроль кар'єри кожного працівника. У якості керуючого органу щодо кадрів підприємства в організаційній структурі визначено Департамент з управління персоналом.

Департамент з управління персоналом є самостійним структурним підрозділом. З метою забезпечення ефективного управління наглядова рада та правління створюють комітети, яким делегують частину своїх повноважень, та контролюють реалізацію делегованих повноважень в рамках механізмів підзвітності. Систему підрозділів та мережу відокремлених установ

Ощадбанку побудовано за територіально функціональною логікою, виходячи з масштабів та структури операційної діяльності, з дотриманням принципу розумної та ефективної централізації частини функцій. Вона складається з екторів відображену на рис. 2.13.

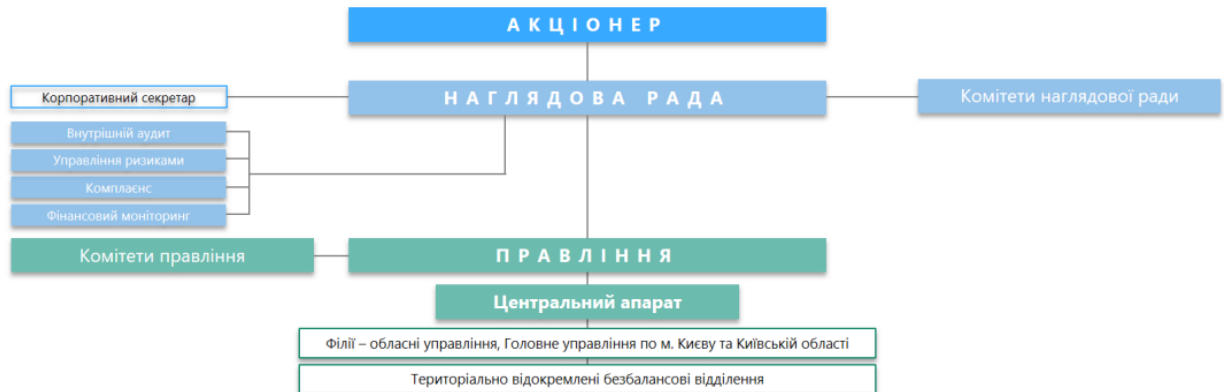


Рисунок 2.13 – Організаційна структура управління АТ «Ощадбанк»

Свою діяльність банк буде на основі постійного вивчення відповідності професійних можливостей співробітників цілям і завданням товариства, створення умов для їхнього розвитку й ефективного використання потенціалу співробітників для рішення поставлених завдань.

Основними завданнями департаменту є:

- участь у розробці й реалізації стратегії керування персоналом.
- забезпечення підприємства необхідною кількістю кадрів керівників, фахівців, робітників необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації.
- здійснення ефективного підбора, розміщення й реалізації трудового потенціалу кадрів відповідно до їх професійних, ділових і моральних якостей.
- участь у формуванні й розвитку стабільного трудового колективу, створенні сприятливого соціально-психологічного клімату.
- постійне вдосконалювання управління кадрами на основі реалізації цільових програм, сучасних персоналів-технологій і наданні

систематичної методичної допомоги керівникам підрозділів із проблем керування персоналом.

Відповідно до основних завдань даний департамент виконує такі основні функції:

- бере участь у розробці єдиної кадрової політики й здійснює її через повсякденну кадрову роботу;
- прогнозує перспективну й визначає поточну потребу в кадрах, джерела її задоволення;
- сприяє успішній адаптації нових працівників у колективі;
- аналізує наявний кадровий склад, планує професійно-посадове просування працівників;
- організує вивчення професійних, ділових і моральних якостей працівників на основі об'єктивної оцінки при широкому використанні різних методів, а також проведення атестації керівників і фахівців;
- формує кадровий резерв для висунання на керівні посади, становить плани роботи з ним, розробляє схеми заміщення;
- здійснює безперервне утворення керівників і фахівців, організує підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації робітників;
- бере участь у розробці мотиваційної системи ефективного стимулювання працівників відповідно до їхнього трудового внеску;
- вживає заходів по зміцненню трудової дисципліни, забезпеченню соціальної рівноваги, попередженню трудових конфліктів;
- сприяє проведенню заходів виховного характеру, підтримці кращих традицій колективу.
- розробляє й реалізує кошторис фінансових витрат, пов'язаних з розвитком кадрів, оформленням прийому на роботу, придбання бланків трудових книжок тощо;
- організує навчання, різні дослідження, надає методичну допомогу керівникам підрозділів із проблем керування кадрами.

- візує проекти документів, що стосуються персоналу.
- організує ефективну систему персонального обліку, обробку вступник кадрової інформації з використанням персональних комп'ютерів;
- здійснює оформлення кадрових документів у встановлений термін і забезпечує їхню схоронність;
- готує накази, розпорядження, матеріали, звіти, довідки, доповіді, пропозиції по кадрових питаннях;
- представляє необхідні документи для призначення пенсій, посібників працівникам й їхнім родинам в органи соціального захисту;
- представляє всі види державної статистичної звітності по роботі з кадрами, довідки, відкликання, характеристики по запитах відповідних організацій і працівників підприємства.

Слід зазначити, коли в банк працевлаштовується перспективний співробітник, йому необхідно дати зрозуміти, що на нього покладають особливі надії. Банк повинен створити сприятливе мотиваційне середовище для розвитку співробітника, воно повинен одержати можливість приймати саму активну участь у програмах навчання компанії. І тоді його подальший успіх залежить уже від нього самого, від того, наскільки активний він буде в побудові власної кар'єри.

Проведено було дослідження мотивів кар'єрного зростання та виявлено ті, які є рушійною силою розвитку працівника – можливість самореалізації (рис. 2.14).

Дослідження умов розвитку кар'єри на АТ «Ощадбанк» показує, що вони не надають працівникам можливості задовольнити потреби, що складають мотиваційне “ядро” кар'єрних устремлінь, унаслідок чого 59% персоналу підприємств не задоволені кар'єрою на підприємстві, 31% – не впевнені, що вона не відбулася, і тільки 10% задоволені кар'єрою. Більшість опитуваних вважає, що банк не достатньо сприяє розвитку кар'єри і визначають такі головні причини, через які кар'єра не відбулася: недосконала організація матеріального стимулювання (42,5%), відсутність можливостей кар'єрного

зростання та мотивації до кар'єри (23,5 %), відсутність умов для самореалізації (13,5 %). Тому 40% управлінського персоналу й цінних для банку працівників готові змінити місце роботи, як тільки виникнуть сприятливі умови, тобто інтереси підприємства та персоналу з питань кар'єри є неузгодженими.

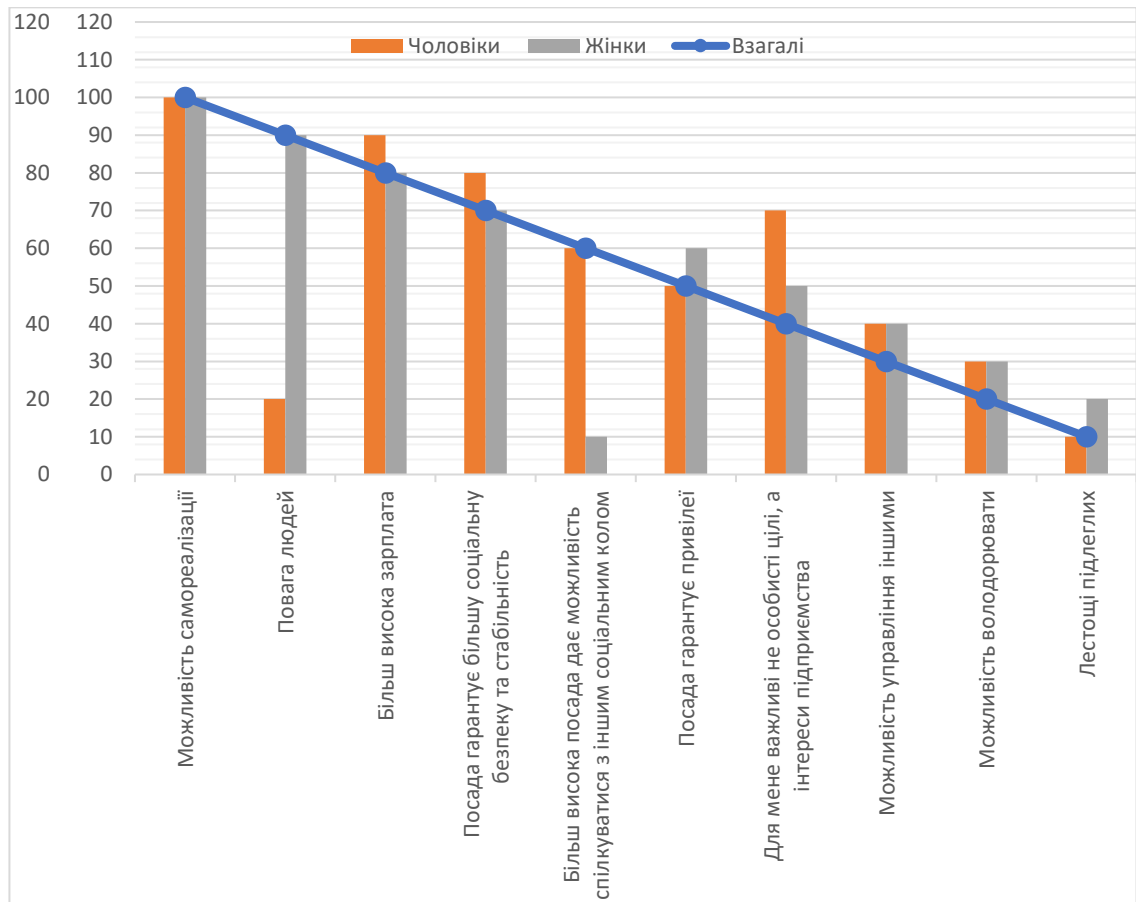


Рисунок 2.14 – Мотиви кар'єрного зростання [згруповано автором]

Таким чином, отримані результати показують, що уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, у той час як менеджмент банку не враховує цих змін. Організація управління кар'єрою в Ощадбанку не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення. За сучасними тенденціями організаційний менеджмент повинен надавати персоналу можливість для самореалізації. Це можна здійснити у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики шляхом використання ефективних методів управління кар'єрою, що потребує організації на підприємстві консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда.

Управління кар'єрою співробітника – захід, що вимагає певних матеріальних витрат з боку компанії. Але ці витрати з лишком окупаються конкурентними перевагами, які компанія одержує. Персонал, мабуть, найважливіший вид ресурсів з наявних у розпорядженні будь-якої організації. Отже, витрати на його розвиток є не чим іншим як інвестиціями в стабільні й успішне "завтра" компанії.

Крім того, слід зазначити, що плинність кадрів АТ «Ощадбанк» має тенденцію до зменшення, але порівнюючи з іншими банками вона є достатньо високою, зокрема, через низький рівень заробітної плати, відсутність системи мотивації персоналу, тому банку необхідно терміново розробити і впровадити механізми, які б утримували працівників та мотивували їх будувати довгострокову кар'єру у рамках АТ «Ощадбанк». Адже коли працівники банку не вмотивовані, це безпосередньо впливає на ефективність діяльності банку і основні його фінансові показники (показники по кредитах, депозитам, залучення клієнтів тощо), а плинність в свою чергу теж має надзвичайно суттєвий вплив, через те, що новоприйнятим працівникам необхідний час на трудову адаптацію, часто в період стажування працівники звільняються і банк постійно знаходиться у пошуку нових кадрів, це затрата не тільки часових, а і трудових ресурсів, адже в цей період функціональні обов'язки працівників, що звільнилися, виконує інший персонал банку, а такий перерозподіл обов'язків теж негативно впливає на результат і ефективність банківської діяльності вцілому.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано діяльність АТ «Ощадбанк» – це український комерційний банк, другий за розмірами активів та найбільший за кількістю відділень серед усіх банків України. Перебуває у державній власності. Станом на 1 січня 2020 року активи банку становили 249 мільярдів

гривень. Банку належить інтернет-банкінг та платіжна система «Ощад 24/7». Якщо аналізувати діяльність АТ «Ощадбанк» за останні 3 роки, то можна зазначити, що Ощадбанк належить до системно важливих банків України, посідає друге місце серед банків України за розміром активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля, а також займає другу позицію за пасивами. Ощадбанк також є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за розмірами інфраструктури карткового. Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів – 78% (частка у чистому кредитному портфелі), а також фізичних осіб – 14% та клієнтів ММСБ – 8%.

Протягом 2020 року портфель ОВДП банків України зріс у півтора рази – на 183 млрд грн.

У 2020 році Ощадбанк загалом зберіг лідерські позиції в сегменті ММСБ, а за окремими напрямками бізнесу у цьому сегменті спостерігалось суттєве зростання. Аналізуючи показники роботи персоналу, слід зазначити, що Ощадбанк входить до трійки найбільших роботодавців у фінансовому секторі та займає сьоме місце серед найбільших роботодавців країни. Незважаючи на те що 2020 був непростим роком, який приніс нові виклики, команда Ощадбанку уміло адаптувалась до них. Середній відсоток плинності кадрів за рік становить 1,2%, що значно нижче ніж у цілому по банківській системі України. Ощадбанк став першим робочим місцем для 27% співробітників, а це 7656 осіб. 35% персоналу Ощадбанку – молоді люди віком від 30 до 40 років, 24% з яких – керівники підрозділів різного рівня. Банк значно омолодився останнім часом, при цьому у складі команд різних підрозділів спостерігається палітра всіх поколінь, від ВВ (Baby Boomers) до покоління Y. На підході покоління Z

Можна впевнено стверджувати, що Ощадбанк є надійним роботодавцем для всіх поколінь. Слід окремо відзначити, що тут гарантовано мають роботу люди з інвалідністю. Таких співробітників станом на кінець 2020 року налічувалось 1151. Ощадбанк послідовно розвивається в напрямі інклюзії. Також у банку налічується 3600 працівників, які належать до пільгових категорій, а це 15% працюючого персоналу. Їх права у трудових відносинах надійно захищено державою. Це одинокі матері/батьки, опікуни, прийомні батьки, вдови/вдівці, декретні працівники.

При цьому протягом 2020 року було найнято 68 працівників стратегічного та топ-рівнів (керівники самостійних структурних підрозділів, начальники управлінь центрального апарату, начальники філій, заступники начальників філій). Система навчання, оцінки та розвитку персоналу на постійній основі забезпечує працівників банку необхідним рівнем професійних знань та навичок. Здійснюється підготовка кадрових резервів для оперативного закриття вакантних посад. У 2020 році підготовка кадрового резерву здійснювалась за двома напрямками – «Ощадлідер» та «Ощадпрофі».

Ключовим драйвером розвитку та функціонування системи навчання в Ощадбанку в 2020 році стала необхідність швидкої трансформації більшості навчальних заходів з аудиторного до дистанційного формату. Надання співробітникам доступу до програм професійного і бізнес-навчання високої якості та актуальності є важливим напрямом створення конкурентних переваг Ощадбанку

Працівники банку переважають чоловіки, у 2020 році їх питома вага у загальній кількості складала 55,7%. Загальна кількість персоналу у 2019р. зменшилась не значно (19 осіб). У 2020 році відбулося значне зменшення персоналу порівняно з 2019р. зменшилась майже на 50% на 2940 осіб.

Рух трудових ресурсів і його динаміка є важливими складовими аналізу. Рух визначається коефіцієнтом обороту по прийому та вибуттю і коефіцієнтом плинності. Вихідні дані для оцінки руху кадрів за 2018-2020 рр.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКА АТ «ОЩАДБАНК»

3.1 Удосконалення структури процесу планування персоналу банку

Аналізуючи процес планування персоналу в АТ «Ощадбанк», встановлено, що визначення та мета формування кадрового резерву АТ «Ощадбанк» така: після зарахування до участі у програмах розвитку Кадрового резерву працівники Банку: беруть участь у обраній програмі розвитку; входять до складу ВКР (формують внутрішній кадровий потенціал Банку).

Мета формування системи планування персоналу та кадрового резерву: надання працівникам Банку можливості професійного та кар'єрного розвитку та росту в межах Банку; закриття вакансій за рахунок внутрішніх кандидатів; оптимізація термінів та витрат на пошук і адаптацію персоналу; підвищення рівня залученості та мотивації персоналу; зменшення плинності ключових кадрів; зміцнення корпоративної культури Банку.

Основними задачами роботи з Кадровим резервом є: навчання та розвиток резервістів; сприяння кар'єрному та професійному зростанню резервістів.

АТ «Ощадбанк» має програму та напрями розвитку персоналу: кадровий резерв передбачає дві програми розвитку, до кожної з яких в результаті відбору може бути зарахована обмежена кількість учасників: Програма розвитку «Ощадлідер» – для керівників РУ та ЦА. Мета програми – кар'єрне зростання. Тривалість – 2 (два) календарні роки. Програма розвитку «Ощадпрофі» – для спеціалістів РУ та ЦА. Мета програми – професійне зростання. тривалість – 1 (один) календарний рік.

Основні вимоги для участі у програмах розвитку КР: програма «Ощадлідер» – працівники повинні мати керівний досвід та стаж роботи у АТ «Ощадбанк» не менше 1 року; програма «Ощадпрофі» – працівники повинні мати стаж роботи у АТ «Ощадбанк» не менше 6 місяців. Програми розвитку КР завершуються фінальною випускною роботою, за результатами якої учасники, які успішно завершили програму та виконали фінальну випускну роботу, мають змогу: увійти до складу Внутрішнього кадрового резерву Банку; першочергово розглядатися на відкриті вакантні посади відповідного профілю; учасники програми «Ощадпрофі» мають можливість перейти до програми «Ощадлідер».

Зміст фінальної випускної роботи визначається у кожному окремому випадку Робочою групою проекту. Критеріями, за якими учасники програм розвитку зараховуються до Внутрішнього кадрового резерву Банку є: участь у всіх навчальних заходах, передбачених обраною програмою розвитку; висока ефективність виконання ІПР (визначається Куратором резервіста або Менеджером проекту); виконання фінальної випускної роботи.

Напрями програм розвитку КР для учасників програми «Ощадлідер» класифікуються за: типом підрозділу; рівнем керівництва.

Напрями програм розвитку КР для учасників програми «Ощадпрофі» класифікуються за: типом підрозділу; напрямком діяльності підрозділу; окремими посадами у ТВБВ.

Аналізуючи набір до кадрового резерву АТ «Ощадбанк» слід зазначити, що повноцінний набір до Кадрового резерву здійснюється: до програми «Ощадлідер» – 1 раз на 2 роки; до програми «Ощадпрофі» – 1 раз на рік.

Частковий набір до програм розвитку КР здійснюється щопівроку. Кількість вакантних місць для часткового набору розраховується виходячи з: кількості резервістів, які були переміщені на інші посади в рамках дії програм розвитку КР; кількості резервістів, які звільнилися в період дії програм

розвитку КР; кількості резервістів, які відмовилися від участі у КР; кількості резервістів, які були виключені з КР.

Анонс набору до КР розміщується щопівроку (у лютому та у липні) на внутрішньому корпоративному порталі. У анонсі набору до КР подається наступна інформація: кількість відкритих місць у кожній з програм розвитку КР; вимоги до кандидатів; вимоги до напрямів розвитку; посилання на заявку на участь у КР; строки та етапи проведення конкурсного відбору до КР. Працівники Банку, які бажають прийняти участь у програмі розвитку КР та потрапити до ВКР заповнюють на внутрішньому корпоративному порталі заявку на участь у КР. Для працівників, які подали заявки на участь з метою відбору у КР проводиться три етапи оцінки. Етапи оцінки кандидатів у КР наведено в табл.3.1.

Основною метою оцінки кандидатів у КР є формування групи працівників, які демонструють високі результати діяльності, мотивацію до подальшого кар'єрного або професійного розвитку та відповідають вимогам програми та обраного напрямку розвитку.

Організація та проведення заходів з оцінки, набору резервістів з пулу кандидатів для формування КР здійснюється Робочою групою проекту.

За результатами проходження трьох етапів оцінки Робочою групою проекту приймається колегіальне рішення про фінальні списки учасників програм розвитку «Ощадпрофі» та «Ощадлідер», що затверджується директором Департаменту. При наборі до КР першочерговий пріоритет до зарахування мають: наставники; керівники ТВБВ, які перемогли у номінаціях «Краща команда Ощадбанку» та «Кращий у своїй професії».

Регламентом немонетарної мотивації працівників АТ «Ощадбанк», затвердженого постановою правління №1021 від 18.11.2015 року) за підсумками звітного періоду, що передував набору. Перебування працівника у КР може припинитися: з його власної ініціативи; за вмотивованою пропозицією Куратора резервіста чи члена Робочої групи проекту.

Таблиця 3.1. – Аналіз структури оцінки персоналу АТ «Ощадбанк»

Етапи оцінки	Критерії оцінки	Результат оцінки
Перевірка заявок на участь у КР.	Відповідність вимогам до кандидатів та обраного напрямку розвитку (наявність керівного досвіду, стаж роботи в Банку, рівень мотивації тощо).	Працівники, заявки яких відповідають вимогам програми розвитку та обраного напрямку розвитку, переходять до другого етапу оцінки.
Оцінка за компетенціями методом «Оцінка 360°».	Рівень розвитку компетенцій, які входять до профілю компетенцій відповідно до загальнобанківської моделі компетенцій (згідно з Додатком 1 до Положення про оцінку працівників АТ «Ощадбанк», затвердженого постановою правління №233 від 29 березня 2016 року).	Бал по кожній компетенції дорівнює конкретному значенню за 5-ти бальною шкалою, де: 1 – компетенція не проявляється, 5 – компетенція проявляється майже завжди. За всіма компетенціями розраховується середній бал, згідно з яким кандидати розподіляються в межах діапазону: - низький – від 1,0 до 2,0; - середній – від 2,1 до 3,5; - високий – від 3,6 до 5,0. Кандидати з середнім балом з діапазону «низький», або кандидати, яких їхній безпосередній керівник не рекомендував для участі у КР не проходять до третього етапу відбору.
Групові Центри Оцінки.		Формується список кандидатів до КР на основі результатів оцінки компетенцій, що відбувається за стандартизованою міжнародною технологією Центрів Оцінки (згідно з Додатком 2 до Положення про оцінку працівників АТ «Ощадбанк», затвердженого постановою правління №233 від 29 березня 2016 року) та з урахуванням кількості анонсованих вакантних місць у програмах розвитку КР.

Вмотивованими причинами для виключення учасника з КР за ініціативи Куратора резервіста чи члена Робочої групи проекту можуть бути: звільнення учасника КР; відсутність на очних заходах з навчання (неявка на виклики) без поважної причини більше трьох разів; ігнорування запрошень Куратора резервіста та неявка на зустріч щодо формування ІПР (програма

«Ощадлідер»); невиконання завдань, які проводяться з метою зрізу знань, після заходів з навчання; систематичне (більше двох разів) порушення строків подачі заповненого ІПР; систематичне (більше двох разів) неякісне (без урахування зауважень та коментарів Куратора резервіста) заповнення ІПР.

Виключення із участі у КР здійснюється Менеджером проекту та супроводжується адресним повідомленням учасника та його безпосереднього керівника засобами електронної корпоративної пошти.

Навчання та розвиток. Учасники програм розвитку КР беруть участь у навчальних заходах (дистанційного та/або очного формату), що визначаються у кожному окремому випадку робочою групою проекту.

Після кожного навчального заходу проводиться зріз знань учасників програм. Ключовим акцентом програм розвитку КР є активний саморозвиток учасників програм «Ощадлідер» та «Ощадпрофі». Програма «Ощадлідер» надає можливість отримати професійний супровід процесу саморозвитку за допомогою індивідуальної роботи з Куратором резервіста. Індивідуальна робота з Куратором резервіста проводиться у форматі коучингових сесій, спрямована на підвищення рівня усвідомлення, самомотивації та відповідальності (як персональної, так і управлінської), та включає наступні аспекти:

- формування цілей саморозвитку – визначення пріоритетних зон розвитку (компетенцій) на квартал;
- визначення методів розвитку компетенцій;
- планування конкретних дій, спрямованих на розвиток визначених компетенцій;
- фіксування плану розвитку у документі ІПР;
- щоквартальний перегляд ІПР з Куратором резервіста, обговорення досягнутих цілей, коригування /встановлення цілей на наступний період.

Виконання ІПР учасниками програми розвитку «Ощадлідер» розраховано на 2 (два) календарних роки.

Для учасників програми «Ощадпрофі» діє дистанційна програма розвитку в СДН, що складається з навчальних курсів та контрольних завдань до них, що входять до ІПР резервіста (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Учасники процесу формування кадрового резерву та їх функції

Учасник процесу	Функції та відповідальність учасника процесу	Етапи процесу
1	2	3
Менеджер проекту	<ul style="list-style-type: none"> визначає рівень ефективності виконання ІПР учасниками програм розвитку приймає рішення щодо виключення резервіста зі складу КР формує та надає звітність за результатами навчання директору Департаменту 	Навчання та розвиток
Адміністратор проекту	<ul style="list-style-type: none"> формує шаблон заявки на участь у КР, вимоги до кандидатів та напрямів розвитку розміщує на внутрішньому корпоративному порталі анонс набору до КР 	Анонс
	<ul style="list-style-type: none"> здійснює перевірку заявок на участь у КР, проводить аналіз кандидатів на відповідність вимогам до кандидатів та напрямів розвитку (наявність керівного досвіду, стаж роботи в Банку, рівень мотивації тощо) та формує базу кандидатів до КР формує анкети оцінки компетенцій згідно з профілем компетенцій, назначає кандидатам у КР оцінку методом «Оцінка 360°» та визначає строки проведення оцінки компетенцій здійснює обробку анкет з оцінки компетенцій та вносить результати оцінки до бази кандидатів до КР формує групи кандидатів до КР на ЦО інформує кандидатів про участь у ЦО здійснює обробку результатів ЦО та вносить їх до бази кандидатів до КР розміщує на внутрішньому корпоративному порталі інформацію про результати набору та фінальні списки учасників програм розвитку КР 	Набір
	<ul style="list-style-type: none"> формує групи зі списку резервістів на очне та дистанційне навчання інформує учасників щодо проходження навчання призначає дистанційні навчальні курси та контрольні завдання учасникам програми розвитку «Ощадпрофі» консолідує та перевіряє виконані контрольні завдання учасників КР 	Навчання та розвиток
Куратор резервіста програми розвитку «Ощадлідер»	<ul style="list-style-type: none"> проводить вступну презентацію щодо умов участі у КР надсилає запрошення резервісту на щоквартальні зустрічі у форматі індивідуальних коучингових сесій з формування ІПР здійснює контроль виконання ІПР резервістом визначає рівень ефективності виконання ІПР надає резервісту рекомендації щодо дій, методів та заходів, направлених на вдосконалення професійних навичок контролює проходження резервістом дистанційного і очного навчання ініціює виключення резервіста зі складу КР 	Навчання та розвиток

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Рекрутер	<ul style="list-style-type: none"> • організовує процес підбору та погодження кандидатів на вакантні посади Банку з числа резервістів, які відповідають вимогам вакансії 	Переміщення
Робоча група проекту	<ul style="list-style-type: none"> • здійснює організацію та проведення заходів з оцінки методом Центр оцінки • приймає колегіальне рішення щодо фінального списку учасників програм розвитку 	Набір
	<ul style="list-style-type: none"> • розробляє програми розвитку для учасників КР • ініціює виключення резервіста зі складу КР 	Навчання та розвиток
Безпосередній керівник	<ul style="list-style-type: none"> • заповнює та надсилає анкету з оцінки компетенцій безпосереднього підлеглого - кандидата до КР, з дотриманням строків проведення оцінки • забезпечує проходження підлеглим оцінки з метою відбору до КР, з дотриманням строків проведення оцінки 	Набір
	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечує проходження безпосереднім підлеглим - резервістом всіх навчальних та розвиваючих заходів, згідно з ІПР резервіста 	Навчання та розвиток
Кандидат до КР	<ul style="list-style-type: none"> • заповнює заявку на участь у КР на внутрішньому корпоративному порталі, з дотриманням строків подачі заявки • заповнює анкету з оцінки компетенцій (анкета для самооцінки) в СДН, з дотриманням строків проведення оцінки • приймає участь у ЦО у строки, визначені робочою групою проекту 	Набір
Учасник програми розвитку «Ощадлідер»	<ul style="list-style-type: none"> • приймає участь у зустрічі з Куратором резервіста щодо формування ІПР • фіксує у ІПР цілі для саморозвитку та вдосконалення професійних навичок на наступний звітний період (квартал) • направляє заповнений ІПР Куратору резервіста (щоквартально) • виконує рекомендації та заходи, що передбачені ІПР • приймає участь у навчанні, передбаченому програмою розвитку • готує випускну роботу по завершенню програми розвитку • відповідає за ефективне планування часу на особисті навчання та розвиток • несе відповідальність за використання знань і застосування отриманих під час навчання навичок в роботі 	Навчання та розвиток
Учасник програми розвитку «Ощадпрофі»	<ul style="list-style-type: none"> • вивчає призначені в СДН дистанційні навчальні курси • виконує контрольні завдання та надсилає їх Адміністратору проекту (щомісячно) • фіксує в ІПР результати виконаних контрольних завдань • приймає участь у очному навчанні, передбаченому програмою розвитку • готує випускну роботу по завершенню програми розвитку • відповідає за ефективне планування часу на особисті навчання та розвиток • несе відповідальність за використання знань і застосування отриманих під час навчання навичок в роботі 	Навчання та розвиток

На початку кожного місяця (до 5 числа) учасникам програми розвитку «Ощадпрофі» призначається дистанційний навчальний курс.

В другій половині кожного місяця (з 12 до 18 числа) учасникам призначається контрольне завдання для визначення рівня засвоєних знань після проходження дистанційного навчального курсу.

Протягом місяця учасник самостійно вивчає призначений дистанційний навчальний курс, виконує контрольне завдання та надсилає його Адміністратору проекту щомісячно (з 25 до 30 числа) протягом усього строку дії програми розвитку.

Результати виконаного учасником програми розвитку контрольного завдання фіксуються в ІІР резервістом самостійно. Виконання ІІР учасниками програми розвитку «Ощадпрофі» розраховано на 1 (один) календарний рік.

В ІІР учасників програм розвитку «Ощадлідер» та «Ощадпрофі» фіксуються наступні заходи з навчання та розвитку:

- тренінгове навчання відповідно до профілю компетенцій;
- дистанційні курси (процедурно-продуктове навчання);
- очні профільні семінари.

Отже, аналізуючи кар'єрне зростання слід почати з того, що в Банку впроваджено та реалізується на постійній основі механізм першочергового розгляду резервістів на відкриті вакансії Банку.

Резервісту може бути запропоновано нову посаду як протягом всього строку дії програми розвитку КР, так і по її завершенню, якщо він увійшов до складу Внутрішнього кадрового резерву та відповідає вимогам вакансії.

При отриманні заявки на пошук персоналу Рекрутер аналізує кандидатів із бази ВКР відповідного регіону/ЦА, а також може сформулювати запит Адміністратору проекту для отримання зворотнього зв'язку та рекомендацій щодо певного резервіста.

Проаналізувавши структуру процесу планування персоналу банку, на мою думку, необхідно удосконалити процес за рахунок наступного:

обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування дієвої комунікаційної системи в організації. АТ «Ощадбанк» може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії. При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови:

- співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про дійсні переміщеннях і просуваннях, що відбуваються;
- інформація дається не менш чим за п'ять-шістьох тижнів до оголошення набору ззовні (щоб надати можливість внутрішнім джерелам пошуку персоналу активізуватися);
- правила обрання відкриті й обов'язкові для усіх;
- стандарти добору й інструкції формуються чітко і ясно;
- кожний має можливість спробувати свої сили.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві. Надалі ж на основі вивчення потреб і інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи підприємства і використовуваних методів стимулювання. У цілому необхідно сказати, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації.

Таким чином, добре сформульовані зусилля щодо розвитку системи управління кар'єрою на підприємстві можуть допомогти працівникам у визначенні їхніх власних потреб до просування, дати інформацію про можливості кар'єри усередині організації і сполучити потреби і цілі працівника з цілями організації. Формування такої системи може зменшити постаріння людських ресурсів, що так дорого обходяться установам.

3.2 Врахування нових вимог при плануванні кар'єри працівника

Аналіз у попередньому розділі показав, що АТ «Ощадбанк» проводить активну політику щодо заміщення вакантних посад та підбору персоналу. Але проблемою при наборі персоналу є те, що персонал швидко втрачає цікавість до роботи і завдання менеджерів, на мою думку, постійно мотивувати особливо нових працівників, щоб вони бачили в майбутньому свій розвиток в межах банку, відповідно пропоную нові, удосконалені вимоги до побудови кар'єри (рис. 3.1).

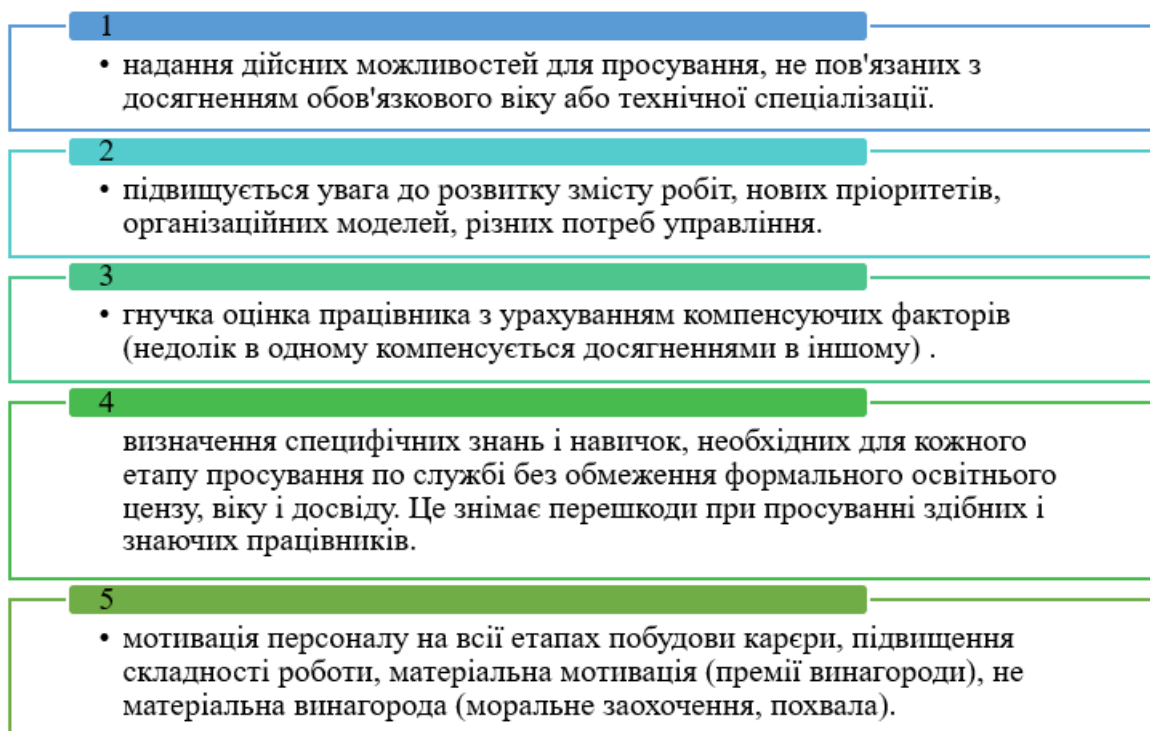


Рисунок 3.1 – Нові етапи побудови кар'єри в сучасних умовах [розроблено автором].

Отже, аналізуючи рис. 3.1 слід зазначити, що серед нових вимог до етапів кар'єри у сучасних умовах слід визначити:

- надання дійсних можливостей для просування, не пов'язаних з досягненням обов'язкового віку або технічної спеціалізації;
- підвищується увага до розвитку змісту робіт, нових пріоритетів, організаційних моделей, різних потреб управління;

– гнучка оцінка працівника з урахуванням компенсуючих факторів (недолік в одному компенсується досягненнями в іншому).

– визначення специфічних знань і навичок, необхідних для кожного етапу просування по службі без обмеження формального освітнього цензу, віку і досвіду. Це знімає перешкоди при просуванні здібних і знаючих працівників;

– мотивація персоналу на всі етапах побудови кар'єри, підвищення складності роботи, матеріальна мотивація (премії винагороди), не матеріальна винагорода (моральне заохочення, похвала).

Планування ділової кар'єри має велике значення в роботі з молодими спеціалістами. Кар'єра працівника, як об'єкт планування та управління, має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників до оволодіння новими професіями і до підвищення кваліфікації.

Планування ділової кар'єри може бути загальним і конкретним. При загальному плануванні розробляються кар'єрограми шляхом підбору декількох можливих напрямків службового росту спеціаліста або групи спеціалістів.

При конкретному плануванні кар'єри розробляється графік заміщення посад і встановлюються строки відповідного навчання.

На основі моделей ділової кар'єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку організації, штатного розкладу, аналізу динаміки росту кадрів розробляються картки посадового просування персоналу в межах організації.

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить, насамперед, від самого співробітника. Основними її умовами є: результати роботи в займаній посаді; професійний й індивідуальний розвиток; ефективне партнерство з керівником; завоювання авторитету в організації.

Реалізація плану розвитку кар'єри також у значній мірі залежить від керівника, що формально й неформально оцінює роботу співробітника в займаній посаді і його потенціал, є найважливішим каналом зв'язку між співробітником і вищим керівництвом організації, що приймає рішення про

просування, а також має у своєму розпорядженні ресурси для розвитку співробітника. У свою чергу служби управління персоналом усіляко сприяють виконанню планів розвитку кар'єри окремих співробітників, здійснюючи загальне управління професійно-посадовим просуванням в організації. Із цією метою складаються загальні плани управління кар'єрою, у яких відбиті основні напрямки діяльності кадрових служб [27]:

1 Прогнозування вакансій і планування заміщення посад. На основі аналізу вікової структури й професійного складу працівників, їхнього розподілу за стажем роботи в організації, середньостатистичних даних про звільнення визначаються можливі джерела заміщення вакансій.

2 Відбір кандидатів на вакантні посади. Виявляються кандидати на заміщення вакантних посад, визначаються критерії й методи відбору, строки проведення конкурсів, призначаються відповідальні за їхнє проведення.

3 Організація професійного розвитку співробітників, що передбачає: професійне навчання, перепідготовку на базі профільних навчальних закладів і підвищення кваліфікації співробітників із вказівкою форм і строків підготовки; розширення сфери діяльності; інструктаж, наставництво, ротацию; заходу щодо підвищення кваліфікації, що організуються службою управління персоналом (лекційні заняття, розгляд практичних ситуацій, ділові ігри, тощо); самоосвіта; спеціальну підготовку по самоорганізації кар'єри (семінари, консультації, співбесіди тощо).

4 Стимулювання посадового просування забезпечується підвищенням привабливості переходу на більше складну й відповідальну роботу, у тому числі формуванням матеріальних і соціальних (рольових, службово-правових) розходжень у статусі працівників залежно від їхньої кваліфікації й посадового рівня.

5 Удосконалення організаційної структури. Забезпечуються своєчасний перегляд організаційної структури й складу підрозділів, гнучкий підхід до формування штатної чисельності й посадового складу з метою створення можливостей для кар'єрного просування.

б Здійснення посадових (кар'єрних) переміщень: формування роботи з резервом на просування (спеціальна підготовка, стажування, ротація тощо); планування персональних призначень на посаду.

3.3. Використання кар'єрограми при плануванні трудової діяльності..

Система управління кар'єрним процесом (СУКП) повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру й кадри управління кар'єрою [38].

Цілі СУКП повинні впливати із загальних цілей системи управління персоналом, але разом із цим мати специфіку даної сфери діяльності організації в області управління людськими ресурсами й можуть включати:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера й організації в цілому;
- забезпечення послідовності професійного досвіду й культури організації;
- досягнення взаєморозуміння між організацією й менеджером з питань його розвитку й просування;
- створення сприятливих умов для розвитку й просування персоналу в рамках організаційного простору, тощо.
- Основними функціями СУКП відповідно цілям можуть бути [39]:
- дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їхнім розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;
- планування професійного розвитку (навчання, стажувань тощо), процедур оцінки й посадового переміщення (підвищення, ротації) менеджерів, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому, у тому числі розробка організаційного простору відповідно до цілей та можливостей підприємства, потребам й здатностям персоналу (при цьому розробка не повинна

обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно включати формалізацію інших кар'єрних векторів – побудова кваліфікаційної сітки, статусних сходів);

- організація процесів навчання (у тому числі основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації й професійній орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;

- активізація кар'єрних устремлінь керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою: самомаркетингу (самопрезентації, самореклами), самоменеджменту;

- регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження й профілактика кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;

- координація й узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;

- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі певної системи показників.

Ефективність реалізації функцій управління кар'єрним процесом може бути досягнута за допомогою їхньої інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персонал-технологіями, як управління по цілям, навчання, управління адаптацією й професійною орієнтацією, повинні застосовуватися й специфічна кар'єрні: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм [40].

Ефективна СУКП повинна включати три взаємозалежні підсистеми: виконавців (працівників); робіт (робітників місць, посад); інформаційного забезпечення.

Підсистема виконавців містить відомості про здатності, інтереси й мотиви працівників (співробітників), підсистема робіт - відомості про всілякі завдання, проекти, індивідуальні ролі, виконання яких необхідно для банку.

Підсистема інформаційного забезпечення управління поєднує відомості про виконавців, роботи й прийняту практику переміщення співробітників, призначення їх на певні види робіт і посади й тим самим сприяє досягненню відповідності запитів виконавців і характеристик робіт.

Розглянемо методи побудови оптимальної СУКП на різних етапах управління кар'єрою співробітників.

Управління кар'єрою починається вже при прийомі на роботу. В американських фірмах затрачають до 10 000 доларів на менеджерів середньої ланки. Гроші ці йдуть на збір інформації про кандидатів із всіх місць попередньої роботи, на проведення тестів, співбесіда з фахівцями, запитуються характеристики із середньої школи й вищого навчального закладу. У необхідних випадках, коли важлива моральна сторона справи для бізнесу, наймають приватних детективів, щоб простежити за приватним життям претендента.

На етапі професійного відбору виробляється оцінка особистих і ділових якостей кандидата, аналіз мотивів його надходження на роботу. Ця оцінка встановлюється за допомогою різних методів професійного відбору: анкетування, тестування, співбесіди.

Анкета повинна бути складена таким чином, щоб можна було не тільки ознайомитися з об'єктивними характеристиками кандидата, але й судити про його можливі вимоги до кар'єри. При цьому є доречні питання про особисті й професійні плани працівника, на якому етапі самоствердження й самовираження він перебуває, який темп розвитку кар'єри для нього найбільш прийнятний. Дані про походження й знання іноземних мов дозволяють визначити сфери застосування працівника, шляхи можливого розвитку неспеціалізованої кар'єри. У процесі співбесіди з'ясовуються ступінь розуміння кандидатом своєї майбутньої ролі в організації, побажання на перспективу тощо.

Тестування дозволяє виявити такі особистісні ділові якості кандидата, які характеризують його як потенційного керівника або відкривають можливості зміни напрямків діяльності. Результати оцінки кандидатів дозволяють уже в процесі відбору зробити попередні висновки про їхні кар'єрні устремління [43].

Таким чином, служба управління персоналом починає накопичувати інформацію про потенційні можливості того або іншого співробітника [24].

Надалі служба управління персоналом повинна вести картотеку й поповнювати банк даних по різних категоріях персоналу. Особливо важливе значення має ведення справ щодо реєстрації й реалізації задуманного керівниками. Картотека повинна містити наступну інформацію про співробітника: прізвище, ім'я, по батькові; рік народження; займана посада; кваліфікаційна оцінка (від 1 до 4); шифр зарплати; розв'язувані завдання (сфера діяльності); сильні особистісні якості; особливі досягнення за останній час; необхідність подальшої освіти; які доручення може взяти на себе найближчим часом; які інтереси усередині організації; яку найвищу посаду міг би зайняти в організації; яку посаду може зайняти найближчим часом .

При цьому вказуються й звичайні дані: дата прийому на роботу, освіта, практичний досвід і знання, тощо. Такий банк даних ведеться не тільки на персонал, але й на керівників всіх рівнів.

Безпосередній керівник зобов'язаний не менш одного разу в рік перевіряти ці відомості й повідомляти нову інформацію про дану особу в службу управління персоналом і своїм начальникам. Це гарантує постійне поповнення картотеки, за допомогою якої, якщо буде потрібно, можна відразу ж рекомендувати кращого кандидата на певну посаду. Перш ніж почати роботу з конкретним співробітником з питань планування й розвитку кар'єри, фахівці служби управління персоналом повинні визначити загальні принципи кар'єрного просування, що базуються на кадровій стратегії організації.

Зорієнтуватися в питаннях кар'єрного просування співробітникам дозволяє вивчення типових кар'єрограм, які розробляються для різних типів кар'єрного просування – вертикального й горизонтального. Кар'єрограма являє собою модель кар'єри й містить у собі маршрут професійно-посадових переміщень працівника, що зображається звичайно в графічній формі, напрямком й етапи його професійної кар'єри, орієнтовні строки переходу на відповідні щаблі, а також конкретні кваліфікаційні вимоги, необхідні для роботи в тій або іншій посаді.

Розробці типових кар'єрограм передуює докладний аналіз посадової структури організації й вивчення змісту праці по кожній посаді. На основі цього вивчення служба управління персоналом розробляє кілька блоків (пакетів) документів, необхідних для здійснення ефективного управління кар'єрою. Ці ж документи можуть бути використані й для рішення інших кадрових завдань (прийому й звільнення, атестації, планування підвищення кваліфікації співробітників тощо.). Ідеальна кар'єрограма зображена в табл. 3.3.

Перший блок документів – посадові кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції працівників. В них повинна бути представлена докладна інформація про зміст праці по кожній посаді й внутріпосадових категоріях із вказівкою кваліфікаційних вимог.

Другий блок – документи, що визначають вимоги до особистості працівника. До них відносяться професіограми професій і посад (робочих місць).

Професіограму посади можна визначити як ранговий список здатностей співробітника – його особистісних характеристик (по ступені їхньої важливості), необхідних для успішного виконання конкретних посадових обов'язків. Це – свого роду портрет ідеального співробітника. Розробка професіограм вимагає спеціальних знань і, як правило, здійснюється із залученням експертів.

Таблиця 3.3 – Кар'єрограма (досконалий варіант)



Третій блок - програми освіти й самоосвіти. У них описуються форми навчання, зміст освітніх програм, строки підготовки, порядок освоєння програмного матеріалу, які забезпечують придбання необхідних знань і дозволяють виробити певні якості. Ці програми повинні надати методичну

допомогу у виборі шляхів і засобів забезпечення успішного професійного росту й сприяти твердженню працівника в думці, що його професійно-посадовий ріст залежить у першу чергу від рівня його трудової й пізнавальної активності.

Четвертий блок – системи оцінки особистісних і ділових якостей співробітників, у тому числі керівників: атестації, конкурси, кваліфікаційні випробування, які повинні підтвердити наявність у працівника необхідної кваліфікації й професійно значимих особистісних якостей. Системи оцінки дозволяють створити професійні персонограми.

Персонограма представляє собою ранговий список здатностей конкретної людини за ступенем їхнього розвитку, що розробляється, як правило, на основі тестування. Зіставлення персонограм і професіограм дозволяє досягти оптимального співвіднесення працівників і посад (робочих місць), тобто задовольнити інтереси, як організації, так й окремого працівника [45].

Управління кар'єрою містить у собі кілька основних стадій: планування, реалізацію (у тому числі регулювання - мотиваційний вплив), контроль, оцінку ефективності.

Планування кар'єри складається у визначенні цілей розвитку співробітника й шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Реалізація плану розвитку кар'єри припускає, з одного боку, професійний розвиток співробітника, тобто придбання кваліфікації, необхідної для заняття бажаної посади, за рахунок професійного навчання, стажувань, курсів підвищення кваліфікації, а з іншого боку – послідовне заняття посад, досвід роботи на які необхідний для заняття цільової посади. Щоб ефективно управляти своєю діловою кар'єрою, необхідно створити особисті плани. Особистий план кар'єри – засіб ефективного управління своєю діловою кар'єрою [3].

Особистий план кар'єри керівника складається із трьох основних розділів: 1–оцінка життєвої ситуації; 2– постановка особистих кінцевих цілей кар'єри; 3–приватні цілі й плани діяльності [44].

Сам працівник передбачає такі заходи: первинне орієнтування в організації; вибір структурного підрозділу і майбутньої посади; виконання роботи на призначеній посаді; оцінка перспектив і проектування зростання; реалізація заходів зростання.

Менеджер по персоналу передбачає такі заходи: оцінка працівника при прийманні на роботу; визначення робочого місця працівника; оцінка праці і потенціалу працівника; відбір у резерв на посаду; додаткова підготовка працівника; розробка програми роботи з резервом; просування працівника по службі [48].

Безпосередній (лінійний) менеджер працює за такою програмою: оцінка результатів праці працівника; організація професійного розвитку; оцінка мотивації праці; внесення пропозицій щодо стимулювання; внесення пропозицій про пересування на вищу посаду.

Розвиток кар'єри працівника, тобто перехід від одного етапу до іншого, завжди регулюється потребою організації й прагненням до цього самого працівника. При цьому кар'єра повинна бути керованим, а виходить, і плановим процесом.

Підставою для складання плану розвитку кар'єри служать наступні показники, що характеризують виробничу діяльність і поведження працівника [49]:

- мотивація на кар'єру;
- якісна й ефективна праця протягом ряду останнього років;
- висновок атестаційної (конкурсної, приймальні або іншої) комісії або керівника організації;
- професійна компетентність й ерудиція (підготовка);
- висновок або рекомендація іншої організації, якщо працівник надійшов (переведений) на роботу з її;
- психологічна придатність до необхідної виробничої діяльності.

При цьому рекомендується планувати кар'єру не менш чим на 5 і не більше ніж на 10 років, тому що адаптація до нової посади (особливо керівної)

відбувається протягом 2-5 років, а через 10 років можуть істотно змінитися умови праці тощо.

Розробка плану розвитку кар'єри починається з ознайомлення працівника з можливими шляхами його посадового просування, професійного розвитку, а також з ієрархічною структурою організації. Ці дані працівникові надають співробітники служби управління персоналом. Працівник повинен визначити власні професійні інтереси й шляхи їхньої реалізації, спрямованість посадового переміщення. Після цього йому потрібно зіставити власні можливості з вимогами до посад, що його цікавлять, і визначити, чи є даний план розвитку кар'єри реалістичним. Якщо так, то варто продумати, що йому необхідно для реалізації цього плану. На даному етапі співробітник потребує кваліфікованої допомоги з боку служби управління персоналом і власного керівника. У плані розвитку кар'єри працівника вказуються наступні дані [25]:

- найменування посад, які призначено займати працівникові (при ротатції або при підвищенні в посаді);
- строк планованого переміщення (рік, орієнтовно квартал);
- види стимулювання (ріст заробітної плати, безкоштовне навчання);
- найменування видів підготовки в системі безперервної освіти;
- строки підготовки в системі безперервної освіти;
- навчальний заклад для підготовки в системі безперервної освіти;
- напрямок навчання;
- оцінки, одержувані працівником при підготовці в системі безперервного утворення, у резерві кадрів, при чергових атестаціях, конкурсах, тощо;
- інші дані, які необхідно вказати, на думку укладачів плану розвитку кар'єри працівника.

Розвиток кар'єри працівника - тривалий процес, що може включати ряд періодів. До таких періодів варто віднести:

- підвищення кваліфікації (перепідготовку, стажування) у системі безперервного навчання;
- зарахування в резерв кадрів для висування на керівні посади, коли працівник обов'язково проходить підготовку в системі безперервного утворення відповідно до індивідуальних планів;
- призначення на більше високу посаду (за результатами підготовки в резерві, рішенню конкурсної, атестаційної комісії, рішенню керівництва банку);
- ротацію працівника.

До кадрових документів щодо планування кар'єри може бути віднесена й анкета для розвитку кар'єри. Анкета розробляється службами управління персоналом із залученням соціологів, психологів, фахівців із профорієнтації, щоб допомогти співробітникові осмислити й правильно сформулювати цілі по розвитку своєї особистої кар'єри. Співробітник заповнює анкету самостійно або за допомогою консультанта.

При розробці заходів планування кар'єри працівника необхідно враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішньої мотивації), а й такі умови:

1. Найвищою точкою кар'єри є вища посада у конкретній організації.
2. Довжина кар'єри визначається кількістю вищих посад на шляху від першої, яку працівник займає у даний час, до вищої точки.
3. Співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент своєї кар'єри. Це показник рівня позиції.
4. Співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.
5. Наявність перспектив або тупикової кар'єри. У працівника може бути довга кар'єрна лінія, або дуже коротка, тому менеджер по персоналу ще при прийманні кандидата на роботу повинен визначити можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом, виходячи із індивідуальних особливостей та

специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для одних працівників може бути як привабливою, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективності діяльності працівника [43].

Таким чином, планування кар'єри в організаціях здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у галузі своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними заходами.

Планування кар'єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів. Процеси, що проходять при плануванні кар'єри наведені на схемі (рис. 3.2). Відповідальність за виконання планових заходів лежить як на організації так і на працівникові [35]. Керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки у межах свого підрозділу, а й по організації в цілому.

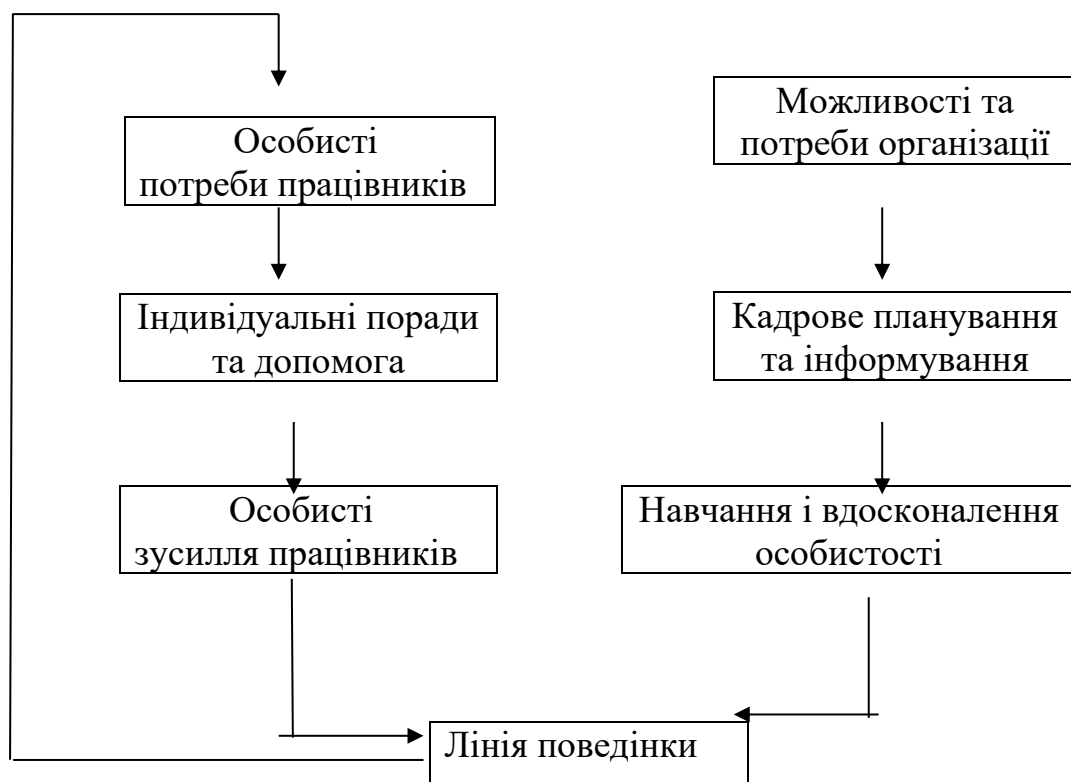


Рисунок 3.2 – Процес планування кар'єри в організації [сформовано автором]

Ефективною практикою інформування про наявність вакансій в організації є не тільки об'ява на дошці оголошень, а і виконання таких умов: - інформація повинна бути не тільки про вакантні посади, а й про здійснені переміщення та призначення; об'яви в організаціях повинні бути зроблені за 1 місяць до об'яви про зовнішній набір; вибори повинні бути відкритими і обов'язковими; вимоги до претендентів на посаду повинні бути чітко сформульованими; забезпечення рівної доступності та можливості для кожного претендента для участі в конкурсі; кожен претендент, який не одержав переваг, повинен бути повідомлений про причини відмови [25].

Поетапне просування в межах функціональних служб пов'язується зі стажем роботи на відповідному етапі. Працівник, який не відповідає вимогам вищого етапу в обумовлений строк відсторонюється від подальших можливостей просування.

Порядок розробки етапів кар'єри [22]:

- вивчається зміст роботи на окремих рівнях службового просування;
- визначаються умови вхідних параметрів на кожному рівні посад;
- деталізуються вимоги для зайняття кожної вищої посади при необхідному освітньому рівні, кваліфікації, віку;
- визначається необхідність ділового досвіду для переходу на вищий етап.

Отже, слід зазначити, що Планування кар'єри менеджерів здійснюється на основі поетапної функціональної і організаційної підготовки, тому що їм необхідно мати різносторонній досвід у різних сферах управління. Вазою планування кар'єри є досвід просування працівників за посадовими рівнями. Зміст функцій кожної посади передбачено у посадових інструкціях.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі удосконалено структуру процесу планування персоналу банку, визначено основною метою оцінки кандидатів у КР є формування групи працівників, які демонструють високі результати діяльності, мотивацію до подальшого кар'єрного або професійного розвитку та відповідають вимогам програми та обраного напрямку розвитку.

Встановлено, що організація та проведення заходів з оцінки, набору резервістів з пулу кандидатів для формування КР здійснюється Робочою групою проекту. За результатами проходження трьох етапів оцінки Робочою групою проекту приймається колегіальне рішення про фінальні списки учасників програм розвитку «Ощадпрофі» та «Ощадлідер», що затверджується директором Департаменту. При наборі до КР першочерговий пріоритет до зарахування мають: наставники; керівники ТВБВ, які перемогли у номінаціях «Краща команда Ощадбанку» та «Кращий у своїй професії». Проаналізувавши структуру процесу планування персоналу банку, на мою думку, необхідно удосконалити процес за рахунок наступного: обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування дієвої комунікаційної системи в організації. АТ «Ощадбанк» може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії. При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови: співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про дійсні переміщення і просування, що відбуваються; інформація дається не менш чим за п'ять-шістьох тижнів до оголошення набору ззовні (щоб надати можливість внутрішнім джерелам пошуку персоналу активізуватися); правила обрання відкриті й обов'язкові для усіх; стандарти добору й інструкції формулюються чітко і ясно; кожний має можливість спробувати свої сили. Аналіз у третьому розділі показав, що АТ «Ощадбанк» проводить активну політику щодо заміщення вакантних посад та підобу персоналу. Але проблемою при наборі персоналу є те, що персонал

швидко втрачає цікавість до роботи і завдання менеджерів, на мою думку, постійно мотивувати особливо нових працівників, щоб вони бачили в майбутньому свій розвиток в межах банку, відповідно пропоную нові, удосконалені вимоги до побудови кар'єри: надання дійсних можливостей для просування, не пов'язаних з досягненням обов'язкового віку або технічної спеціалізації; підвищується увага до розвитку змісту робіт, нових пріоритетів, організаційних моделей, різних потреб управління; гнучка оцінка працівника з урахуванням компенсуючих факторів (недолік в одному компенсується досягненнями в іншому), визначення специфічних знань і навичок, необхідних для кожного етапу просування по службі без обмеження формального освітнього цензу, віку і досвіду. Це знімає перешкоди при просуванні здібних і знаючих працівників; мотивація персоналу на всі етапах побудови кар'єри, підвищення складності роботи, матеріальна мотивація (премії винагороди), не матеріальна винагорода (моральне заохочення, похвала).

На основі кар'єрограми, у розділі сформовано та удосконалено процес планування кар'єри, встановлено, що керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки у межах свого підрозділу, а й по організації в цілому.

ВИСНОВКИ

1. У першому розділі визначено, що одним з найбільш важливих стимулів продуктивної і якісної праці є кар'єрне зростання співробітників. Особливість кар'єрного росту полягає в тому, що в цій проблемі перетинаються інтереси і працедавця, і виконавця. Виконавці зацікавлені в кар'єрному зростанні тому що це задовольняє їх прагненню до самовдосконалення і розвитку. Крім того, просування по службі завжди супроводжується розширенням повноважень і збільшенням оплати і є ознакою значущості співробітника і проявом поваги з боку колег. Розглянуто складові процесу розвитку персоналу організації, методи навчання персоналу, систему безперервного навчання персоналу організації, систему безперервного навчання персоналу, сформовано класифікацію інноваційних методів управління трудовою кар'єрою. Розглянуто особливості розвитку персоналу та кар'єрний ріст як показник забезпеченості конкурентоспроможності організації, розглянути методи та форми планування трудової кар'єри

2. У другому розділі проаналізовано діяльність АТ «Ощадбанк» – це український комерційний банк, другий за розмірами активів та найбільший за кількістю відділень серед усіх банків України. Перебуває у державній власності. Станом на 1 січня 2020 року активи банку становили 249 мільярдів гривень. Банку належить інтернет-банкінг та платіжна система «Ощад 24/7». Якщо аналізувати діяльність АТ «Ощадбанк» за останні 3 роки, то можна зазначити, що Ощадбанк належить до системно важливих банків України, посідає друге місце серед банків України за розміром активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля, а також займає другу позицію за пасивами. Ощадбанк також є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за розмірами інфраструктури карткового. Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом

корпоративного бізнесу Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів – 78% (частка у чистому кредитному портфелі), а також фізичних осіб – 14% та клієнтів ММСБ – 8%. Протягом 2020 року портфель ОВДП банків України зріс у півтора рази – на 183 млрд грн. У 2020 році Ощадбанк загалом зберіг лідерські позиції в сегменті ММСБ, а за окремими напрямками бізнесу у цьому сегменті спостерігалось суттєве зростання. Аналізуючи показники роботи персоналу, слід зазначити, що Ощадбанк входить до трійки найбільших роботодавців у фінансовому секторі та займає сьоме місце серед найбільших роботодавців країни. Незважаючи на те що 2020 був непростим роком, який приніс нові виклики, команда Ощадбанку уміло адаптувалась до них. Середній відсоток плинності кадрів за рік становить 1,2%, що значно нижче ніж у цілому по банківській системі України. Ощадбанк став першим робочим місцем для 27% співробітників, а це 7656 осіб. 35% персоналу Ощадбанку – молоді люди віком від 30 до 40 років, 24% з яких – керівники підрозділів різного рівня. Банк значно омолодився останнім часом, при цьому у складі команд різних підрозділів спостерігається палітра всіх поколінь, від ВВ (Baby Boomers) до покоління Y. На підході покоління Z.

3. Проведено аналіз персоналу. Встановлено, що ключовим драйвером розвитку та функціонування системи навчання в Ощадбанку в 2020 році стала необхідність швидкої трансформації більшості навчальних заходів з аудиторного до дистанційного формату. Надання співробітникам доступу до програм професійного і бізнес-навчання високої якості та актуальності є важливим напрямом створення конкурентних переваг Ощадбанку. Правцівники банку переважають чоловіки, у 2020 році їх питома вага у загальній кількості складала 55,7%. Загальна кількість персоналу у 2019р. зменшилась не значно (19 осіб). У 2020 році відбулося значне зменшення персоналу порівняно з 2019р. зменшилась майже на 50% на 2940 осіб. Рух трудових ресурсів і його динаміка є важливими складовими аналізу. Рух

визначається коефіцієнтом обороту по прийому та вибуттю і коефіцієнтом плинності. Вихідні дані для оцінки руху кадрів за 2018-2020 рр.

4. У третьому розділі удосконалено структуру процесу планування персоналу банку, визначено основною метою оцінки кандидатів у КР є формування групи працівників, які демонструють високі результати діяльності, мотивацію до подальшого кар'єрного або професійного розвитку та відповідають вимогам програми та обраного напрямку розвитку.

5. Сформовано нові вимоги до етапів кар'єри у сучасних умовах : надання дійсних можливостей для просування, не пов'язаних з досягненням обов'язкового віку або технічної спеціалізації, підвищується увага до розвитку змісту робіт, нових пріоритетів, організаційних моделей, різних потреб управління, гнучка оцінка працівника з урахуванням компенсуючих факторів (недолік в одному компенсується досягненнями в іншому), визначення специфічних знань і навичок, необхідних для кожного етапу просування по службі без обмеження формального освітнього цензу, віку і досвіду. Це знімає перешкоди при просуванні здібних і знаючих працівників, мотивація персоналу на всі етапах побудови кар'єри, підвищення складності роботи, матеріальна мотивація (премії винагороди), не матеріальна винагорода (моральне заохочення, похвала).

6. На основі кар'єрограми, у розділі сформовано та удосконалено процес планування кар'єри, встановлено, що керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки у межах свого підрозділу, а й по організації в цілому.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Бічуріна Вікторія Олегівна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, Освітня програма Управління персоналом та економіка праці, адреса електронної пошти avv19990202@gmail.com, підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Проектування системи планування трудової кар'єри працівника АТ «Ощадбанк»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що – визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Бічуріна В.О.

Дата _____ Підпис _____ Корінев В.Л.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базиль Л. О., Орлов В. Ф. Консультування із професійної кар'єри як важливий чинник самореалізації майбутніх фахівців. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, VI (75), Issue: 181, 2018. P. 7 – 10
2. Погорелова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) Х.*: НТУ «ХПІ», 2016. № 27 (1199). С. 17–21
3. Базалійська Н.П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2014. №6. С. 73- 75.
4. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб.: М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2008. 351 с.
5. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
6. Мішина С. В. Економічна сутність поняття «кар'єра». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 155 –159.
7. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2018. №8. С. 6-14.
8. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua> (дата звернення 09.10.2021р.)
9. Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента М: Дело, 2001. 331с.
10. Степанова Е.Р. Система показників стимулюючого характеру та її вплив на змінну частину заробітної плати. *Економіка розвитку*, 2013. С. 11–23.

11. Лапітова М. М. *Управління персоналом : підручник 2-ге вид.* Київ : ЦУЛ, 2016. 524 с.
12. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. *Управління і персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування.* Агро-Світ. 2015. № 21. С. 12-14.
13. Новікова А. *Подбор персонала: правильные решения.* Менеджер по персоналу, 2009. №4. С. 38-45.
14. Крамаренко В. *Управління персоналом на підприємствах : навч. посібник* К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.
15. Гончаров В.М. *Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні.* Вісник економічної науки України. 2007. № 2. С. 33-37.
16. *Економіка праці та соціально-трудові відносини.* Збірник завдань і вправ: навч. посібн. Н. Д. Дарченко, В. С. Рижилов, О. Л. Єськов, О. М. Мікрюков, К.: Центр учбової літератури, 2007. 252 с.
17. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. *Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів.* Київ: Кондор, 2012. 261 с.
18. Герчикова Н.Н. *Менеджмент: учебник* М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2008. 480 с.
19. Шитікова Л. В. *Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства* *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємство.* 2015. № 1. С. 130-133.
20. *Психологія праці та професійної підготовки особистості: навч. посіб. під ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки.* Хмельницький: ТУП, 2001. 330 с.
21. Кузнєцова Т.В. *Вдосконалення управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності експортноорієнтованих підприємств легкої промисловості в умовах кризи.* *Зовнішня торгівля: право та економіка.* К., 2009. №3. С. 34-39.

22. Виноградський, М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 500
23. Вовк, О. Корпоративний мікроклімат в аудиторських фірмах: як зробити сприятливим. *Аудитор України*. 2015. № 7–8. С. 116–120.
24. Крамаренко В. Управління персоналом фірми : навч. К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.
25. Орлова А. Р. Запровадження сучасних систем управління. Стандартизація. Сертифікація. Якість. К.: Держспоживстандарт України, 2008. №3. С. 47-51.
26. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения. *Менеджер по персоналу*, 2009. №4. С. 38-45.
27. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 323-327
28. Крамаренко В. Управління персоналом на підприємствах : навч. посібник К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.
- 25 Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. :Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
- 26 Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194–198.
- 27 Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах. *Технології та дизайн. Економіка*. 2015. № 2 (15). С.1-11.
- 28 Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*, 2014. Том 15. № 3. С. 12-20.

- 29 Василичев Д.В. Удосконалення методів оцінки інноваційної складової кадрової політики підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Вип. 1(10), Том 2. С. 173-178
- 30 Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.
- 31 Герчикова Н.Н. Менеджмент: учебник М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2008. 480 с.
- 32 Збрицька Г. О. Савченко, М. С. Татаревська Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
- 33 Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
- 34 Рутьєв В. А. Управління персоналом: навч. посібник К.: Кондор, 2012. 310 с.
- 35 Разинькова О. П. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. 144 с.
- 36 Михайлова Л.І. Управління персоналом. навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
- 37 Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013, № 4. С. 293–298.
- 38 Богиня Д. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2011. 312 с.
- 39 Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.
- 40 Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. К.: Видав. центр “Академія”, 2001. 320 с.
- 41 Богоявленська Ю. Економіка та менеджмент праці: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. – 328 с.

- 42 Луцар К.К. Мотивація персоналу: навчальний посібник. Київ: УБС, 2011. 325с.
- 43 Штепа О.С. Особливості загальної компетентності та її діагностика. *Журнал Практична психологія та соціальна робота*, 2011. № 10. С. 39–49.
- 44 Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб К.: КНЕУ, 2010. 351 с.
- 45 Зайцев Н.Л. Економіка організації: Підручник для вузів. - 2-е вид., Перераб. і доп. / Н.Л. Зайцев. - М.: Видавництво «Іспит», 2004 р. 624 с.
- 46 Андреева Г.І. Економічний аналіз: навч.-метод. посіб. К.: Знання, 2008. 263 с.
- 47 Рутьєв В.А., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.
- 48 Ожиганова М. І. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
- 49 Сухарський, В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: навч. пос. Т.: Астон, 2008. 415 с.
- 50 Пархоменко Н. А. Елементи кадрової політика. *Науковий вісник ЛНАУ*, 2010. С.172-180
- 51 Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5. С. 155–159.
- 52 Резніченко С.М. Розвиток управління персоналом в Україні: проблеми та перспективи. Проблеми розбудови державності України: духовність, економіка, освіта, екологія. Зб. наук. пр. Кіровоград: КІСМ, 2008. С.83-88.
- 53 Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Ж. Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355–359

- 54 Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту : підручник К.: Академвидав, 2003. 416с.
- 55 Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2010. 296 с.
- 56 Костюк, О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Економічні науки. Полтава: ПДАА. Вип. 1 (6). Т. 1. 2013. С .143-147
- 57 Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. М. В. Семикіна. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 457–463.
- 58 Богиня Д., Шевченко А. Ефективність праці в ринковій економіці. Україна: аспекти праці. 2008. № 4. С. 3–6.
- 59 Янковой А.Г. Математико-статистические методы и модели в управлении предприятием: Учебное пособие. Одесса: ОНЭУ, ротاپринт, 2014.250 с.
- 60 The Global Competitiveness Report2016-2017. URL: www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2016-17.pdf (Дата звернення 1.11.2020)

ДОДАТОК А

Частка ринку, відсотки (2018)

 Напря́м зміни рейтингу банку у 2018 році
 ⊗ Рейтинг банку за критерієм

Банк	Чистий кредитний портфель	Корпоративний сегмент				Роздрібний сегмент			
		Чисті кредити	Пасиви	Чисті кредити	Пасиви				
2018	11 2	13 2	13 1	5 2	19 2				
2017	13 1	14 1	14 2	4 3	18 2				
	12 1	15 1	12 2	0 5	5 3				
	9 3	3 5	11 3	34 1	35 1				
	8 4	9 3	8 5	4 3	5 4				
	8 5	9 4	10 4	2 4	4 5				

Рисунок А.1 – Конкурентна позиція ощадбанку серед найбільших банків України

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (ПРОДОВЖЕННЯ) ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (у тисячах гривень)

Залишки Групи з пов'язаними сторонами станом на 31 грудня 2020 та 2019 років наведені у таблиці нижче.

	31 грудня 2020 року		31 грудня 2019 року	
	Операції з пов'язаними сторонами	Всього за категорією	Операції з пов'язаними сторонами	Всього за категорією
Залишки на рахунках у Національному банку України:	4 513 976	26 553 199	30 129 424	56 803 113
- інші пов'язані сторони	4 513 976		30 129 424	
Кошти в банках після вирахування резерву під очікувані кредитні збитки:	100	46 350	40 781	112 583
- інші пов'язані сторони	100		40 781	
Кредити, надані клієнтам, до вирахування резерву під очікувані кредитні збитки:	16 964 100	89 246 583	20 270 283	122 648 384
- провідний управлінський персонал Банку	7 119		7 180	
- інші пов'язані сторони	16 956 981		20 263 103	
Резерв під очікувані кредитні збитки за кредитами, наданими клієнтам:	(479 048)	(26 020 506)	(472 381)	(57 480 040)
- провідний управлінський персонал Банку	(73)		(78)	
- інші пов'язані сторони	(478 975)		(472 303)	
Інвестиції після вирахування резерву під очікувані кредитні збитки:	128 905 873	130 251 541	112 619 323	113 616 183
- інші пов'язані сторони	128 905 873		112 619 323	
Кошти банків:	5 696 257	5 823 982	18 964	58 040
- інші пов'язані сторони	5 696 257		18 964	
Рахунки клієнтів:	20 142 214	186 165 452	64 713 057	202 142 934
- провідний управлінський персонал Банку	68 988		84 069	
- інші пов'язані сторони	20 073 226		64 628 988	
Інші запозичені кошти:	260 098	4 452 649	250 790	4 430 083
- інші пов'язані сторони	260 098		250 790	
Інші зобов'язання:	12 841	1 948 998	14 596	1 807 105
- провідний управлінський персонал Банку	12 841		14 596	
Умовні зобов'язання та зобов'язання з надання кредитів до вирахування резерву під очікувані кредитні збитки:	5 998 308	28 001 186	3 606 342	21 897 549
- провідний управлінський персонал Банку	1 936		1 213	
- інші пов'язані сторони	5 996 372		3 605 129	

Таблиця В.1 - Етапи ділової кар'єри [згруповано автором]

Етапи	Сутність	Вік	Характеристика
1-й етап	Доробочий попередній етап	До 25-ти років	<ul style="list-style-type: none"> - навчання у школі; - навчання у середніх та вищих навчальних закладах (професійне навчання); - практичне навчання на виробництві; - залежність у роботі.
2-й етап	Установлення, затвердження	До 30-ти років	<ul style="list-style-type: none"> - самостійна робота; - генератор ідей у вибраній галузі; - незалежність у роботі; - придбання впевненості у собі; - стан незалежності може привести до деяких проблем, появи "провалу" у роботі.
3-й етап	Просування па службі	До 45-ти років	<ul style="list-style-type: none"> - прагнення розширити коло своїх інтересів в організації; - прагнення до взаємодії з іншими організаціями; - тренінг і взаємодія з іншими професіоналами; - професіонали несуть відповідальність за роботу інших працівників особливо тих, що знаходяться на 1-му етапі; - ті, хто не може витримати ці вимоги можуть повернутись на 2-й етап, а хто витримав і мають задоволення від великого напруження одержать більш складну і кращу роботу, можуть залишатись на 3-му етапі аж до пенсії.
4-й етап	Збереження	До 60-ти років	<ul style="list-style-type: none"> - формування стратегії розвитку планування довгострокове стратегічне планування; - генерування ідей; - визначення і сприяння кар'єрі своїх послідовників; - взаємодія з важливими фігурами інших організацій; - уміння впливати на інших; - відбір персоналу.

Таблиця Г.1 - Рух за етапами життя аналогічний ієрархії потреб
[згруповано автором]

Етапи	Назва	Вік	Характеристика
	Дитинство	До 15 років	- Відносно кар'єри дитинство не розглядається.
1-й етап	Юність	15-25 років	- Досягнення єдності особистості; - Молодь зосереджена на виборі кар'єри або місця роботи; - Молодь налякана значними розбіжностями між тим, то і як їй бачиться, що, на її думку, вона повинна робити, щоб досягти успіху; - Первісне наймання на роботу і, якщо єдність особистості ніс не досягнуто, людина може відчувати труднощі протягом цього періоду.
2-й етап	Рання дорослість	25-35 років	- Розвиток дружності і потягло інших; - Залучення у відносини з іншими людьми, групами, організаціями; - Встановлення кар'єри, перші етапи просування по службі; - Можуть виникати конфлікти між вимогами життєвого етапу і етапу кар'єри відносно поведінки, несумісної з добрими відносинами з іншими людьми.
3-й етап	Дорослість	35-60 років	- Творчість у роботі, досягнення мети; - Підкреслюється продуктивне, творче, використання свого таланту і можливостей; - Будівництво організацій, започаткування нових ідей і продукції, навчання молоді та інших; - Успіх залежить від досягнення мети.
4-й етап	Зрілість	Останній етап життя	- Люди не приходять у відчай від свого життя і свого вибору; - Робота продуктивна, творча, на користь іншим, дає власне задоволення; - Пенсійний період.