МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

(за матеріалами АТ «Ощадбанк»)

Студента _____ Когут А.А.

Науковий
керівник _____ к.е.н., Турчак В.В.

Рецензент _____ д.е.н., доц. Поліщук І.І.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.

Вінниця – 2024

ВСЕ 2023

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Управління кар’єрою та розвитком працівників на підприємстві» (на матеріалах АТ «Ощадбанк») розкриває теоретико-методичні засади управління діловою кар’єрою персоналу та практичні аспекти щодо покращення управління діловою кар’єрою на АТ «Ощадбанк».

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні засади управління діловою кар’єрою персоналу на підприємстві, крім того досліджено шляхи побудови системи управління кар'єрним процесом на підприємстві. У другому розділі роботи проводиться аналіз економічної та управлінської ефективності АТ «Ощадбанк» та організаційно-економічна характеристика його діяльності. Третій розділ присвячено розробці заходів щодо покращення управління діловою кар’єрою в АТ «Ощадбанк».

Дипломна робота виконана на 79 сторінках і включає: 15 рисунків, 10 таблиць, додатки, список використаних джерел який налічує 49 найменувань.

Ключові слова: менеджмент, управління, кар’єра, управління кар’єрою, планування кар’єри.

ABSTRACT

The thesis on the topic: "Management of career and development of employees at the enterprise" (based on the materials of JSC "Oschadbank") reveals the theoretical and methodological principles of personnel business career management and practical aspects of improving business career management at JSC "Oschadbank".

The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references and appendices. In the first section of the work the theoretical and methodological foundations of business career management of personnel at the enterprise are considered, in addition, the ways of building a system of management of the career process at the enterprise are investigated. The second section of the paper analyzes the economic and managerial efficiency of JSC "Oschadbank" and organizational and economic characteristics of its activities. The third section is devoted to the development of measures to improve the management of business career in JSC "Oschadbank".

The thesis is executed on 79 pages and includes: 15 figures, 10 tables, appendices, a list of references that includes 49 titles.

Keywords: management, management, career, career management, career planning.

ВСП 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР`ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 7
1.1 Теоретичні засади управління кар'єрою на підприємстві: сутність, види, етапи, цілі, моделі та чинники впливу 7
1.2 Методи та форми управління кар’єрою на підприємстві 17
1.3 Шляхи побудови системи управління кар'єрним процесом на підприємстві 211
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК» 333
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Ощадбанк» ……33
2.2 Аналіз трудових ресурсів АТ «Ощадбанк» 411
2.3 Аналіз процесу управління діловою кар’єрою в АТ «Ощадбанк» 46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР’ЄРОЮ В АТ «ОЩАДБАНК» 53
3.1 Розробка комплексної системи кар’єрного росту в АТ «Ощадбанк» 53
3.2 Економічна доцільність навчання персоналу як складової управління кар’єрою в АТ «Ощадбанк» 64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75
ДОДАТКИ 80

ВСЕ 2023

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми економічної діяльності та орієнтує на ефективне використання обмежених ресурсів, зокрема людського та інтелектуального потенціалу особистості, а й характер людської діяльності, її цілі, структуру, спрямованість, характер уподобань і цінностей. У цих системах змін кар'єра набуває дедалі більшого значення. Це пов'язано з тим, що вона дає змогу компаніям більш повно використовувати інтелектуальний потенціал своїх співробітників і задовольняти широкий спектр потреб.

Темпи зміни цінностей і мотиваційних орієнтацій співробітників у суспільстві загалом і в компаніях зокрема значно випереджають темпи зміни відповідних методів управління, що призводить до певного розриву між уявленнями про кар'єру, причинами мотивації кар'єрного зростання і способами управління кар'єрою в компаніях.

Важливість кар'єри як для компаній, так і для окремих людей призвела до появи великої кількості досліджень у царині розвитку кар'єри, що відображають зміст, тип, вид та етап розвитку кар'єри в компаніях. Таке широке охоплення зумовило актуальність і вибір тем досліджень.

Управління організаціями, що працюють у ринковому середовищі, висуває високі вимоги до професіоналізму менеджерів. Сучасний менеджер – це людина, що володіє як загальними знаннями в галузі ділового адміністрування, так і спеціальними знаннями та навичками в галузі стратегії управління, інновацій, маркетингу, управління персоналом і виробництвом.

Управління людськими ресурсами – це цілеспрямована діяльність керівництва організації, менеджерів і спеціалістів у системі управління людськими ресурсами, що включає розроблення концепцій і стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.

Ця діяльність охоплює формування системи управління персоналом, планування кадрової роботи, маркетинг персоналу, визначення кадрового

ВСЕ! 2023

потенціалу і потреб організації в людських ресурсах. Методи управління персоналом організації охоплюють широкий спектр функцій – від найму до звільнення. Важливою частиною роботи служби управління персоналом на сучасних підприємствах є управління діловою кар'єрою персоналу.

Тема управління діловою кар'єрою персоналу на підприємствах є предметом активного дослідження та публікацій багатьох вчених. Аналіз літератури показав, що проблемою сутності кар'єри займались західні (Дж.Л. Гібсон, Дж. Гордон, Р. Дафт, Л. Джуелл, Д.Х. Донеллі, Х.Д. Кауфман, К.Е. Крам, С. Паркінсон, Д.В. Тідеман, Д.С. Фельдман, Т.П. Ференц, Д.Т. Халл) та українські (Байдулін В.Б., Виноградський М.Д., Глєбова А.О., Дикань О.В., Іванова В., Колот А.М., Лозовецька В.Т. та ін.) вчені.

Мета дипломної роботи – провести теоретико-методичне і аналітичне дослідження системи управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві та запропонувати заходи щодо покращення управління діловою кар'єрою в АТ «Ощадбанк».

Завдання дослідження:

- визначити теоретичні засади управління кар'єрою на підприємстві: сутність, види, етапи, цілі, моделі та чинники впливу;
- описати методи та форми управління кар'єрою на підприємстві;
- розглянути шляхи побудови системи управління кар'єрним процесом на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Ощадбанк»;
- проаналізувати труді ресурси АТ «Ощадбанк»;
- проаналізувати процес управління діловою кар'єрою в АТ «Ощадбанк»;
- розробити комплексну систему кар'єрного росту в АТ «Ощадбанк»;
- розробити заходи щодо покращення управління діловою кар'єрою в АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є Акціонерне товариство «Ощадбанк»

ВСЕ 2023

Предмет дослідження – ділова кар'єра працівників підприємства та процес управління нею.

Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських та закордонних спеціалістів в області менеджменту персоналу, управління персоналом та кадрами; звітні дані АТ «Ощадбанк»; законодавчо-нормативна база України.

В процесі дослідження застосовані загальнонаукові та спеціальні *методи*. Зокрема, використання структурно-функціонального та логіко-узагальнюючого методів дало змогу уточнити сутність планування витрат на розвиток людських ресурсів, виявити його складові та їхню роль у процесі кадрового забезпечення. Використання конкретно-історичного, аналітичного методів та синтезу сприяло формуванню сукупності принципів, що стосуються розвитку людських ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці комплексної системи кар`єрного росту в АТ «Ощадбанк» та обгрунтування економічної доцільності навчання персоналу як складової управління кар'єрою, а отже подальшого запровадження розроблених рекомендацій для більш ефективній організації управління діловою кар'єрою інших організацій.

Публікації. За результатами дослідження було опубліковано 2 статті у науково-практичному журналі «Подільський науковий вісник».

Дана робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків, що розміщується на 79 сторінках і включає: 15 рисунків, 10 таблиць, 6 додатків та список використаних джерел, який налічує 49 найменувань.

ВСЕ 2023

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР`ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні засади кар'єри на підприємстві: сутність, види, етапи, цілі, моделі та чинники впливу

Кар'єра (від фр. cariera) означає «успішне просування в будь-якій царині (соціальній, громадській, науковій або професійній) діяльності»». Кар'єра – це результат усвідомленої позиції та поведінки людини в тій чи іншій сфері трудової діяльності, пов'язаній із суспільним або професійним зростанням. Людина сама будує свою кар'єру, свою траєкторію руху, керуючись особливостями внутрішнього і зовнішнього середовища організації і, головне, власними цілями, прагненнями та установками [14].

Кар'єра – це суб'єктивне, усвідомлене рішення працівника про майбутнє своєї праці, передбачувані способи самовираження та задоволеність роботою, а також про поступове просування по службі, навички, компетенції, кваліфікаційні можливості та винагороди, пов'язані з діяльністю працівника.

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний з уявленням працівника про майбутню роботу, способи професійного розвитку та самореалізації.

Кар'єра – це зміна ставлення і поведінки людини щодо трудового досвіду і трудової діяльності загалом.

Ділову кар'єру визначають як поступове просування співробітника службовими сходами в межах конкретної організації або послідовну зміну роду діяльності впродовж усього життя, з відповідними змінами у винагороді та можливостях для самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання. Існує й інше визначення: ділову кар'єру розуміють як просування співробітника ієрархічною драбиною або послідовну зміну роду занять у рамках конкретної організації та впродовж усього життя, а також сприйняття індивідом цих етапів [11].

ВСЕ 2023



Рис. 1.1 Визначення кар’єри

Важливою частиною концепції кар'єри є рух уперед. Також використовуються такі поняття, як зростання, досягнення і перехід. Інакше кажучи, кар'єру розуміють не як статичний, стабільний стан, а як процес зміни подій та активного просування людини в опануванні й удосконаленні способу життя. Типи кар'єрних процесів відображають особливості їхнього виникнення, спрямування, внутрішньої організації, зв'язку із зовнішнім світом і взаємодії з іншими процесами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні типи кар'єрних процесів

Тип кар’єрного процесу	Характеристика
1	2
Прогресивний	Це розвиток на вищий рівень ієрархії. Кожен етап змін відрізняється від попереднього за рахунок більш високого рівня компетенції та життєвих можливостей. Зміни в процесі просування незворотні й спрямовані в майбутнє, з урахуванням накопичених знань і досвіду.
Регресивний	Це періоди спаду різної тривалості. Це спадний кар'єрний процес, коли здібності та діяльність людини не відповідають вимогам її посади, структурної реорганізації управління, стану здоров'я або віку.

ВСЕІ 2023

Продовження табл. 1.1

1	2
Лінійний	Процес кар'єри розвивається в безперервній послідовності (по одній лінії). Це процес професійного розвитку.
Нелінійний	Після тривалого періоду кількісного зростання процес кар'єрного зростання кардинально змінюється. Кар'єрне зростання – це процес переміщення вгору і вниз службовими сходами. Положення співробітника постійно змінюється.
По спіралі	Процес кар'єри ґрунтується на послідовному розвитку позицій у міру просування ієрархічними сходами..
Стагнація (застій)	Це особливі випадки, коли в процесі кар'єри не відбувається значних змін.

Протягом своєї кар'єри людина проходе через різні, але взаємопов'язані етапи.(табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Етапи ділової кар’єри [21]

Етапи	Сутність	Вік	Характеристика
1	2	3	4
1-й етап	Доробочий попередній етап	До 25-ти років	– 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	– 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	– 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.

ВСЕ! 2023

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
4-й етап	Збереження	До 60-ти років	– 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.

Вказані етапи є фундаментальними для розуміння і управління розвитком кар'єрою. Працівники проходять за етапами кар'єри як за етапами життя.(табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Зв'язки між етапами кар'єри і потребами [25]

Етапи кар'єри		Вік	Важливі погреби
1-й	Доробочий	До 25-ти років	Фізіологічні, здоров'я
2-й	Установлення, затвердження	До 30-ти років	Безпеки, збереження
3-й	Просування	До 40-ти років	Досягнення, повага, автономія
4-й	Збереження	До 60-ти років	Повага самовираження
5-й	Пенсія	За 60 років	Самовираження

Психологія приділяє більше уваги проблемам раннього дитинства, ніж дорослого життя. Кожен етап життя характеризується необхідністю вирішувати конкретні завдання розвитку, як це відображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Рух за етапами життя аналогічний ієрархії потреб [26]

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;

ВСЕІ 2023

			- Первісне наймання на роботу і, якщо єдність особистості ніс не досягнуто, людина може відчувати трудноті протягом нього 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, започаткувати нових ідей і продукції, навчання молоді та інших; - Успіх залежить віл 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.

Тісний зв’язок між етапами кар’єри та етапами життя зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Зв'язки між етапами життя і етапами кар'єри [14]

ВСЕ 2023

Успішна кар'єра часто є результатом досягнення певного кар'єрного етапу до певного віку [25].

У результаті ті, чиє кар'єрне зростання не встигає за життєвим етапом, виявляються відносно менш продуктивними на робочому місці, а стосунки в колективі стають напруженими.

Стадія кар'єри (як точка на осі часу) не обов'язково пов'язана зі стадією професійного розвитку. Людина, яка перебуває на етапі просування по службі, не обов'язково може бути висококваліфікованим фахівцем в іншій професії. Тому важливо розрізняти етапи кар'єри – періоди особистісного розвитку – і етапи професійного розвитку – періоди освоєння діяльності.

Розвиток кар'єри, як і будь-який інший процес, вимагає наявності цілей. До цілей кар'єри часто відносять такі [12]:

- Отримати роботу або посаду, що відповідає самооцінці. Переважно в місцевості зі сприятливими природними умовами, що сприяють гарному здоров'ю та повноцінному відпочинку;
- Займатися діяльністю або посадою, яка відповідає самооцінці та приносить моральне задоволення;
- Мати роботу або посаду, яка добре оплачується або водночас приносить великий додатковий дохід;
- Обіймання посади, яка підвищує та розвиває професійну компетентність людини;
- Мати роботу чи посаду, яка носить творчий характер;
- Працювати в певній спеціалізованій галузі або обіймати посаду, яка дає певну незалежність;
- Мати роботу або посаду, яка дає змогу активно продовжувати навчатися;
- Я хотів би мати роботу або посаду, яка дозволяла б мені також доглядати за дітьми та займатися домашніми справами.

Кар'єрні цілі можуть змінюватися з віком, у міру того як змінюються люди, наприклад, унаслідок зростання кваліфікації, просування по службі,

ВСЕІ 2023

зміни або переоцінки цінностей тощо. Важливо пам'ятати, що розробка кар'єрних цілей – це безперервний процес.

Все різноманіття варіантів кар'єри створюється за рахунок сполучення чотирьох основних моделей, а саме: «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя» [11].

Кар'єри «трамплін» широко поширена серед керівників і професіоналів. Життєвий шлях співробітника складається з довгого сходження кар'єрними сходами, поступового зростання потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно до цього посади стають більш складними та високооплачуваними. На певному етапі співробітник обіймає вищу посаду і намагається залишатися на ній довше. Потім вони «зістрибують із трампліну», йдучи на пенсію.

Модель кар'єри «сходи» означає, що кожна сходинка кар'єри – це конкретна посада, яку обіймають протягом певного часу, наприклад, п'яти років або менше. Цього часу достатньо, щоб обійняти нову посаду і працювати на повну силу. У міру зростання кваліфікації, творчого потенціалу та досвіду роботи керівники і фахівці піднімаються кар'єрними сходами. Після того як співробітник підвищує свою кваліфікацію, він отримує нову посаду.

Співробітник досягає вершини кар'єри, коли набуває великого досвіду, високої кваліфікації, широкого кругозору, спеціальних знань і навичок. Опинившись на вершині, вони планомірно спускаються кар'єрними сходами з менш інтенсивних посад, які не потребують від них ухвалення складних рішень в екстремальних ситуаціях або управління великими колективами. Однак внесок менеджерів і фахівців як консультантів цінний для компанії. Психологічно ця модель дуже незручна для топ-менеджерів, оскільки вони не хочуть залишати свою «першу роль».

Модель кар'єри «змія» підходить як для керівників, так і для фахівців. Вона передбачає горизонтальне переміщення співробітників з однієї посади на іншу за призначенням, при цьому кожна посада займає короткий період часу (один-два роки). Наприклад, бригадир навчається в школі менеджменту, потім стає диспетчером, технологом або економістом, після чого його призначають

ВСЕ 2023

начальником цеху. Це дає змогу лінійним керівникам краще вивчити конкретні управлінські функції, які стануть у пригоді на вищих посадах. Перш ніж стати директором компанії, менеджери протягом шести-дев'яти років працюють заступниками директора з персоналу, комерції та економіки, де всебічно вивчають ключові напрямки діяльності. Модель передбачає постійне переміщення персоналу з керівної організації, чітку систему призначень і переміщень, а також детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Ця модель найбільш широко використовується у великих компаніях Японії.

Модель кар'єри «роздоріжжя» передбачає, що після фіксованого або змінного терміну служби керівники та фахівці проходять комплексну оцінку (атестацію), за результатами якої визначають їхнє просування, переведення або пониження на посаді. Цей кар'єрний шлях може бути рекомендований іноземним компаніям, які працюють на спільних підприємствах або за контрактними угодами. У принципі, це американська модель кар'єри, яка підкреслює індивідуалізм.

Пропрацювавши менеджером магазину певний час, наприклад, п'ять років, співробітник проходить перепідготовку в школі менеджменту. Якщо він володіє високими професійними знаннями та навичками, потенціалом і якостями, гарним здоров'ям і працездатністю, а також не має конфліктів у стосунках на робочому місці, його рекомендують на вищу посаду шляхом призначення або обрання.

Навіть якщо потенціал менеджера середній, його рекомендують для просування на іншу посаду, якщо він володіє достатніми професійними знаннями та навичками для цієї посади, має хороше здоров'я та психологічно стійкий. Наприклад, на посаду начальника іншого цеху. Існує повір'я, що «нова мітла мете по-новому» [14].

Якщо менеджери мають низьку оцінку, їхня професійна кваліфікація не відповідає обійманій посаді і на робочому місці виникають конфлікти,

ВСЕІ 2023

пониження на посаді або звільнення розглядається як груба невідповідність філософії компанії.

Під час вибору кар'єрного шляху людини важливо розуміти, що на розвиток кар'єри впливають не самі чинники або особистість, а спосіб їхньої взаємодії. Нижче (рис. 1.3) подано класифікацію чинників, що впливають на розвиток кар'єри, і життєвих обставин. Це пояснюється тим, що між цими поняттями існує тісний взаємозв'язок: кар'єра впливає на життєві обставини і навпаки.

Зовнішні фактори впливу	Внутрішні фактори впливу
• Урядові вимоги, закони • Економічні умови • Конкуренція • Склад трудових ресурсів • Місцезнаходження	• Цілі підприємства • Організаційний стиль • Професійних характер роботи • Технологічні умови • Трудовий колектив • Досвід та стиль керівництва

Рис. 1.3. Фактори, що впливають на розвиток кар'єри та життєві умови

Керівники повинні вміти визначати потреби своїх співробітників, а співробітники повинні мати чітке уявлення про свої поточні й потенційні компетенції та здатність реалізувати їх у майбутньому. Тому розвиток кар'єри і просування по службі мають ґрунтуватися на всебічній участі обох сторін і їхній спільній відповідальності за «свою» роль в організації цього процесу.

Кар'єра визначається не тільки успіхами і невдачами, як це розуміє сама людина. Вона охоплює внутрішні установки і поведінку, поступову зміну навичок і здібностей, а також професійні можливості, пов'язані з діяльністю.

ВСЕІ 2023

Крім чинників, що сприяють розвитку кар'єри, існують і чинники, що перешкоджають цьому. Давайте розглянемо деякі чинники, які можуть затримувати розвиток кар'єри.

Будь-який процес протікає під впливом гальмівних сил, які уповільнюють розвиток процесу аж до його зупинки або зміни напрямку. У певних галузях руху, за певних умов може виникнути криза кар'єри, наслідки якої впливають на майбутнє окремих людей та організацій.

Залежно від характеру впливу можна виокремити такі чинники: стримування, опір.

Чинники стримування мають особистісний характер і визначаються відсутністю внутрішніх ресурсів і способів їх мобілізації. До них належать: низькі потреби, слабка мотивація, нестача знань і досвіду, хвороба, порушення вольової сфери та загальний застій у розвитку.

Опір виходить із зовнішніх джерел, тобто з навколишнього середовища. Він може бути реакцією на кар'єрну діяльність або результатом гострої кар'єрної конкуренції, жорстких процедур просування, слабких обмежень і дисбалансу в системі пільг між працівником і організацією.

Залежно від характеру посади, антистимули включають фізичні, психологічні, соціальні та ідеалістичні чинники.

До фізичних чинників належать ті, що є наслідком біологічного стану, наприклад, сенсорні, мовні чи зовнішні дефекти, або погана робота через хворобу.

Психологічні чинники пов'язані з такими станами, як вимоги суб'єктів кар'єри щодо себе та інших, нерішучість, боязкість, страх та інтелектуальні проблеми.

Соціальні чинники зумовлені порушеннями на різних рівнях суспільного устрою. Політичні чинники (надання переваги політичній орієнтації), національні чинники (низький престиж професії), організаційно-адміністративні чинники (відсутність чітких правил призначення на посади), правові чинники (правова незахищеність посад і працівників), економічні

ВСЕ 2023

чинники (відсутність матеріальних стимулів), неформальні та колективні чинники (напруженість у стосунках) [15].

Ідеальні стимули кар'єри належать до таких сфер, як культура, мораль, ідеологія тощо. [26]. Залежно від часу дії, антистимули (стримувальні та протидіючі чинники) можуть бути короткостроковими, стійкими або постійними. До короткострокових чинників належать втома та гострі захворювання. До постійних чинників належать перебої з людськими ресурсами, економічні коливання та порушення традицій. До постійних чинників належать вікові зміни.

До дестимулюючих чинників належать змішані чинники, тобто чинники спаду і підйому активності. Глибина цих змін може сприяти і, навпаки, затримувати зміну професії. Наслідками дестимулюючих чинників є криза кар'єри, стагнація кар'єри та перезавантаження кар'єри [24].

1.2 Методи та форми управління кар’єрою на підприємстві

Управління кар'єрою має безліч різних методів і форм, як у теорії, так і на практиці. З цього погляду особливо цікавим є зарубіжний досвід, оскільки у вітчизняних компаніях діяльність з управління кар'єрою почала реалізовуватися тільки в середині 1990-х років. У США було розроблено такі три підходи до управління кар'єрою: гармонізація та узгодження інтересів (японський досвід), безособова конкуренція (США), концепція самостійного вибору кар'єри (Велика Британія), формальне та неформальне консультування (Канада) [22].

Під управлінням діловою кар'єрою розуміють діяльність відділу кадрів компанії з планування, організації, мотивації та управління кар'єрним зростанням співробітників на основі цілей, потреб і компетенцій організації та співробітників [24].

Одну з гіпотез управління кар'єрою персоналу висунув німецький учений Оствальд (1853-1932) на основі вивчення творчої кар'єри великих

ВСЕІ 2023

учених виявив, що люди з різними й навіть протилежними особистісними якостями досягали великих успіхів. При цьому деяких із них оточуючі вважали пересічними людьми через їхні особистісні якості. У своїй книзі «Великі люди» Оствальд висунув гіпотезу про те, що не потрібно визначати, які риси особистості оптимальні для високих досягнень, а скоріше, які умови найсприятливіші для досягнень [22].

Управління кар'єрою співробітників певною мірою є природним продовженням і наслідком усієї діяльності служби управління персоналом. Цей процес розпочинається вже на етапі добору персоналу, і на цьому етапі претендентам має бути надано повну й точну інформацію про їхні можливості та перспективи роботи в компанії. Добре продумана й організована програма навчання та розвитку співробітників призводить до реалізації планів кар'єрного зростання, включно з просуванням по службі та переведеннями [13].

Управління діловою кар'єрою підвищує прихильність співробітників інтересам організації, збільшує продуктивність праці, знижує плинність кадрів і дає змогу людині повніше реалізувати свій потенціал.

Структура управління кар'єрою персоналу – це набір інструментів впливу та кадрових технологій, що забезпечують управління професійним досвідом персоналу в організації та реалізацію кар'єрних стратегій [16].

Партнерства з розвитку кар'єри – це системи, що організовують планування кар'єри та розвиток компетенцій на основі принципу активної участі трьох сторін: співробітників, керівників і фахівців з управління персоналу.

Правила управління діловою кар'єрою – це принципи поведінки людини під час планування та реалізації кар'єрного зростання. Існує кілька правил управління діловою кар'єрою [31]:

- Не витрачайте час на невмотивованого або неперспективного начальника;
- Підвищуйте рівень своїх знань і освоюйте нові навички;

ВСЕ 2023

- Будьте готові обійняти високооплачувану посаду, яка незабаром стане вакантною;
- Дізнавайтеся і цінуйте людей, які важливі для вашої кар'єри;
- Плануйте свій день і тиждень;
- У житті все змінюється, і важливо цінувати ці зміни;
- Кар'єрні рішення – це майже завжди компроміс;
- Не живіть минулим;
- Не дозволяйте своїй кар'єрі розвиватися швидше, ніж у інших;
- Ідіть, щойно переконаєтеся у своїй необхідності;
- Сприймайте організацію як ринок праці;
- Покладайтеся насамперед на себе, щоб знайти нову роботу.

Організація завдань, пов'язаних із плануванням і реалізацією (управлінням) кар'єри співробітників, включає [41]:

- інформування співробітників про можливості просування, наявні в компанії, у вигляді консультацій за програмами навчання та індивідуальними планами професійного розвитку
- регулярне інформування та консультування про можливості, навчання і вакансії, наявні в компанії;
- розробка програм підтримки та психологічного консультування для подолання кар'єрних криз;
- мобільність співробітників у трьох напрямках: просування або кар'єрне зростання; горизонтальна мобільність (ротація); пониження на посаді.

Діяльність служби управління персоналом з управління кар'єрою співробітників ґрунтується на найбільш гармонійному поєднанні інтересів і цілей компанії (гарантування інвестицій у навчання співробітників, забезпечення лояльності інтересам компанії, зниження плинності кадрів, ефективне використання) та особистих інтересів і цілей працівника (задоволення самооцінки і потреби у визнанні, досягнення незалежності). Це дає змогу сформувати продуктивні та стійкі відносини між ними. Саме тому

ВСЕ 2023

управління кар'єрою і планування кар'єри ґрунтуються на індивідуальному підході до можливостей професійного просування і зростання [16].

Кожен процес в організації має оцінюватися з точки зору його ефективності, і управління кар'єрою не є винятком.

Останнім кроком в управлінні діловою кар'єрою співробітника є оцінка ефективності цього процесу. Ефективність управління діловою кар'єрою співробітників можна оцінити за допомогою таких показників, як: підвищення ефективності управління компанією; підвищення продуктивності праці; зниження плинності кадрів; співвідношення співробітників, найнятих ззовні на ключові позиції, і тих, хто «виріс» до цих позицій в організації; прихильність новим проєктам як фактор створення інноваційної атмосфери в компанії.

Таким чином, схематично управління діловою кар’єрою на підприємстві можна зобразити таким чином (рис.1.4).

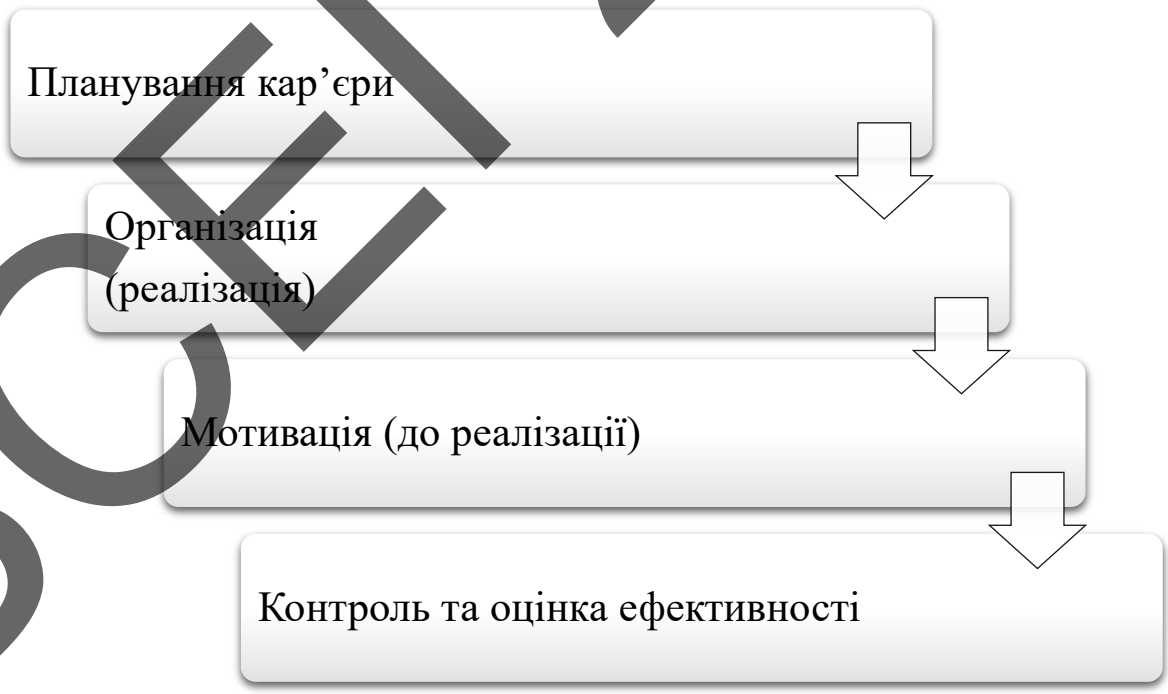


Рис. 1.4 Процес управління діловою кар’єрою на підприємстві

ВСЕІ 2023

Основне завдання планування і реалізації кар'єри – забезпечити взаємодію всіх типів кар'єри, що передбачає вирішення кількох конкретних завдань [17]:

1. Зв’язок організаційних цілей з індивідуальними цілями співробітників.

2. Планування кар'єри конкретного співробітника з урахуванням його конкретних потреб і виробничої ситуації.

3. Забезпечення прозорості процесу управління кар'єрою.

4. Виключити «глухі кути», де практично немає можливостей для подальшого розвитку співробітника.

5. Вивчати кар'єрні можливості співробітників.

6. Розробити чіткі та зрозумілі критерії кар'єрного зростання, які будуть використовуватися під час ухвалення конкретних рішень про кар'єру.

7. Використовуйте розумні оцінки кар'єрного потенціалу співробітників, щоб знизити нереалістичні очікування.

1.3 Шляхи побудови системи управління кар'єрним процесом на підприємстві

Система управління кар'єрним процесом (СУКП) має містити взаємозалежні цілі, функції, методи, принципи, структури і персонал управління кар'єрою [26].

Цілі СУКП мають випливати із загальних цілей системи управління персоналом, але водночас бути специфічними для цього напряму організаційної діяльності в галузі управління людськими ресурсами:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера та організації в цілому
- забезпечення узгодженості професійного досвіду та організаційної культури
- досягнення взаєморозуміння між організацією та її менеджерами

ВСЕ 2023

щодо розвитку і просування управлінських компетенцій

- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в організації тощо.

Основними функціями СУКП відповідно до її цілей є [26]:

- виявлення потреб в управлінському персоналі, вивчення питань його розвитку і просування, прогнозування мобільності ключових менеджерів;
- планування кар'єрних процесів на підприємстві, включно з професійним розвитком менеджерів (навчання, стажування тощо), процедурами оцінювання, плануванням посадових переміщень (просування, ротації) і розвитком організаційного простору відповідно до цілей компанії, компетенцій, потреб і можливостей персоналу (у цьому разі розвиток зводиться до організаційного проєктування);
- організація процесів навчання (зокрема основ кар'єрного самоменеджменту), оцінювання, адаптації, професійної орієнтації та конкурсу на заміщення управлінських вакансій;
- активізація кар'єрної орієнтації керівників, створення сприятливих умов для кар'єрного самоврядування: самомаркетинг (самопрезентація, самопросування), самоменеджмент;
- регулювання кар'єрних процесів і попередження/запобігання кризовим явищам і відхиленням від норми (у тому числі виникненню кар'єризму);
- координація та узгодження поведінки різних ланок системи управління кар'єрою;
- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрою на основі певної системи показників.

Ефективність реалізації функцій управління кар'єрою може бути досягнута за рахунок їх інтеграції та поєднання в різних технологіях. Серед таких технологій слід використовувати специфічні кар'єрні технології, такі як робота з резервами просування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри та моделювання кар'єри, а також універсальні управлінські

ВСЕІ 2023

технології, такі як управління за цілями, навчання, адаптивне управління та орієнтація на роботу [27].

Ефективна СУКП має включати три взаємозалежні підсистеми: виконавці (співробітники), робочі місця (робочі місця, посади) та інформаційне забезпечення.

Підсистема виконавців містить інформацію про можливості, інтереси та мотивацію працівників (співробітників), а підсистема робочих місць – інформацію про різні завдання, проєкти та індивідуальні ролі, необхідні компанії (організації). Підсистема інформаційної підтримки управління об'єднує інформацію про співробітників, завдання і загальну практику переміщення співробітників і призначення їх на певні типи завдань і посад, допомагаючи таким чином співвіднести вимоги до працівника з характеристиками посади.

На різні види робіт можуть бути призначені такі типи співробітників: фахівці відділів праці та заробітної плати або відділу кадрів, цехових підрозділів, соціологічних служб, планово-економічних і технічних служб, центральних офісів, адміністративних відділів і лінійні керівники (наприклад, начальники цехів, керівники посад, члени рад колективу і керівників) [21].

Розглянемо, як побудувати оптимальну СУКП для різних етапів управління кар'єрою співробітників.

Управління кар'єрою починається з моменту прийняття на роботу. Американські компанії витрачають до 10 000 доларів США на керівників середньої ланки. Ці гроші витрачаються на збір інформації про кандидатів з усіх попередніх місць роботи, проведення тестів, співбесід із професіоналами та запит рекомендаційних листів із середніх шкіл та університетів. Якщо важливий моральний аспект бізнесу, то за необхідності наймаються приватні детективи для спостереження за особистим життям претендентів.

На етапі професійного відбору оцінюються особисті та ділові якості кандидата, а також аналізується його мотивація до пошуку роботи. Для оцінки використовують різні методи професійного відбору (анкети, тести та

ВСЕІ 2023

інтерв'ю).

Анкети мають бути складені таким чином, щоб надати інформацію про об'єктивні характеристики кандидата, а також визначити його кар'єрні потреби. Доцільно ставити запитання про особисті та професійні плани співробітника, стадії асертивності та самовираження, найприйнятніший темп розвитку кар'єри. Інформація про біографію співробітника і його знання іноземних мов може допомогти визначити шляхи розвитку кар'єри в прикладній або неспеціалізованій галузі. У процесі співбесіди з'ясовується, наскільки кандидат розуміє свою майбутню роль в організації та свої плани на майбутнє.

Тести допомагають виявити особисті та ділові якості, які характеризують кандидата як потенційного менеджера і відкривають можливості для зміни сфери діяльності. Результати оцінювання кандидата дають змогу зробити попередні висновки про його кар'єрну орієнтацію вже на етапі відбору [22].

Таким чином, служба управління персоналом починає накопичувати інформацію про потенційні здібності конкретного співробітника.

У майбутньому служба управління персоналом має вести досьє на різні категорії персоналу та поповнювати базу даних. Зокрема, важливо вести досьє з оформлення та реалізації планів управління. Досьє має містити таку інформацію про співробітника: прізвище, ім'я, по батькові, рік народження, посада, кваліфікаційний рейтинг, шифр окладу, розв'язувані задачі (сфера діяльності), сильні особисті якості, особливі досягнення за останні роки, необхідність підвищення кваліфікації, задачі, які необхідно розв'язати найближчим часом, інтереси в організації, вища посада, посада, яку планують обійняти в найближчому майбутньому.

До неї також включаються звичайні дані, такі як дата прийому на роботу, освіта, досвід роботи і знання. Така база даних ведеться як для співробітників, так і для керівників усіх рівнів.

ВСЕ 2023

Безпосередній керівник зобов'язаний перевіряти цю інформацію не рідше ніж один раз на рік і повідомляти у відділ кадрів і керівнику будь-яку нову інформацію про співробітника. Таким чином, кадрове досьє постійно оновлюється, і за потреби можна одразу ж рекомендувати найкращого кандидата на ту чи іншу посаду. Перш ніж приступити до планування кар'єри і розвитку компетенцій конкретного співробітника, менеджер з персоналу повинен визначити загальні принципи кар'єрного зростання, виходячи з кадрової стратегії організації.

Співробітники можуть знайти способи уникнути проблем із просуванням по службі, вивчивши типові кар'єрні траєкторії, розроблені для різних типів кар'єрного зростання – вертикального і горизонтального. Кар'єрна карта – це модель кар'єри, яка зазвичай містить діаграму кар'єрного зростання співробітника, напрямок та етапи професійної кар'єри, приблизні строки переходу на відповідний щабель і конкретні кваліфікаційні вимоги до конкретної посади.

Управління кар'єрою складається з декількох основних етапів: планування, реалізація (включно з регулюванням мотиваційних впливів), управління та оцінка ефективності.

Планування кар'єри визначає цілі розвитку співробітника і способи їх досягнення. Реалізація планування кар'єрного зростання передбачає, з одного боку, професійний розвиток співробітника, тобто набуття кваліфікації, необхідної для обіймання цільової посади, шляхом професійного навчання, стажувань, курсів підвищення кваліфікації тощо, а з іншого – набуття практичного досвіду, необхідного для обіймання цільової посади. Це включає в себе послідовне обіймання кількох посад. Щоб ефективно управляти своєю діловою кар'єрою, необхідно розробити особистий план. Особистий кар'єрний план – це інструмент для ефективного управління діловою кар'єрою [18].

Особистий кар'єрний план для менеджерів складається з трьох основних розділів: 1) оцінка життєвої ситуації; 2) постановка особистих кінцевих кар'єрних цілей; 3) особисті цілі та плани дій [40].

ВСЕ 2023

На рис. 1.5 показано приблизну структуру особистого кар'єрного плану менеджера. Розглянемо зміст особистого кар'єрного плану менеджера. План складається з трьох основних розділів: оцінка життєвих обставин, постановка кінцевих кар'єрних цілей, особисті цілі та плани дій.

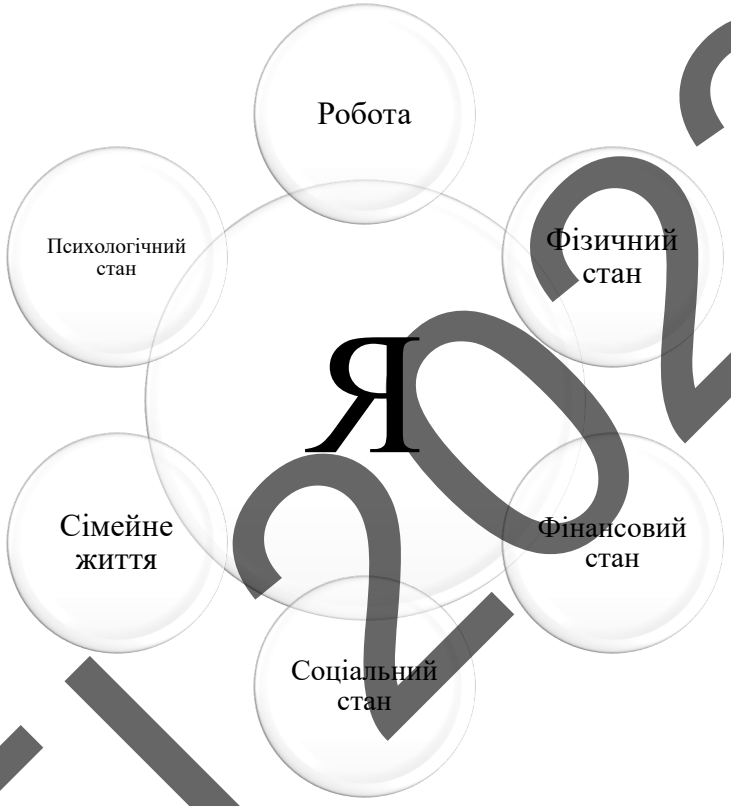


Рис. 1.5 Зразкова структура життєвого особистого плану кар'єри керівника

Для самих співробітників це такі види діяльності: первинна орієнтація в організації, вибір структурних підрозділів і майбутніх посад, виконання роботи на призначених посадах, оцінка перспектив і прогнозування зростання, реалізація заходів для зростання.

Менеджери з персоналу охоплюють такі види діяльності: оцінювання співробітників під час прийому на роботу, визначення робочого місця співробітника, оцінювання його роботи та потенціалу, відбір співробітників на резервні посади, додаткове навчання співробітників, розроблення робочих програм з урахуванням резерву, просування співробітників [19].

Безпосередні (лінійні) керівники працюють за такими програмами:

ВСЕ 2023

оцінка результатів роботи співробітників, організація професійного розвитку, оцінка мотивації праці, пропозиції щодо стимулювання, пропозиції щодо просування на вищі посади.

Розвиток кар'єри співробітника, тобто перехід від одного ступеня до іншого, завжди визначається потребами організації та прагненнями самого співробітника. Водночас кар'єрне зростання має бути керованим, а отже, плановаим процесом.

Основою для планування розвитку кар'єри є такі показники, що характеризують трудову діяльність і поведінку співробітників [21]:

- Кар'єрна мотивація;
- Якісна та ефективна робота в останні роки;
- Висновок керівника оціночної (конкурсної, відбіркової чи іншої) комісії або організації;
- Професійна компетентність та ерудиція (навчання);
- Якщо працівника прийнято (переведено) з іншої організації, то висновки або рекомендації іншої організації;
- Психологічна придатність до виконання необхідної роботи.

Кар'єру рекомендується планувати не менше ніж на п'ять і не більше ніж на десять років, оскільки адаптація до нової посади (особливо на керівній ланці) може зайняти від двох до п'яти років, а умови праці можуть істотно змінитися, наприклад, через десять років.

Складання плану розвитку кар'єри починається з ознайомлення співробітника з його можливостями кар'єрного зростання, професійного розвитку та ієрархічною структурою організації. Цю інформацію надає співробітнику відділ кадрів. Співробітник повинен з'ясувати свої професійні інтереси, способи їх реалізації та напрямок, у якому він хотів би змінити роботу. Потім потрібно зіставити свої здібності з вимогами бажаної посади і вирішити, наскільки реалістичний план кар'єрного зростання. Якщо реалістичний, то потрібно подумати, що необхідно для реалізації цього плану. На цьому етапі співробітнику необхідна кваліфікована підтримка з боку

ВСЕІ 2023

відділу кадрів і керівника. План кар'єрного розвитку співробітника має містити таку інформацію [21]:

- найменування посад, які призначено займати працівникові (якщо йдеться про ротацію або підвищення);
- очікувана тривалість переведення (роки, квартали);
- вид заохочення (підвищення зарплати, безкоштовне навчання);
- назва виду навчання в системі безперервної освіти;
- тривалість навчання в системі безперервної освіти;
- установа, в якій проводиться навчання в системі безперервної освіти;
- область навчання;
- оцінки, отримані працівником під час навчання, у кадровому резерві, на періодичних атестаціях і конкурсах у системі безперервної освіти;
- інші дані, які необхідно визначити, на думку укладача плану кар'єрного зростання працівника.

Кар'єрне зростання співробітника – це тривалий процес, що включає кілька періодів. Ці періоди включають:

1. Підвищення кваліфікації в рамках програм безперервного навчання (перепідготовка, стажування);
2. Зарахування до групи кадрового резерву для висунення на керівні посади. У цьому випадку співробітники повинні пройти навчання в системі безперервної освіти відповідно до індивідуальних планів;
3. Призначення на вищу посаду (за результатами попередньої підготовки, конкурсу, рішення атестаційної комісії та рішення керівництва організації);
4. Ротація співробітників усередині свого підрозділу.

Документи з планування кар'єри можуть також включати анкету з розвитку кар'єри. Анкету розробляє відділ кадрів за допомогою соціологів, психологів та експертів з профорієнтації, щоб допомогти співробітникам зрозуміти і правильно сформулювати свої особисті цілі кар'єрного зростання. Співробітники заповнюють анкету самостійно або за допомогою

ВСЕП 2023

консультанта.

Під час розроблення заходів із планування кар'єри співробітників необхідно враховувати не тільки кваліфікацію людини (освіту, кваліфікацію, ставлення до роботи та систему внутрішньої мотивації), а й такі умови:

1. Вищою точкою кар'єри є топ-позиція в конкретній організації.

2. Тривалість кар'єри визначається кількістю вищих посад, які обіймав співробітник на шляху від першої до вищої.

3. Відношення кількості посад у вищій ієрархії до кількості посад, які обіймає здобувач на даному етапі кар'єри. Це показник рівня посади.

4. Відношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.

5. Перспективна або тупикова кар'єра. Оскільки кар'єрний шлях співробітника може бути довгим або дуже коротким, під час підбору персоналу рекрутерам необхідно виявляти й обговорювати з кандидатами можливі варіанти кар'єри з урахуванням їхніх особистісних характеристик і конкретних мотивів. Один і той самий кар'єрний шлях може бути привабливим або нецікавим для деяких співробітників, і це може мати значний вплив на ефективність роботи [27].

Тому планування кар'єри в організаціях здійснюється шляхом зіставлення особистих бажань у царині кар'єри з можливостями їх реалізації в наявних видах діяльності.

Планування кар'єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаного результату. Відповідальність за реалізацію запланованих заходів лежить як на організації, так і на співробітнику [31]. Керівники відділів мають надавати співробітникам інформацію про потреби організації та кадрові можливості, причому не тільки в межах свого відділу, а й для організації загалом.

Ефективним способом інформування співробітників про вакансії в організації є не тільки оголошення на дошках оголошень, а й надавати інформацію про вакантні посади, а також про переведення та призначення;

ВСЕ 2023

оголошення усередині організації повинні робитися за місяць до оголошення про зовнішній набір; вибори повинні бути відкритими та обов'язковими; вимоги до претендентів на посади повинні бути чітко сформульовані, забезпечуючи рівний доступ та можливість для кожного претендента конкурувати; кожен претендент, який не отримав переваг, повинен мати можливість конкурувати з іншими працівниками організації.

Планування кар'єри менеджерів ґрунтується на прогресивному функціональному й організаційному навчанні, оскільки менеджерам необхідно набувати різноманітного досвіду в різних галузях управління. Основою для планування кар'єри є досвід просування співробітників по сходам. Функції кожної посади описані в посадовій інструкції.

Поетапне просування в рамках функціонального відділу залежить від кількості років роботи на відповідному етапі. Співробітники, які не відповідають вимогам вищого ступеня протягом певного періоду часу, позбавляються можливості подальшого просування.

Процедура розробки етапів кар’єри [21]:

- Вивчити вимоги до роботи на окремих рівнях просування;
- Визначити вимоги до вхідних параметрів для посад кожного рівня;
- Визначити детальні вимоги до кожної посади вищого рівня, включно з необхідним рівнем освіти, кваліфікацією та віком;
- Визначте вимоги до досвіду роботи для переходу на вищі етапи.

Нові вимоги до етапів кар'єри:

- надання реальних можливостей для просування по службі, не пов'язаних із досягненням певного віку або технічної компетентності;
- розвиток посадових інструкцій, нові пріоритети, організаційні моделі та підвищена увага до різних потреб менеджменту;
- гнучка оцінка співробітників з урахуванням компенсуючих факторів (один недолік компенсується іншою продуктивністю).

ВСЕ 2023

Визначити конкретні знання та навички, необхідні для кожного ступеня кар'єрного зростання, не обмежуючи формальну освіту, вік або досвід. Це усуває перешкоди для просування талановитих і обізнаних співробітників.

Планування ділової кар'єри має вирішальне значення під час роботи з молодими фахівцями. Кар'єра співробітників, як об'єкт планування та управління, суттєво впливає на стабільність персоналу, спеціалізацію нових співробітників для освоєння нових професій і підвищення кваліфікації.

Планування ділової кар'єри може бути загальним або спеціальним. При загальному плануванні кар'єри кар'єрний шлях розробляється шляхом вибору декількох можливих кар'єрних шляхів для фахівця або групи фахівців.

За спеціального планування кар'єри розробляється графік заміщення посад і встановлюються терміни проходження відповідного навчання.

На основі аналізу моделей ділової кар'єри фахівців і керівників, перспектив розвитку організації, чисельності персоналу та динаміки його розвитку в організації складаються карти просування персоналу.

Реалізація плану кар'єрного розвитку залежить насамперед від самого співробітника. Його головні умови – ефективність роботи на поточній посаді, професійний та особистісний розвиток, ефективне партнерство з керівниками і завоювання авторитету в організації.

Керівники формально і неформально оцінюють ефективність і потенціал співробітників на їхній поточній посаді, є найважливішим каналом зв'язку між співробітниками та вищим керівництвом організації, ухвалюють рішення щодо підвищення і володіють ресурсами для розвитку навичок співробітників. Зі свого боку, служба управління персоналом сприяє реалізації плану кар'єрного розвитку співробітника, комплексно керуючи розвитком кар'єри в організації. Для цього складається загальний план управління кар'єрою, що відображає основні напрями діяльності служби управління персоналом [40]:

1. Прогнозування вакансій і планування заміщення посад. Потенційні причини виникнення вакансій виявляються на основі аналізу вікової та

ВСЕІ 2023

професійної структури персоналу, розподілу співробітників за стажем роботи в організації та середніх даних про звільнення.

2. Підбір кандидатів на вакантні посади Виявлення кандидатів на вакантні посади, визначення критеріїв і методів добору, визначення термінів проведення конкурсу та призначення відповідального за його проведення.

3. Організація професійного розвитку співробітників. Це професійна підготовка, перепідготовка в професійних освітніх установах і підвищення кваліфікації працівників, визначення форм та умов навчання. Це розширення сфери діяльності, наставництво, кураторство, ротація, навчальні заходи, які організовуються кадровою службою (лекції, розбір конкретних ситуацій, ділові ігри тощо), самоосвіта і спеціальні тренінги із самоорганізації кар'єри (семінари, консультації, співбесіди тощо).

4. Сприяння кар'єрному зростанню Забезпечується за рахунок підвищення привабливості переходу на складніші та відповідальніші посади, у тому числі за рахунок формування матеріальних і соціальних (рольових, посадових і правових) відмінностей у статусі працівників залежно від їхньої кваліфікації та посадового рівня.

5. Удосконалення організаційної структури. Своєчасний перегляд організаційної структури та структури підрозділів, гнучкий підхід до комплектування та позиціонування персоналу, що забезпечує створення можливостей для кар'єрного зростання.

6. Реалізація посадових (кар'єрних) переміщень: формування резервів просування (спеціальне навчання, стажування, ротації тощо), планування персональних призначень.

ВСЕ 2023

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Ощадбанк»

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк») – є однією з найбільших фінансово-банківських установ України, яка прагне стати сучасним конкурентоспроможним банком, що стабільно працює на конкурентному банківському ринку.

Стратегія банку спрямована на максимальний розвиток роздрібного бізнесу та створення умов для повноцінного банківського обслуговування корпоративних клієнтів.

Володіючи статусом державного банку, АТ «Ощадбанк» уособлює собою стабільність, надійність і динамічний розвиток, прагне бути національним надбанням і символом народної поваги.

Сьогодні послугами банку користуються всі верстви населення, що визначає лідируючі позиції банку на українському ринку роздрібних банківських послуг. Банк прагне створювати сприятливі та вигідні умови для обслуговування клієнтів, розширювати спектр банківських послуг і збільшувати свою присутність на ринку продуктів і послуг.

Розуміючи соціальну значущість присутності державних банків у найвіддаленіших куточках країни та їхню роль у реалізації державних програм, банк прагне створювати сприятливі умови для обслуговування всіх верств населення, надавати соціальні компенсації та компенсації населенню, пропонувати повний спектр банківських та інших послуг.

Ощадна справа – це діяльність, безпосередньо пов'язана зі збереженням, накопиченням і витрачанням грошових коштів. Кожна людина хоче розумно заощаджувати гроші та покращувати свій добробут. Розглядаючи історію ощадних кас, можна зробити висновок, що два століття тому люди були так

ВСЕ 2023

само стурбовані поліпшенням свого життя, як і сьогодні, і заощадження відігравали в цьому важливу роль.

У Західній Україні особисті заощадження приймалися обласними губернськими касами, а 1783 року подібна каса була створена в Галичині. За спеціальним привілеєм королівської грамоти 1843 року у Львові було засновано Галицьку ощадну касу під гаслом «Працюй та заощаджуй». Гарантом, який повертав кошти на вимогу і своєчасно виплачував відсотки вкладникам, виступала Державна рада.

У 1991 році Україна відокремилася від Радянського Союзу і проголосила свою незалежність. Відповідно до проголошення незалежності України Ощадний банк було виділено зі складу радянського Ощадбанку.

20 березня 1991 року було ухвалено Закон України «Про банки і банківську діяльність» [2], і Ощадбанку України було надано особливий статус.

31 грудня 1991 року Ощадбанк був зареєстрований як самостійний банк у Національному банку України і став «Державним спеціалізованим комерційним ощадним банком України».

На сьогоднішній день Ощадбанк є єдиним українським банком, який надає законодавчу гарантію збереження вкладів громадян і повернення коштів на першу вимогу.

Вищим керівництвом Ощадбанку в Україні є Правління у м. Києві. Директиви та накази Правління виконуються безпосередньо на рівні підлеглих. Вертикальне підпорядкування доповнюється горизонтальними зв'язками, тобто з клієнтами всіх форм власності та банківськими установами одного рівня.

Організаційна структура Ощадного банку збудована відповідно до адміністративно-територіального ділення України і тому враховує як історично господарські, що склалися, торгівельні і тому подібне зв'язки усередині регіонів, так і реальності сучасних структур державного управління (рис. 2.1).

ВСЕ 2023



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Ощадбанк» [36]

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.

Станом на кінець 2022 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель; 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%)та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу (рис.2.2). Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери

ВСЕ 2023



Рис. 2.2 Структура кредитів та строкових депозитів АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 рр. [36]

Стратегія розвитку ОщадБанку на період 2021-2024 рр. була затверджена Урядом України як акціонером (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2021 р.). Однак вона втратила свою актуальність у зв'язку з надзвичайною ситуацією, спричиненою повномасштабним вторгненням Російської Федерації, та відповідно до «Основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки», затверджених розпорядженням КМУ № 356-р від 07 травня 2022 року [4].

У 2022 році початок російського вторгнення призвів до значних змін в інфраструктурі та інших компонентах АТ «Ощадбанк»: станом на 31 грудня 2022 року операційна мережа Банку складалася з 1 239 установ, включно з 24 філіями та 1 215 територіально відокремлених позабалансових відділень (без урахування 421 установи на території Республіки Білорусь, без урахування 421 установи на території Донецької та Луганської областей, тимчасово окупованої з 2014 року, та 147 відділень у населених пунктах України, тимчасово окупованих після повного вторгнення у 2022 році). З цієї кількості філій 1 158 були зареєстровані як відкриті для роботи, в той час як 57 були

ВСЕ 2023

тимчасово призупинені на підконтрольних уряду територіях через активні бойові дії та загрозу життю співробітників і клієнтів. Жителів невеликих віддалених районів обслуговує Департамент обслуговування віддалених районів.

Динаміка фінансових показників Ощадбанку за підсумками 2022 року дає можливість стверджувати, що він успішно долає виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням російської федерації. Консолідований чистий прибуток за результатами 2022 року становить 638,34 млн. грн., позитивний фінансовий результат насамперед забезпечений високою адаптацією Банку до ринку в умовах воєнного стану.

Починаючи з початку військової агресії, Банк сфокусувався на нарощенні обсягів залучення коштів клієнтів, акумулюючи ресурс для інвестицій в економіку країни і надаючи насамперед перевагу підтримці стратегічних галузей економіки. Залучені ресурси дали змогу збільшити обсяги процентних операцій, компенсуючи вплив агресії на якість кредитного портфелю [36].

Проведемо детальну оцінку фінансових результатів діяльності банку. Інформаційною базою для аналізу доходів і витрат банку є Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід банку (Додаток А-В). Результати розрахунків занесено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна оцінка структури і динаміки доходів та витрат

АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки

Стаття	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхил. абсол. величин, тис. грн.		Темп зростання, %	
				2022 до 2020 року	2022 до 2021 року	2022 до 2020 року	2022 до 2021 року
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні доходи	18466942	21352541	22548807	4081865	1196266	122,1	105,6
Процентні витрати	10476135	7989345	7564688	-2911447	-424657	72,2	94,7
Чистий процентний дохід	7990807	13363196	14984119	6993312	1620923	187,5	112,1

ВСЕ 2023

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Комісійні доходи	8043794	9802378	9386584	1342790	-415794	116,7	95,8
Комісійні витрати	3080856	3597784	3447839	366983	-149945	111,9	95,8
Чистий прибуток	2776371	1054217	638342	-2138029	-415875	23,0	60,6

Із даних табл. 2.1 видно, що в 2022 році відбулось загальне зменшення чистого прибутку банку майже на 40% порівняно із 2021 роком Ці зміни відбулися в основному в наслідок формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами. Зростання процентних доходів склало майже 22% порівняно з 2020 роком. При цьому також збільшились надходження комісійних доходів у 2022 порівняно з 2020 роком, загальне збільшення комісійних доходів за останні три роки склало 16,7%. Порівняння динаміки та структури процентних та комісійних доходів наведено на рис. 2.3.

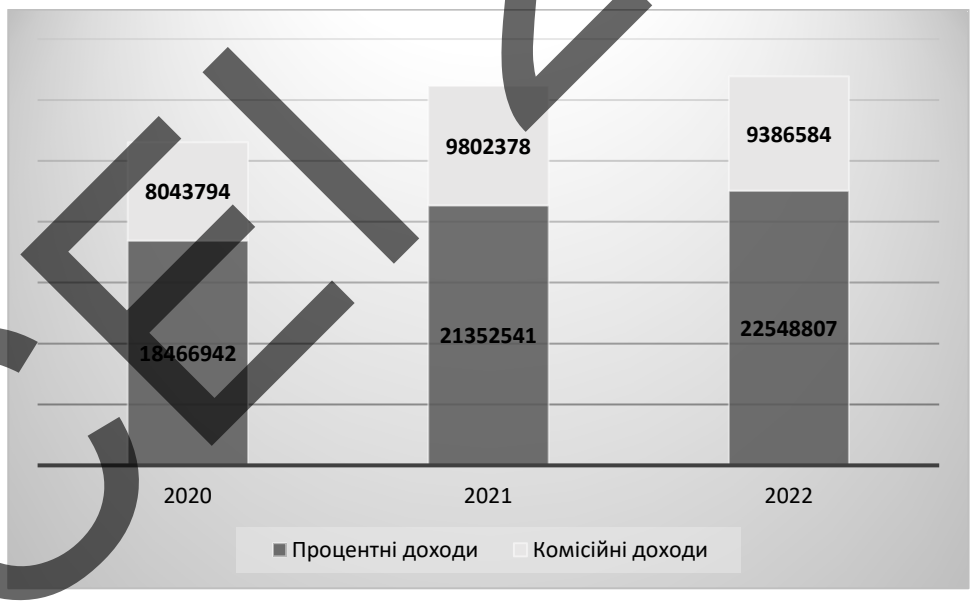


Рис. 2.3 Порівняльний аналіз структури і динаміки процентних та комісійних доходів АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 рр.

Попри всі складнощі 2022 року Ощадбанк зберіг прибуткову діяльність і отримав прибуток у сумі 638,34 млн грн. Слід зазначити, що у 2022 році банк вступив до ФГВФО і вперше здійснив виплати до нього, які становили 777,2 млн грн, що мало вплив на отриманий чистий прибуток.

ВСЕ! 2023

Крім того, комісійний дохід банку демонструє тенденцію до зростання з другого півріччя 2022 року, незважаючи на втрату низки відділень на тимчасово окупованих територіях і перешкоди, пов'язані з військовими діями. Так, у 2022 році комісійний дохід банку знизився на -0,4 млрд грн порівняно з попереднім роком, а в другій половині звітного року збільшився на +1,4 млрд грн, або +34% порівняно з першим півріччям.

Чистий комісійний дохід Ощадбанку знизився на 4,3% порівняно з 2021 роком. Основними причинами цього стали припинення кредитування, зниження комісії за залучення клієнтів і зменшення обсягу отриманих платежів і грошових переказів у зв'язку зі скороченням кількості діючих відділень.

Резерви під очікувані кредитні збитки становили 11,3 млрд грн, збільшившись на 9,3 млрд грн (у 5,5 раза) порівняно з попереднім роком. Основною причиною цього є передбачувані збитки, яких банк може зазнати у зв'язку з втратою клієнтів-позичальників через війну.

Незважаючи на зусилля банку з оптимізації операційних витрат і поліпшення інфраструктури, операційні витрати зросли до 14,6 мільярда гривень. Здебільшого це було пов'язано із забезпеченням належної організації операційних процесів у воєнний час, включно зі швидким переміщенням обладнання та персоналу, призупиненням або відновленням роботи ТВББ залежно від ступеня безпеки, а також можливістю надання банківських послуг у певних районах.

Аналізуючи витрати банку наведені в табл. 2.1 видно, що темпи зростання доходів випереджають темпи зростання видатків в 2022 році, а місцями банку навіть вдалось скоротити витрати, що дало змогу збільшити чистий прибуток.

Найважливішими показниками рентабельності банку є рентабельність активів і рентабельність власного капіталу. При цьому рентабельність власного капіталу рекомендується розглядати як узагальнюючий показник, що характеризує прибутковість капіталу учасників, а рентабельність сукупних

ВСЕ 2023

активів – як показник, що характеризує ефективність використання всіх ресурсів, які перебувають у розпорядженні банку. Цей показник відображає внутрішню політику банку і досвід управлінського персоналу в підтримці оптимальної структури активів і пасивів з точки зору доходів і витрат.

Розрахунок цих показників наводиться в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок показників прибутковості АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 рр., %

Показник	Формула розрахунку	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Доход на активи (ПА)	$\frac{ЧП}{ЗА}$*100%	1,19	0,45	0,24
Доход на капітал (ПК)	$\frac{ЧП}{СК}$*100%	12,65	4,82	2,88

Дані табл. 2.4. показують, що і дохід на активи і дохід на капітал у 2020-2022 рр. мають негативну динаміку. В 2022 році дохід на активи в порівнянні з попередніми роками знизився майже в 5 разів, а отже можна зробити висновок що банк втрачає здатність ефективно вкладати свої кошти в активні операції.

Дохід на капітал теж знизився, якщо в 2020 році він складав 12,65% , то в 2022 році цей показник становить лише 2,88%, тобто можна зробити висновок що дохідність капіталу учасників теж зменшується.

Очевидно, що наведені показники не повною мірою характеризують ефективність банківських операцій, оскільки не враховують накладні витрати банку. Проте ці показники свідчать про те, що банк є не збитковим, а прибутковим, ефективно інвестує в активні операції та підтримує оптимальну структуру активів і пасивів з погляду доходів і витрат завдяки професіоналізму своєї управлінської команди.

ВСЕП 2023

2.2 Аналіз трудових ресурсів АТ «Ощадбанк»

Одним із найважливіших чинників, що впливають на результати діяльності банківської установи, є його персонал, кадри і трудові ресурси. У зв'язку з цим велике значення мають аналіз праці та оцінка ефективності її використання в операційному процесі, вивчення впливу окремих чинників праці на зміну кінцевих результатів діяльності та аналіз ефективності управління персоналом.

АТ «Ощадбанк» – один із трьох найбільших роботодавців у банківському секторі. Робота протягом майже двох років в умовах військового вторгнення вплинула на стан, мобільність і процес адаптації співробітників банку. Так, якщо в березні, коли почалися воєнні дії, близько 10 % співробітників банку були змушені перебувати у вимушеному простої, то станом на 1 травня 2022 року цей показник було зведено до нуля.

У період з березня по серпень 2022 року в середньому 11 % співробітників банку працювали віддалено, з вересня цей показник знизився до 4-5 %. Віддалена робота співробітників з повним доступом до всіх необхідних систем і ресурсів банку регулюється Порядком організації віддаленої роботи співробітників. Цей документ було розроблено як альтернативу порядку організації віддаленої роботи в період карантину.

Варто зазначити, що вимушена міграція персоналу відбулася після введення воєнного стану. Багато з них були матерями з маленькими дітьми, які продовжували працювати віддалено, а після набрання чинності постановою КМУ № 481 від 26 квітня 2022 року [5], яка обмежила можливість віддаленої роботи з-за кордону в державному секторі, майже половина співробітниць повернулася в Україну. Відтоді кількість співробітників, які працюють за кордоном, продовжувала скорочуватися і на кінець 2022 року досягла 144 осіб. Більшість із цих співробітників перебувають у соціальній відпустці.

ВСЕ 2023

Загалом команда АТ «Ощадбанк» адаптувалася до нових умов, змін у структурі роботи та викликів. Темп і якість робочих процесів було збережено, а філіальну мережу забезпечено необхідною кваліфікацією та досвідом, що сприяло сталому функціонуванню банку в умовах воєнного стану.

Варто зазначити, що протягом року керівництво банку керувало процесом управління людськими ресурсами та вміло його прогнозувало. Відповідно, результати діяльності протягом року відповідали очікуванням:

- Кількість співробітників скоротилася на 20 % у сукупності (11 % у 2021 фінансовому році);
- Відповідно, середній коефіцієнт плинності кадрів за звітний рік збільшився порівняно з попереднім роком і склав 4,7%.

Таблиця 2.3

Динаміка і структура чисельності персоналу АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	Кількість, чол	%
Чисельність за списком на початок року, осіб.	319153	310277	293752	-25401	-8

Як видно з табл. 2.3, протягом останніх трьох років у АТ «Ощадбанк» відбулось незначне скорочення кадрів – 8%. Основними причинами скорочення чисельності персоналу стали заплановані протягом року звільнення та централізація банківського сектору. Частка співробітників, звільнених з цих причин, становить близько 31%. Звільнення, спричинені воєнними діями, по суті, є незначними для Банку.

У 2022 році не відбулося істотних змін у структурі персоналу АТ «Ощадбанк», а також у співвідношенні статей. На кінець року 72% співробітників становили жінки і 28% - чоловіки. Середній профіль виглядає наступним чином (рис. 2.4):

ВСЕ 2023

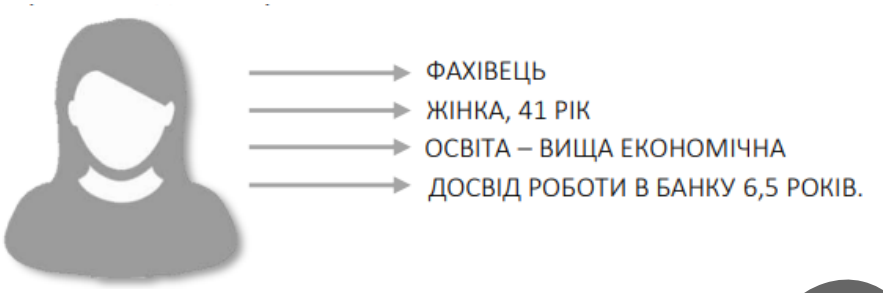


Рис. 2.4. Профіль співробітника АТ «Ощадбанк» [36]

Починаючи з минулого року, в Ощадбанку помітна тенденція до омолодження персоналу, яка триває й досі. Наразі найбільшу частку персоналу Ощадбанку – 35% складають молоді люди у віці від 30 до 40 років, 21% з яких обіймають керівні посади різного рівня.

Міра ефективності праці отримала назву продуктивності праці. Під продуктивністю праці розуміють результативність чи здатність робітників виробляти за одиницю робочого часу визначений обсяг доходу.

У табл. 2.4 наведена динаміка продуктивності праці працівників (у тис. грн процентних доходів банку на особу), і, варто зазначити, що даний показник зростає з невисокими темпами, якщо враховувати інфляційний фактор.

Таблиця 2.4

Продуктивність праці одного працівника АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 рр.

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Чистий процентний дохід, тис. грн.	7990807	13363196	14984119
Середньооблікова чисельність, осіб	319153	310277	293752
Продуктивність праці, тис.грн./особу	25,0	43,1	51,0

Як видно з розрахунків, продуктивність праці одного працівника у 2022 р. порівняно з 2020 р. значно збільшилась. Це збільшення обумовлене перш за все збільшенням суми доходу та зокрема скороченням кількості

ВСЕІ 2023

працівників. Динаміку продуктивності праці співробітників АТ «Ощадбанк» зображено на рис. 2.5.

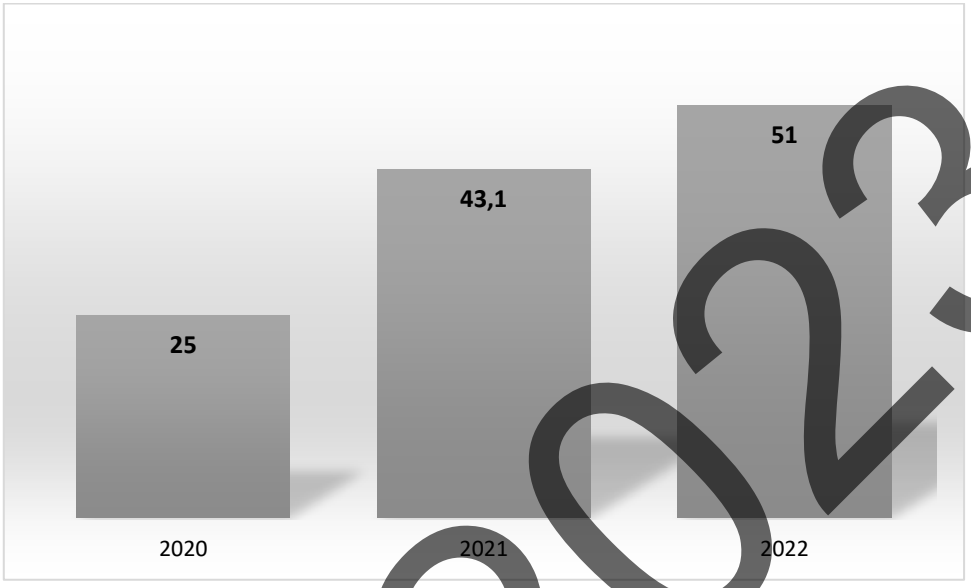


Рис. 2.5 Динаміка продуктивності праці співробітників АТ «Ощадбанк» (у тис. грн процентних доходів банку на особу)

Слід також зазначити, що банк є надійним роботодавцем і відіграє соціальну роль для пільгових співробітників (14,7%). До них належать матері/батьки-одинаки, опікуни, прийомні батьки, особи з інвалідністю, вдови/вдівці та працівники, які перебувають у декретній відпустці. Їхні права в трудових відносинах надійно захищені державою. Ощадбанк уже кілька років поспіль перевищує поріг працевлаштування для людей з інвалідністю.

Система безперервного навчання, оцінки та нарощування потенціалу забезпечує співробітникам необхідний рівень професійних знань і навичок, а банку – необхідну робочу силу. Навчальні заходи в різних модифікаціях, формах і форматах проводилися в певному порядку і тривалості для різних категорій співробітників і тривали протягом усього року. Основні кількісні результати наведено нижче:

- Школи базового навчання (1243 учасники);
- Базове навичкове навчання (1433 учасники);
- Тренінг «Продажі 1.0» (685 учасників);

ВСЕ 2023

• Тренінг «Продажі 2.0» (630 учасників); • Тренінг «Мистецтво переговорів» (102 учасники);

• Проект «Підтримка та підвищення ефективності роботи ТВББВ» (21 ТВББВ, 127 учасників).

Тестування для співробітників Банку також проводилися відповідно до плану: 20 939 співробітників склали 325 803 тестування за 142 навчальними темами.

Крім того, відповідаючи вимогам часу, для співробітників Банку було запущено низку заходів підтримки під назвою People Care – турбота про людей, їхній психологічний і ресурсний стан. Протягом року було проведено серію психологічних онлайн-вебінарів (690 учасників), онлайн-тренінг з антикризового управління (450 учасників), психологічні консультації через мобільний зв'язок, чотири психологічні групи самодопомоги, кейси зі спілкування з клієнтами для преміум-менеджерів та інші. Група внутрішньобанківських тренерів взяла участь у майстер-класі з поведінки в кризових ситуаціях, організованому в рамках Національної програми психічного здоров'я під керівництвом Олени Зеленської.

Військова агресія та протидія їй по всій країні та всередині банку вплинули на спосіб життя та поведінку команди. Почастішали випадки волонтерства, фандрайзингу, підтримки мобілізованих і тимчасово переміщених колег та пожертвувань на потреби Збройних сил України. Telegram-канал «Допоможемо разом», рубрики на корпоративному порталі «Розуміємо ціну перемоги», «Ощад пам’ятає своїх», місяць Донора, місяць Сміливості з челенджем «НавколоУкраїни», флешмоби, привітання мобілізованих колег із «Днем захисника України», дитячі малюнки й саморобки, новорічні привітання від колег на передовій та багато інших заходів, які раніше були непритаманні працівникам фінансового сектору, що видається більш консервативним.

Банк разом із країною витримав удари повномасштабного вторгнення. Під таким девізом відбулися зустрічі голів регіональних відділень із членами

ВСЕ 2023

правління та наглядової ради. На зустрічі йшлося здебільшого про майбутнє і стратегію Банку, яку розглядає керівництво на всіх рівнях. Усі учасники зійшлися на думці, що досвід успішних операцій від початку повномасштабного вторгнення в Україну не тільки згуртував команду, а й зміцнив довіру клієнтів до банку. А це – запорука майбутніх результатів.

2.3 Аналіз управління діловою кар'єрою в АТ «Ощадбанк»

Для більш детального вивчення питання управління діловою кар'єрою візьмемо за приклад показники Філії – Вінницьке обласне управління АТ «Ощадбанк». На 01.01.2023 р. у Філії – Вінницьке обласне відділення АТ «Ощадбанк» працювало 126 чоловік, з них 74 чоловік – жінки, що становить 58,7% загального числа співробітників.

Для аналізу системи управління діловою кар'єрою у банку нами було проведено опитування співробітників. До опитування вдалось залучити 50 осіб, з числа співробітників Вінницького обласного управління АТ «Ощадбанк».

Перший фактор, який впливає на систему побудови кар'єри в будь якій організації – є плинність кадрів. Основною причиною високої плинності кадрів є незадоволеність інтенсивною малорухливою роботою, що пояснюється відсутністю зміни діяльності протягом робочого дня та монотонним виконанням обов'язків. Було проведено опитування співробітників, яке показало, що ці причини існують. В табл. 2.5 наведено основні результати опитування.

Дійсно, відсутність зміни діяльності в робочий час і монотонність банківських операцій призводять до того, що більшість співробітників ведуть інтенсивний сидячий спосіб життя. Це, безсумнівно, є однією з причин високої плинності кадрів.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.5

Результати опитування працівників АТ «Ощадбанк» щодо інтенсивності та одноманітності роботи, %

Питання	Так	Ні
Ви б сказали, що ваша робота інтенсивна?	78	22
На Вашу думку, в банку доводиться виконувати надто багато сидячої роботи?	72	28
Чи достатньою мірою Вам вдається змінювати вид діяльності на роботі (змінювати різні види навантаження: фізичні, інтелектуальні тощо)?	26	74

Повільне кар'єрне зростання – ще один фактор, що сприяє високій плинності, а тривале перебування на посаді одного керівника також збільшує плинність кадрів. Під час опитування досвідчені співробітники банку (ті, хто пропрацював у банку понад п'ять років) повністю згодні з тим, що в банку складно отримати просування по службі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати опитування працівників АТ «Ощадбанк» щодо важкості просування в кар’єрі в банку, %

Питання	Так	Ні
Як ви думаєте, чи важко досягти кар’єрного успіху в банківській сфері?	70	30
За 3 останні роки Ви отримували підвищення по службі?	32	68

Більшість співробітників банку (70%) вважають, що отримати підвищення в банку складно. Крім того, 68 % не отримували підвищення протягом останніх трьох років, що свідчить про складність просування кар'єрними сходами.

Також слід зазначити низький рівень підприємницького духу і мотивації співробітників, що призводить до низької продуктивності праці. Згідно з результатами опитування, більшість співробітників зазначили, що у них знижена мотивація до роботи в банку (рис. 2.6).

ВСЕ! 2023

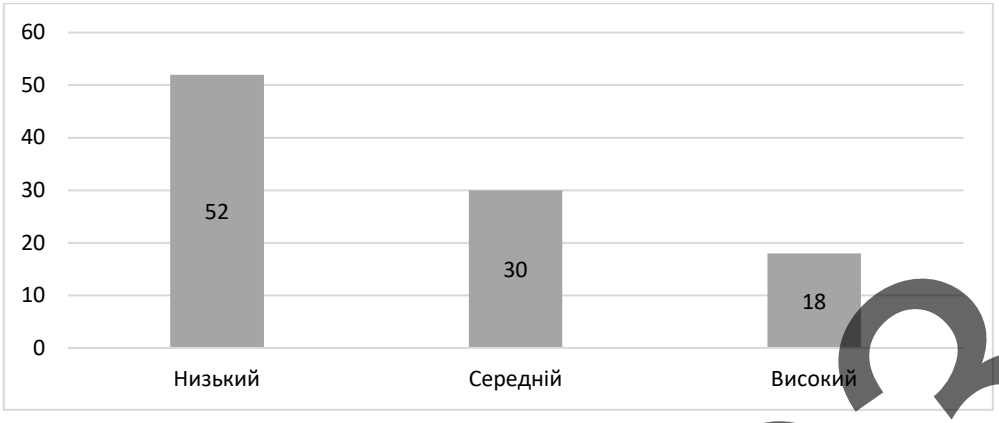


Рис. 2.6. Результати опитувань щодо оцінки власного рівня мотивації працівників АТ «Ощадбанк», %

Так, більше половини співробітників скаржаться на відсутність особистої мотивації, в основному через незадоволеність інтенсивною сидячою роботою.

Мотиви кар'єрного зростання представляють собою фактори або стимули, які спонукають індивіда до розвитку і підвищення свого професійного статусу та рівня відповідальності на роботі. Ці мотиви можуть відображати особисті, професійні та організаційні цілі працівника.

Вивчення мотивів кар'єрного зростання в контексті побудови кар'єри у банку виявляється ключовим елементом для створення ефективного та мотивуючого середовища. Розуміння індивідуальних потреб та амбіцій працівників дозволяє керівництву враховувати унікальні мотиваційні фактори, сприяючи таким чином підвищенню залученості та утриманню талановитих фахівців. Мотивовані працівники, які відчувають, що їхні цілі та амбіції враховуються, частіше виявляють високу продуктивність та готовність до саморозвитку.

Додатково, врахування мотивів допомагає створювати персоналізовані кар'єрні траєкторії, включаючи навчання та розвиток, що відповідають індивідуальним цілям працівників. Це важливо для забезпечення сталого розвитку організації, стимулюючи інновації та творчість. Такий підхід допомагає не лише привертати та утримувати талановитий персонал, але й

ВСЕ 2023

створює фундамент для спільної успішної діяльності банку, підтримуючи розвиток як індивідів, так і організації в цілому.

Проведено було дослідження мотивів кар'єрного зростання та виявлено ті, які є рушійною силою розвитку працівника – можливість самореалізації (рис. 2.7).

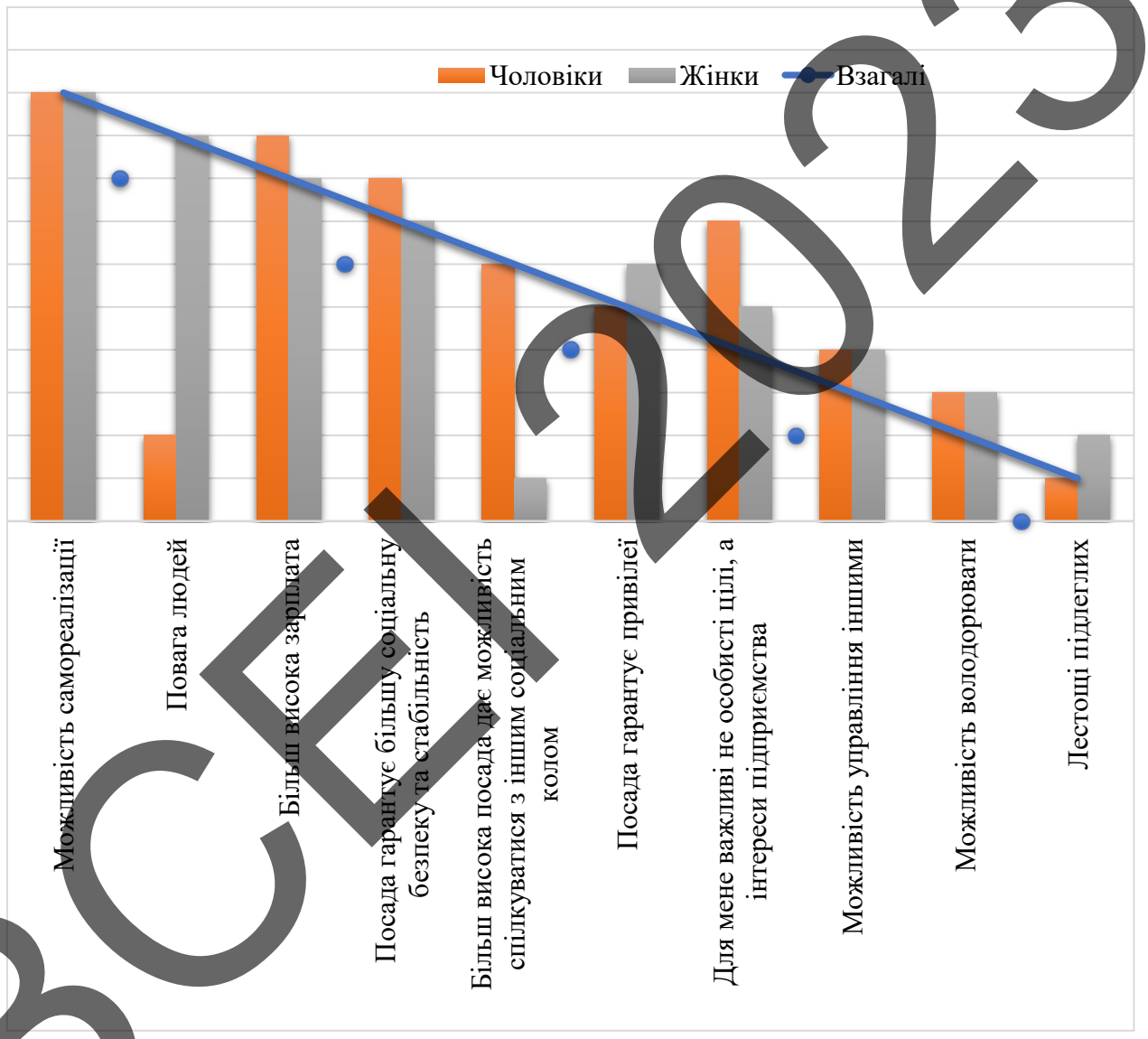


Рис. 2.7 Мотиви кар'єрного зростання працівників АТ «Ощадбанк»

Дослідження стану розвитку кар'єри у АТ «Ощадбанк» показало, що компанія не надає співробітникам можливості для реалізації «основних» потреб у профорієнтаційній мотивації. У результаті 59 % співробітників не задоволені своєю кар'єрою в компанії, 31 % переконані, що їхня кар'єра не розвивається, і тільки 10 % задоволені своєю кар'єрою. Більшість респондентів

ВСЕ 2023

вважають, що банк не сприяє розвитку кар'єри, називаючи основними причинами невдач у кар'єрі неповну організацію матеріального стимулювання (42,5 %), відсутність можливостей для кар'єрного зростання і кар'єрної мотивації (23,5 %) і відсутність умов для самореалізації (13,5 %). Таким чином, 40 % керівників і цінних співробітників готові змінити місце роботи, щойно з'являться сприятливі умови, тобто інтереси банку і співробітника не збігаються в плані кар'єри.

Таким чином, отримані результати показують, що в той час як уявлення співробітників про свою кар'єру змінюються, а вимоги до неї зростають, керівництво банку не враховує ці зміни. Організації, що керують кар'єрою в компаніях, не задовольняють своїх співробітників, і це необхідно поліпшити. Відповідно до сучасних тенденцій, організаційний менеджмент повинен надавати співробітникам можливості для самореалізації. Це можливо за індивідуально-орієнтованої кадрової політики завдяки використанню ефективних методів управління кар'єрою, тому необхідно організовувати консультації з розроблення та реалізації індивідуальних кар'єрних стратегій в банку.

Управління кар'єрою співробітників – це діяльність, яка вимагає певних матеріальних витрат з боку організацій. Однак ці витрати покриваються за рахунок конкурентних переваг, які отримує компанія. Людські ресурси – це, мабуть, найважливіший ресурс для будь-якої організації. Тому витрати на їхній розвиток – це не що інше, як інвестиції в стабільне та успішне «завтра» компанії.

Розвиток навичок співробітників, особливо тих, хто має управлінський потенціал, є важливим завданням менеджерів банку у системі управління кар’єрою. Менеджери краще за інших розуміють необхідність розвитку навичок і потенціалу своїх співробітників і є для них першими і найкращими наставниками. Керівники повинні підтримувати співробітників, надавати їм допомогу і пропонувати ідеї, щоб допомогти їм успішно виконувати свої

ВСЕ 2023

завдання і підготувати їх до більш високих професійних і управлінських обов'язків.

Залучення персоналу означає вжиття заходів для того, щоб потреби банку задовольнялися потрібними людьми. Цей процес містить у собі багатоступеневе планування, визначення майбутніх потреб у персоналі та встановлення вимог до співробітників. Майбутні потреби в персоналі визначають у рамках середньострокового і довгострокового планування на період від трьох до п'яти років. У результаті кадрового планування визначають кількість, кваліфікацію, навички та розподіл співробітників. Визначення вимог передбачає встановлення кваліфікації, знань, навичок і поведінкових характеристик, якими повинні володіти співробітники для виконання своєї роботи. Цей процес також включає визначення профілю вимог до посади

АТ «Ошадбанк» активно впроваджує систему покриття потреби в кадрах за рахунок залучення персоналу усередині банку. Це пов'язано з тим, що зовнішній ринок праці не завжди може задовольнити потреби банку в кількості та якості персоналу. Це досягається за рахунок систематичного професійного навчання, під час якого банк розвиває навички та якості своїх співробітників. Згідно з кадровою політикою банку, вакансії мають бути заповнені переважно за рахунок внутрішнього кадрового резерву, що дає змогу банку просувати своїх співробітників і сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери.

Залучення персоналу ззовні – ще один важливий аспект кадрової політики АТ «Ощадбанк». Під час планування кадрових потреб може виникнути необхідність залучення нових співробітників на певні посади. Залучення зовнішніх співробітників не тільки привносить нові ідеї та стимулює діяльність банку, а й допомагає вирішити кількісний аспект кадрової потреби. За необхідності банк може звернутися до випускників середніх і вищих навчальних закладів або активно шукати кандидатів із числа безробітних чи неповної зайнятості. У процесі найму важливо, щоб потенційні кандидати були широко обізнані про банк, вакансії та вимоги. Оголошення про вакансії мають бути привабливими та цікавими для кандидатів. Підбір

ВСЕ 2023

персоналу – це процес оцінки здібностей, умінь, знань і досвіду кандидата відповідно до вимог посади та вибір кандидата, який найповніше відповідає вимогам вакансії. Важливо уникати помилок, пов'язаних із завищеною або заниженою кваліфікацією кандидатів.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ В АТ «ОЩАДБАНК»

3.1 Розробка комплексної системи кар'єрного росту в АТ «Ощадбанк»

Сьогодні стимулювання кар'єри дедалі частіше привертає увагу провідних економістів компаній. Поєднуючи всі засоби стимулювання ефективної роботи та розвитку професійного потенціалу співробітників, можна використати їхній внутрішній потенціал. Перш ніж перейти до проєктування системи управління кар'єрою на АТ «Ощадбанк», розглянемо основні положення.

Очевидно, що для підтримки внутрішніх стимулів для співробітників необхідно організувати мобільність і кар'єрне зростання. Важливою умовою цілеспрямованого розвитку внутрішнього потенціалу співробітників і ефективного його використання є планування кар'єри.

Планування кар'єри – одне із завдань кадрової роботи в організації, яке спрямоване на визначення стратегій та етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, компетенцій і цілей людини з вимогами, стратегіями та планами розвитку організації, що виражається у створенні програм професійного та кар'єрного розвитку.

Перелік професійних позицій та обов'язків в організації (і за її межами) документує оптимальний розвиток фахівця для обіймання конкретної позиції в організації, а кар'єрна карта – шлях, який фахівець пройде, щоб здобути знання та набути навичок, необхідних для ефективної роботи на конкретному місці. Це формалізоване уявлення шляху, який необхідно пройти.

Кар'єрне зростання залежить не тільки від особистих якостей співробітника (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи та механізми внутрішньої мотивації), а й від об'єктивних умов, таких як

- Вища точка кар'єри – найвища посада, яку можна обійняти в конкретній організації;

ВСЕ 2023

- Тривалість кар'єри – кількість посад на шляху від першої посади, яку людина обіймає в організації, до найвищої;
- Показник рівня посади: відношення числа співробітників на наступному рівні до числа співробітників на рівні, на якому людина перебуває на даний момент у своїй кар'єрі;
- Показник потенційної мобільності: відношення кількості вакансій на наступному рівні (за певний період часу) до кількості співробітників на рівні, на якому людина перебуває на даний момент у своїй кар'єрі.

Залежно від об'єктивних умов кар'єра в організації може бути перспективною або тупиковою.

Практика планування кар'єри в організації передбачає узгодження кар'єрних устремлінь людини з можливостями, наявними в організації. Планування кар'єри передбачає визначення засобів досягнення бажаних результатів, включно з формуванням моделі кар'єри як засобу досягнення цілей.

Під час підбору кандидатів рекрутери мають розробляти й обговорювати з кандидатами можливі кар'єрні шляхи, виходячи з їхніх особистих характеристик і конкретних мотивів. Один і той самий кар'єрний шлях може бути привабливим або непривабливим для різних співробітників, що може істотно вплинути на ефективність подальшої діяльності.

З іншого боку, можливості управління кар'єрою співробітників, її розвитку та використання як засобу стимулювання обмежені загальною системою управління кар'єрою, що діє в компаніях. Цей вид планування не є чимось новим, але багато компаній тільки зараз починають використовувати його як спосіб «запобігання», а не «лікування» проблем, пов'язаних із ранніми та середніми кар'єрними кризами серед менеджерів.

Комплексна система управління кар'єрою має містити взаємозалежні цілі, функції, методи, принципи, структури і персонал. Цілі системи управління кар'єрою мають випливати із загальних цілей системи управління кар’єрою, але водночас мають бути специфічними для цього напряму

ВСЕ 2023

діяльності організації в галузі управління людськими ресурсами. Цілі системи управління кар'єрою АТ «Ощадбанк» включають:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного керівника та організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду та організаційної культури;
- досягнення взаєморозуміння між організацією та її менеджерами з питань розвитку та просування менеджерів; і
- створення сприятливих умов для розвитку компетенцій і просування людських ресурсів в організаційному просторі тощо.

Відповідно до поставлених цілей, основними функціями системи управління кар'єрою в АТ «Ощадбанк» є такі:

1. Виявлення потреб в управлінському персоналі, розвиток, вивчення питань, пов'язаних з просуванням, прогнозування тенденцій розвитку ключових управлінських позицій;

2. Планування кар'єрних процесів у масштабах компанії, включно з розвитком робочих місць (навчання, стажування тощо), процедурами оцінювання, переміщенням працівників (підвищення, ротація) та розвитком організаційного простору відповідно до цілей і компетенцій компанії, потреб і можливостей працівників (у даному разі розвиток має бути обмежений організаційним проектуванням);

3. Організація процесів навчання (зокрема основ кар'єрного самоменеджменту), оцінювання, адаптації, професійної орієнтації та конкурсу на заміщення управлінських вакансій;

4. Активізація кар'єрної орієнтації керівників, створення сприятливих умов для кар'єрного самоменеджменту: самомаркетинг (самопрезентація, самопросування), самоменеджмент;

5. Відхилення від норми, зокрема коригування кар'єрних процесів, профілактика кризових явищ і виникнення кар'єризму;

ВСЕІ 2023

6. Координація та узгодження поведінки різних ланок системи управління кар'єрою;

7. Контроль за виконанням функцій, оцінювання ефективності управління кар'єрою на основі певної системи показників.

Ефективна реалізація функцій системи управління кар'єрою АТ «Ощадбанк» вимагає використання універсальних персонал-технологій, таких як управління за цілями, навчання, адаптивне управління і професійна орієнтація, а також роботи з резервом на просування, індивідуального психологічного консультування з питань кар'єри, кар'єрного моделювання та інші специфічні кар'єрні технології.

Управління за цілями як технологія передбачає систему, за якої співробітники на всіх рівнях системи управління регулярно (наприклад, щоквартально) звітують перед начальством про результати своєї роботи. Крім інших переваг (підвищення мотиваційної ефективності, управління результатами, своєчасне коригування цілей), цей метод створює атмосферу діалогу між керівниками, передає професійний управлінський досвід усередині організації та сприяє ухваленню більш правильних кар'єрних рішень [40].

Досягнення цілей та реалізація функцій і методів управління кар'єрою в АТ «Ощадбанк» мають грунтуватися на певних принципах, основними з яких є такі:

- Колегіальність у прийнятті кар'єрних рішень;
- Поєднання організаційних цілей з особистими інтересами менеджерів;
- Безперервність розвитку та просування менеджерів;
- Прозорість процедур і методів оцінювання; механізми переведення на іншу роботу (інформування співробітників про вакансії, умови виконання та критерії відбору);
- Економічна ефективність навчання, відбору та просування (наприклад, навчання на робочому місці, «нові знання для нових посад»).

ВСЕ 2023

Структура управління кар'єрою і розв'язання проблем, пов'язаних із людськими ресурсами, передбачають два основні моменти. По-перше, головними дійовими особами в управлінні мають бути учасники кар'єри – самі співробітники та їхні менеджери (безпосередні керівники, куратори і наставники). Таким чином, головними дійовими особами є лінійні керівники всіх рівнів, кожен з яких одночасно є суб'єктом власної кар'єри та кар'єри своїх підлеглих. По-друге, механізми управління кар'єрою мають бути невід'ємною частиною системи управління персоналом у вигляді підсистеми розвитку і просування персоналу, а функції в рамках цієї підсистеми мають виконуватися фахівцями в галузі управління кар'єрою із залученням психологів і соціологів. У такій організації досягнення цілей і завдань, а також виконання функцій з управління кар'єрою рівною мірою лягає на плечі лінійних менеджерів і фахівців з управління персоналом. При цьому завдання кадрової служби – координувати процес управління кар'єрою, надавати консультаційну підтримку і знижувати ступінь суб'єктивності під час ухвалення рішень про надання робочих місць та інших просувань по службі.

Механізм управління кар'єрою в компанії має містити набір організаційних, адміністративних, соціальних, психологічних, економічних і моральних інструментів і методів, що впливають на розвиток і просування співробітників. До таких механізмів належать: закріплення в посадових інструкціях і внутрішніх документах умов і вимог до розвитку та просування керівників; заохочення кар'єри як форми самовираження в організації, аж до порушення моральних норм, як орієнтованого на просування способу одержання додаткових переваг (зовнішніх атрибутів, таких як влада і привілеї) за будь-яку ціну. Методи мають включати створення корпоративної культури, що засуджує кар'єризм, і надання матеріальних і фінансових стимулів для просування по службі. Структури управління кар'єрою слід розглядати як «набір інструментів впливу, зокрема, методів роботи з персоналом, які забезпечують управління професійним досвідом персоналу в організації та реалізацію кар'єрних стратегій». Процес управління кар'єрою є результатом

ВСЕ 2023

взаємодії систем і механізмів і має містити низку дій, спрямованих на досягнення мети розвитку, добору та просування людських ресурсів в організаційному просторі: постановку цілей, аналіз поточної ситуації, виявлення проблем (невідповідності між бажаним і дійсним), виявлення, планування й реалізація заходів щодо їхнього конструктивного розв'язання [6].

Управління кар'єрою як особливий підхід до управління людськими ресурсами має пронизувати всі інші елементи (функції, методи) системи управління персоналом. Зокрема, набір, добір і найм персоналу може бути реалізовано відповідно до принципу, відомого в сучасній теорії менеджменту як «принцип піраміди». Згідно з цим принципом, за рахунок зовнішніх джерел праці формується тільки основа піраміди організаційної структури (тобто заповнюються позиції, які не потребують високої кваліфікації або глибоких знань організаційних особливостей), а вакансії на вершині організаційної структури ґрунтуються на формуванні системи навчання та просування персоналу в організаційному просторі, вони заповнюються за рахунок внутрішнього ринку праці.

Таким чином, управління кар'єрою співробітника і весь кар'єрний процес – це складна, комплексна і багатоаспектна діяльність. Принципова схема взаємодії організації і співробітника в процесі управління його кар'єрою представлена на рис. 3.1.

Компанії пропонують своїм співробітникам різні можливості для розвитку кар'єри – від простих навчальних програм до більш глибоких консультаційних послуг, які можуть допомогти поліпшити майбутні кар'єрні плани. Реалізація таких програм не вимагає великих витрат, але може мати значний вплив на мотивацію.

Програма з розширення можливостей просування в АТ «Ощадбанк» має включати в себе такі послуги:

1) надати широку інформацію про вакантні посади та кваліфікаційні вимоги, що пред'являються до них;

2) продемонструвати систему, за допомогою якої кваліфіковані

ВСЕІ 2023

співробітники можуть претендувати на ці посади;

3) допомогти співробітникам у визначенні кар'єрних цілей;

4) заохочувати змістовний діалог між співробітниками та їхніми керівниками про кар'єрні цілі.

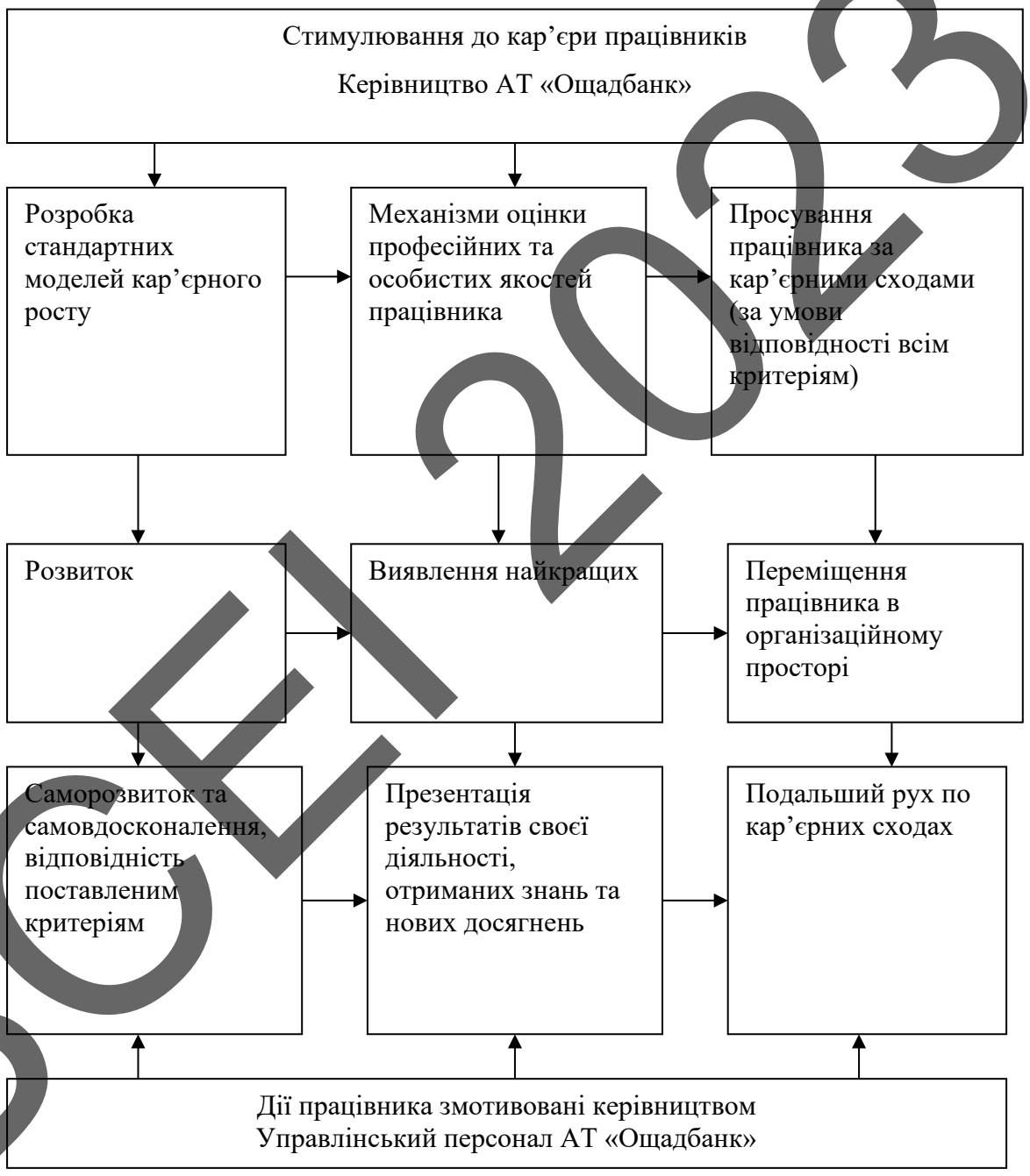


Рис. 3.1 Принципова схема взаємодії АТ «Ощадбанк» і працівника в процесі управління його кар'єрою

Повинні бути передбачені програми кар'єрного зростання для

ВСЕ 2023

систематичної мотивації:

- надаватися на регулярній основі;
- бути відкритими для всіх співробітників;
- бути змінені, якщо результати оцінки показують, що зміни необхідні.

Загальна мета програми розвитку кар'єри повинна полягати в тому, щоб співвіднести потреби і цілі співробітників з поточними або майбутніми можливостями просування по службі, наявними в компанії.

Для надання співробітникам послуг із розвитку кар'єри можна використовувати як формальне, так і неформальне консультування. Перший метод передбачає залучення експертів і формування професійних структурних підрозділів на підприємстві. Другий спосіб менш витратний, але його можливості часто не надто широкі.

Більш формальними і швидкими, але менш поширеними є спеціальні семінари та спеціальні центри самооцінки. У таких центрах спочатку визначають сильні та слабкі сторони співробітників у таких галузях, як аналіз проблем, комунікація, постановка цілей, ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, підбір персоналу, навчання, мотивація, контроль співробітників, навички спілкування та розуміння, управління часом. На основі результатів у кожній із цих галузей менеджери встановлюють особисті та рекламні цілі. Співробітники центру допомагають встановити реалістичні цілі, які відображають справжні сильні та слабкі сторони співробітника в цих областях.

Наразі АТ «Ощадбанк» видається більш доцільним надавати співробітникам неформальне консультування з питань їхнього кар'єрного зростання.

Для цього керівники мають відповідати за надання консультаційних послуг співробітникам, які бажають отримати оцінку своїх компетенцій та інтересів. У процесі консультування можуть зачіпатися особисті проблеми. Консультації з боку керівників мають бути частиною оцінки роботи співробітника. Відмінною рисою ефективної службової атестації є надання

ВСЕ 2023

співробітникам інформації, яка дає їм змогу зрозуміти не тільки свої результати, а й те, чого вони можуть досягти в майбутньому. Менеджери мають бути готовими надати співробітникам інформацію про потреби та можливості в межах їхньої конкретної посади, а також у межах усієї організації.

Необхідною умовою функціонування ефективної системи управління кар'єрою та стимулювання її результативності є формування хорошої системи комунікацій на підприємстві: АТ «Ощадбанк» може систематично публікувати інформацію про вакансії. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте розміщення інформації на дошках оголошень. Під час організації поширення інформації про вакансії необхідно дотримуватися таких умов:

- інформувати співробітників не тільки про вакансії, а й про фактичні переведення та підвищення;
- інформація надається не менше ніж за п'ять-шість тижнів до оголошення про зовнішній набір;
- правила відбору оприлюднюються і є обов'язковими для всіх;
- критерії та керівні принципи відбору є чіткими та ясними;
- співробітники, які подали заяву, але не пройшли відбір, повідомляються письмово про причини відбору.

Кар'єрна карта в банку відіграє ключову роль в розвитку та управлінні кар'єрою співробітників. Вона допомагає не лише самим працівникам, але й керівництву банку зрозуміти та спрямовувати процеси кар'єрного росту в організації. Кар'єрна карта для співробітників АТ «Ощадбанк» може бути структурована у вигляді лінійного плану розвитку, враховуючи основні етапи та можливі шляхи кар'єрного зростання в організації (рис. 3.2):

ВСЕП 2023

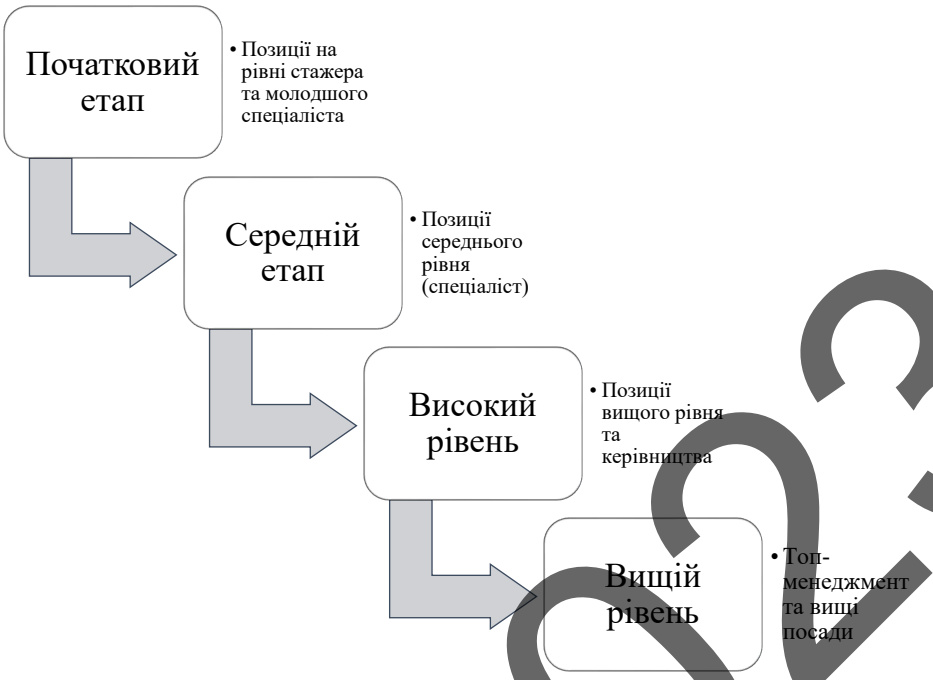


Рис. 3.2 Кар'єрна карта для співробітників АТ «Ощадбанк»

1. Початковий етап: Позиції на рівні стажера та молодшого спеціаліста

Позиція стажера:

- Отримання базового досвіду та вивчення основ банківської діяльності.
- Участь у тренінгах та професійному навчанні.

Молодший спеціаліст:

- закріплення практичних навичок у вибраному напрямку (наприклад, клієнтське обслуговування, фінансовий аналіз, інвестиційний аналіз).
- регулярні апробації та оцінка результатів роботи.

2. Середній етап: Позиції середнього рівня

Спеціаліст:

- Вдосконалення фахових навичок.
- Участь у проектах та розширення відповідальностей.

Старший спеціаліст:

- Зайняття керівницькою роллю в проектах або в роботі з певною клієнтською базою.

ВСЕ 2023

- Розвиток лідерських та комунікативних навичок.

3. Високий рівень: Позиції вищого рівня та керівництва

Керівник відділу/сектору:

- Відповідальність за стратегічний розвиток власного напрямку.
- Управління командою та обгрунтоване прийняття управлінських рішень.

Директор відділу:

- Розвиток та реалізація стратегій в рамках відділу.
- Взаємодія з іншими директоратами та керівництвом банку.

4. Вищий рівень: Топ-менеджмент та вищі посади

Вищий директор/Головний виконавчий директор:

- Розробка та впровадження стратегій банку.
- Представлення банку перед зовнішніми зацікавленими сторонами.

Ця кар'єрна карта надає загальний огляд можливих шляхів розвитку працівників АТ «Ощадбанк», підкреслюючи важливі етапи та завдання на кожному рівні. Це допомагає працівникам краще розуміти можливості для розвитку та сприяє плануванню їхньої кар'єри в організації.

Запропоновані заходи можуть закласти основи системи управління кар'єрою в компаніях. Надалі система кар'єри та методи стимулювання в компанії мають розвиватися на основі вивчення потреб та інтересів співробітників. Слід зазначити, що загалом системи кар'єрного консультування можуть надати значну допомогу керівникам компаній у розумінні мотиваційних систем своїх співробітників і координації методів і систем мотивації, які вони використовують.

Так, добре спланована робота зі створення системи управління кар'єрою в компанії може допомогти співробітникам визначити свої потреби в просуванні, надати інформацію про можливості кар'єрного зростання в компанії та узгодити потреби й цілі співробітників із цілями організації. Розвиток таких систем може скоротити старіння людських ресурсів, яке дорого обходиться компаніям.

ВСЕ 2023

3.2 Економічна доцільність навчання персоналу як складової управління кар’єрою в АТ «Ощадбанк»

За даними опитування, проведеного в ході даного дослідження близько 59 % співробітників АТ «Ощадбанк» незадоволені поточною кар'єрною ситуацією і прагнуть підвищення. Керівникам необхідно знати, чи задоволені їхні підлеглі своїм становищем, що вони думають про свою кар'єру і які інтереси підлеглих.

Планування та управління діловою кар'єрою означає, що горизонтальне і вертикальне просування має бути організовано з моменту приходу співробітника в організацію і до його звільнення. Цього можна домогтися тільки шляхом безперервного навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації. Зрештою, вартість навчання наявних співробітників набагато нижча, ніж вартість найму і відбору персоналу ззовні.

Співробітники повинні знати не тільки свої короткострокові та довгострокові перспективи, а й те, яких показників вони повинні досягти, щоб отримати підвищення.

Для організації процесу навчання використовується, так звана «модель навчання», яка представлена на рис. 3.3.

Навчання персоналу не є пріоритетом, і ресурси на нього мінімальні. Однак до нього слід ставитися як до інвестицій у капітал, а не як до безповоротних витрат. Такий підхід характеризується концепцією «людського капіталу». Як відшкодувати витрати на навчання: скоротити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, наймом і оцінкою необхідних навичок і знань.

ВСЕ 2023

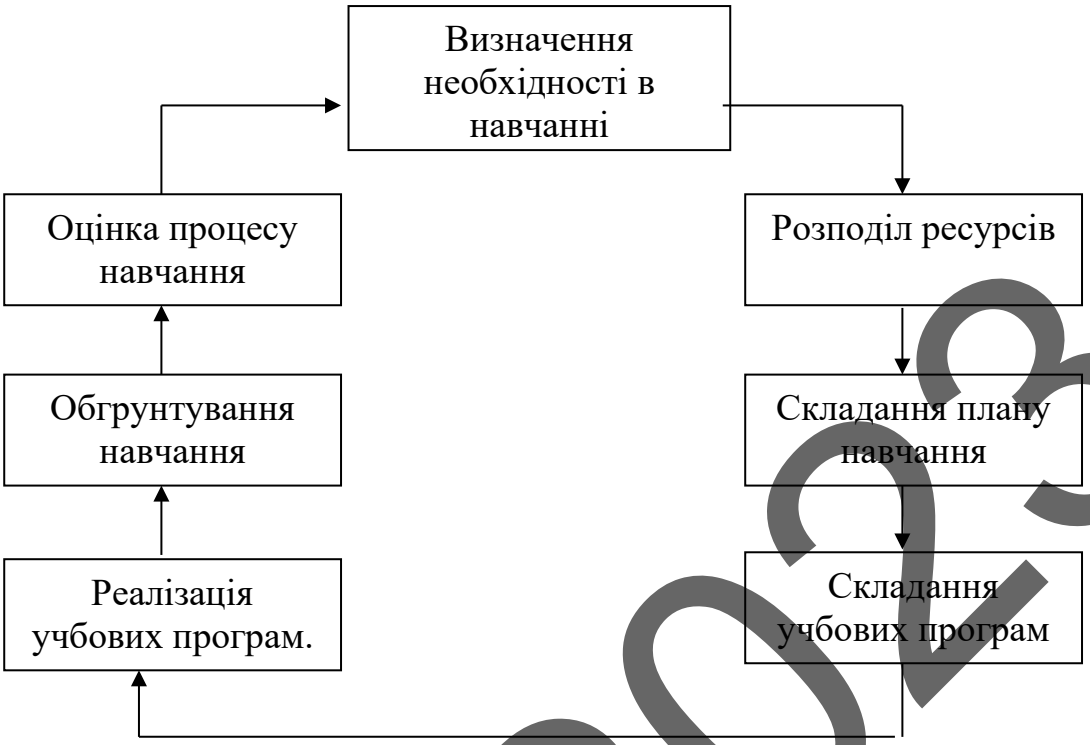


Рис. 3.3 Модель навчання працівників АТ «Ощадбанк»

Для характеристики діяльності служби управління персоналом у сфері найму та перепідготовки персоналу використовуються середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного співробітника.

Середні витрати на залучення нових співробітників розраховуються за такою формулою [20]:

$$П = \frac{З_{відбір}}{К}, \quad (3.1)$$

де $З_{відбір}$ – витрати на відбір персоналу;

$К$ – кількість відібраних кандидатів.

Середні витрати на навчання одного працівника визначаються таким чином [20]:

$$О = \frac{З_{навчання}}{К_{навч}}, \quad (3.2)$$

ВСЕІ 2023

де $З_{навчання}$ – загальна вартість навчання;

$К_{навч}$ – кількість працівників які навчаються.

Щорічно, департаментом з управління персоналом Вінницького обласного управління АТ «Ощадбанк» на залучення персоналу виділяються 50000 грн., при цьому реально відбираються близько 10 чоловік на рік.

Таким чином середні витрати на залучення одного нового співробітника складають:

$П = \frac{50000}{50} = 5000$ грн/рік.

Що стосується перенавчання персоналу, то тут підрахунки необхідно вести від зворотного, тобто, враховуючи що витрати на одного працівника, що переучується, складуть близько 2000 грн/рік, а кількість робітників які навчаються складе 20 чоловік на рік, – загальні витрати підприємства на підвищення кваліфікації персоналу складуть:

$З_{навчання} = 2000 \times 20 = 40000$грн.

Крім того, відбір фахівців на перенавчання може стати додатковим стимулюючим чинником, оскільки 20 чоловік щорічно відбиратимуться з числа кращих співробітників.

Ефект дії програми перенавчання працівника на зростання продуктивності його праці, згідно методиці визначається таким чином[20]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \qquad (3.3)$$

де P – тривалість дії програми перенавчання на продуктивність праці і інші чинники результативності, рівна 2 рокам;

N – число працівників, що навчаються, рівне 20 чоловікам в рік;

V – вартісна оцінка відмінностей в результатах праці кращих і середніх працівників, що виконують однакові роботи, рівна 1200 грн/рік;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання (зростання результативності виражений в частках), рівний 0,75;

Z – витрати на навчання одного співробітника, рівні 2000 грн/рік.

ВСЕ 2023

$E = 2 \times 20 \times 1800 \times 0.75 = 54000грн.$,

Zзаг = 20 * 2000 = 40000 грн.,

Езаг = 54000 – 36000 = 18000 грн.

Тобто зростання продуктивності праці, за рахунок чинника перенавчання, складе 18000 грн.

Перенавчання дозволить зробити кар’єру в АТ «Ощадбанк» більш гнучкою, плинність кадрів зменшиться, підвищиться продуктивність праці працівників, зросте ефективність роботи банку, зросте мотивованість працівників.

Впровадження ефективних заходів управління кар'єрою в банку може призвести до ряду переваг та позитивних результатів, які впливають на якість роботи та ефективність банку. Ось деякі можливі ефективності, які банк може отримати:

1. Збереження та залучення талантів: система управління кар'єрою, яка сприяє професійному зростанню працівників, може збільшити рівень задоволеності та залучення талановитих фахівців. Це допомагає утримати ключових працівників у банку та створює позитивний репутаційний ефект на ринку праці.

2. Підвищення продуктивності: професійний розвиток та планування кар'єри можуть сприяти підвищенню кваліфікації працівників, що в свою чергу може призвести до збільшення їхньої продуктивності та ефективності на роботі.

3. Покращення лідерських навичок: заходи з розвитку кар'єри можуть сприяти розвитку лідерських якостей працівників. Це важливо для формування внутрішнього резерву керівництва та підготовки наступного покоління лідерів.

4. Зниження плинності кадрів: працівники, які бачать можливості для розвитку та кар'єрного росту в організації, більш схильні залишатися на своїх посадах. Це допомагає уникнути частого переміщення персоналу та зменшує затрати на найм та навчання нових працівників.

ВСЕ 2023

5. Підвищення задоволеності клієнтів: задоволені та мотивовані працівники можуть впливати на якість обслуговування клієнтів. Покращення професійної кваліфікації та розвиток міжособистісних навичок можуть призвести до покращення взаємодії з клієнтами.

6. Створення інноваційного середовища: Активна система управління кар'єрою може створювати стимули для інновацій та творчості серед працівників, що сприяє розвитку нових ідей та покращень в банковській діяльності.

Загальна ефективність від заходів управління кар'єрою буде залежати від того, наскільки добре вони відповідають потребам індивідів та стратегії банку. Важливо регулярно оцінювати та адаптувати систему управління кар'єрою з урахуванням змін в організаційному середовищі та ринку праці.

ВСЕІ 2023

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час виконання дослідження було повною мірою розкрито його тему: «Управління кар’єрою та розвитком працівників на підприємстві» та досягнуто поставленої мети – проведено теоретико-методичне і аналітичне дослідження системи управління кар’єрою та розвитком працівників на підприємстві, а також розроблено заходи щодо покращення управління діловою кар’єрою в АТ «Ощадбанк».

Кар'єра – це суб'єктивне, усвідомлене рішення працівника щодо свого трудового майбутнього, передбачуваних способів самовираження та задоволеності роботою, яке пов'язане з діяльністю працівника: етапами просування, навичками, компетенціями, можливостями набуття кваліфікації та підвищення винагороди.

Управління кар'єрою має безліч різних методів і форм, як у теорії, так і на практиці. З цього погляду особливо цікавим є зарубіжний досвід, оскільки у вітчизняних компаніях діяльність з управління кар'єрою почала реалізовуватися тільки в середині 1990-х років. У Великій Британії було розроблено такі три підходи до управління кар'єрою: гармонізація та узгодження інтересів (японський досвід), безособова конкуренція (США), концепція самостійного вибору кар'єри (Велика Британія), формальне та неформальне консультування (Канада).

Управління діловою кар'єрою – це діяльність відділу кадрів компанії з планування, організації, мотивації та управління кар'єрним зростанням співробітників на основі цілей, потреб і компетенцій організації та самих співробітників.

Завершальним етапом управління діловою кар'єрою співробітника є оцінка ефективності цього процесу. Ефективність управління діловою кар'єрою співробітників можна оцінити за допомогою таких показників, як: підвищення ефективності управління компанією; підвищення продуктивності праці; зниження плинності кадрів; співвідношення співробітників, найнятих

ВСЕ 2023

ззовні на ключові позиції, і тих, хто «виріс» до цих позицій в організації; прихильність новим проєктам як фактор створення інноваційної атмосфери в компанії.

Управління діловою кар'єрою персоналу українських підприємств є ключовим фактором, що визначає успіх і конкурентоспроможність бізнесу в умовах постійних змін. Аналіз доступних джерел і публікацій свідчить про активний інтерес до цієї теми в науковому та діловому середовищі. Сучасні дослідження та публікації розглядають різні аспекти управління розвитком кар'єри персоналу, починаючи від теоретичних моделей і закінчуючи практичними рекомендаціями.

Однак подальші дослідження та розробка практичних стратегій усе ще необхідні. Зокрема, йдеться про вдосконалення методів навчання та розвитку персоналу, розроблення ефективних стратегій утримання та мотивації співробітників, а також адаптацію найкращих світових практик до умов українського бізнесу. Розуміючи та враховуючи ці аспекти, українські компанії зможуть оптимізувати управління розвитком кар'єри та досягти стабільності й успіху в умовах постійних змін на ринку.

У другому розділі проведено аналіз економічної та управлінської діяльності АТ «Ощадбанк».

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк») – є однією з найбільших фінансово-банківських установ України, яка прагне стати сучасним конкурентоспроможним банком, що стабільно працює на конкурентному банківському ринку.

Динаміка фінансових показників Ощадбанку за підсумками 2022 року дає можливість стверджувати, що він успішно долає виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням російської федерації. Консолідований чистий прибуток за результатами 2022 року становить 638,34 млн. грн., позитивний фінансовий результат насамперед забезпечений високою адаптацією Банку до ринку в умовах воєнного стану.

ВСЕ 2023

Станом на кінець 2022 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель; 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%)та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу. Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери.

Одним із найважливіших чинників, що впливають на результати діяльності банківської установи, є його персонал, кадри і трудові ресурси. У зв'язку з цим велике значення під час дослідження приділено аналізу трудових ресурсів АТ «Ощадбанк».

АТ «Ощадбанк» – один із трьох найбільших роботодавців у банківському секторі. Робота протягом майже двох років в умовах військового вторгнення вплинула на стан, мобільність і процес адаптації співробітників банку. Так, якщо в березні, коли почалися воєнні дії, близько 10 % співробітників банку були змушені перебувати у вимушеному простої, то станом на 1 травня 2022 року цей показник було зведено до нуля.

Основними причинами скорочення чисельності персоналу стали заплановані протягом року звільнення та централізація банківського сектору. Частка співробітників, звільнених з цих причин, становить близько 31%. Звільнення, спричинені воєнними діями, по суті, є незначними для Банку.

У 2022 році не відбулося істотних змін у структурі персоналу АТ «Ощадбанк», а також у співвідношенні статей. На кінець року 72% співробітників становили жінки і 28% - чоловіки.

Починаючи з минулого року, в Ощадбанку помітна тенденція до омолодження персоналу, яка триває й досі. Наразі найбільшу частку персоналу Ощадбанку – 35% складають молоді люди у віці від 30 до 40 років, 21% з яких обіймають керівні посади різного рівня.

ВСЕ 2023

Для аналізу системи управління діловою кар’єрою у банку було проведено опитування співробітників. До опитування вдалось залучити 50 осіб, з числа співробітників Вінницького обласного управління АТ «Ощадбанк».

Вивчення мотивів кар'єрного зростання в контексті побудови кар'єри у банку виявляється ключовим елементом для створення ефективного та мотивуючого середовища. Розуміння індивідуальних потреб та амбіцій працівників дозволяє керівництву враховувати унікальні мотиваційні фактори, сприяючи таким чином підвищенню залученості та утриманню талановитих фахівців. Мотивовані працівники, які відчувають, що їхні цілі та амбіції враховуються, частіше виявляють високу продуктивність та готовність до саморозвитку.

Дослідження стану розвитку кар'єри у АТ «Ощадбанк» показало, що компанія не надає співробітникам можливості для реалізації «основних» потреб у профорієнтаційній мотивації. У результаті 59 % співробітників не задоволені своєю кар'єрою в компанії, 31 % переконані, що їхня кар'єра не розвивається, і тільки 10 % задоволені своєю кар'єрою. Більшість респондентів вважають, що банк не сприяє розвитку кар'єри, називаючи основними причинами невдач у кар'єрі неповну організацію матеріального стимулювання (42,5 %), відсутність можливостей для кар'єрного зростання і кар'єрної мотивації (23,5 %) і відсутність умов для самореалізації (13,5 %). Таким чином, 40 % керівників і цінних співробітників готові змінити місце роботи, щойно з'являться сприятливі умови, тобто інтереси банку і співробітника не збігаються в плані кар'єри.

Таким чином, отримані результати показують, що в той час як уявлення співробітників про свою кар'єру змінюються, а вимоги до неї зростають, керівництво банку не враховує ці зміни.

Третій розділ дослідження містить заходи щодо покращення управління діловою кар’єрою в АТ «Ощадбанк». Практика планування кар'єри в організації передбачає узгодження кар'єрних устремлінь людини з

ВСЕ 2023

можливостями, наявними в організації. Планування кар'єри передбачає визначення засобів досягнення бажаних результатів, включно з формуванням моделі кар'єри як засобу досягнення цілей. В ході побудови ефективного планування ділової кар’єри нами було виділено основні цілі, функції та принципи системи управління кар'єрою в АТ «Ощадбанк».

На підставі отриманих даних розроблено принципову схему взаємодії АТ «Ощадбанк» і співробітника в процесі управління його кар'єрою, а також сформовано ключові елементи програми розширення можливостей просування в АТ «Ощадбанк».

Крім того, на даному етапі сформовано кар'єрну карту для співробітників АТ «Ощадбанк» до структури якої віднесено наступні складові етапи: початковий етап (позиції на рівні стажера та молодшого спеціаліста); середній етап (позиції середнього рівня); високий рівень (позиції вищого рівня та керівництва) та вищий рівень (топ-менеджмент та вищі посади).

Запропонована кар'єрна карта надає загальний огляд можливих шляхів розвитку працівників АТ «Ощадбанк», підкреслюючи важливі етапи та завдання на кожному рівні. Це допоможе працівникам краще розуміти можливості для розвитку та сприяє плануванню їхньої кар'єри в організації.

Отже, добре спланована робота зі створення системи управління кар'єрою в компанії може допомогти співробітникам визначити свої потреби в просуванні, надати інформацію про можливості кар'єрного зростання в компанії та узгодити потреби й цілі співробітників із цілями організації. Розвиток таких систем може скоротити старіння людських ресурсів, яке дорого обходиться компаніям.

Впровадження ефективних заходів управління кар'єрою в банку може призвести до ряду переваг та позитивних результатів, які впливають на якість роботи та ефективність банку:

1. Збереження та залучення талантів: система управління кар'єрою, яка сприяє професійному зростанню працівників, може збільшити рівень задоволеності та залучення талановитих фахівців.

ВСЕ 2023

2. Підвищення продуктивності: професійний розвиток та планування кар'єри можуть сприяти підвищенню кваліфікації працівників.

3. Покращення лідерських навичок: заходи з розвитку кар'єри можуть сприяти розвитку лідерських якостей працівників.

4. Зниження плинності кадрів: працівники, які бачать можливості для розвитку та кар'єрного росту в організації, більш схильні залишатися на своїх посадах.

5. Підвищення задоволеності клієнтів: задоволені та мотивовані працівники можуть впливати на якість обслуговування клієнтів.

6. Створення інноваційного середовища: активна система управління кар'єрою може створювати стимули для інновацій та творчості серед працівників, що сприяє розвитку нових ідей та покращень в банковській діяльності.

Загальна ефективність від заходів управління кар'єрою буде залежати від того, наскільки добре вони відповідають потребам індивідів та стратегії банку. Важливо регулярно оцінювати та адаптувати систему управління кар'єрою з урахуванням змін в організаційному середовищі та ринку праці.

ВСЕІ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради*. 1996. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show /254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

2. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III редакція від 01.01.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text

3. Про Національний банк України: Закон України, № 1670-VIII. Поточна редакція від 01.01.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text

4. Про схвалення основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 356-р від 07 травня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2022-%D1%80#Text

5. Деякі питання організації роботи працівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки на період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України № 481 від 26 квітня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481-2022-%D0%BF#Text

6. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. К., 2017. 316 с.

7. Аткінсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ. 2018. 613с.

8. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.

9. Байдулін В.Б., Злочевська Л.С., Торчевська Н.В. Як планувати власну професійну кар'єру: методичні рекомендації для учнів ПТНЗ. Київ: ІПТО НАПН України, 2019. 80 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/717526/1/2_Як_планувати_власну_професійну_кареру.pdf.

ВСЕ 2023

10. Басинська І.В. Компетентістний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Вісник Державного університету інфраструктури а технологій*. 2018. № 3. С. 81-87.

11. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 1. С. 42-49.

12. Богиня Д.П. Ринкові аспекти удосконалення підготовки управлінських кадрів в умовах інтеграції вищої освіти України до ЄС. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.* Луганськ. 2005. № 12(94). С. 18-23.

13. Бурдейна Т.Б. Оцінка ефективності навчання персоналу *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2007. Т.1. Ч.1. С. 103-109.

14. Виноградський М.Д. Управління персоналом. К. Істина. 2017. 500 с.

15. Глєбова А.О., Конзерська Т. Формування системи управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2020. № 11(26). Ч. 2. С. 35-40.

16. Гончаренко О.О. Розвиток трудового потенціалу в контексті безперервної освіти. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*.К.: КНЕУ, 2007. Т. 1. Ч. 1. С. 137-141.

17. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2001. 254 с.

18. Давиденко В.В., Турчак В.В., Когут А.А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар`єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2(26). С. 18-23

19. Дикань О.В., Бобітко В.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 144-147.

ВСЕ 2023

20. Економіка та менеджмент: навч. посібник / Під ред. проф. О.Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. 828 с.

21. Єщенко М. Планування ділової кар'єри менеджера в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 68. № 1. С. 112-118. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/ lib/34847

22. Іванова В., Кубіцький С. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Матеріали конференцій МЦНД (23.06.2023; Полтава, Україна),* 2023. С. 64-70. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/628

23. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія. К.: ДП "Інформ.-аналіт. агенство", 2012. 200 с.

24. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2018. 224 с.

25. Коровський А.В. Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 184 с.

26. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/106915/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf

27. Лозовецька В.Т. Фактори та проблеми, які впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості. Молодь і ринок. 2019. № 9 (176). С. 44-50. DOI: https://doi.org/ 10.24919/2308-4634.2019.182053

28. Лук'янихін, В.О., Лук'янихіна, О.А., Сороколіт, А.В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. *Вісник Сумського державного університету. Економіка і менеджмент*. 2020. № 2. С. 79-89

29. Мазурок П.П. Роль теорії постіндустріального суспільства у формуванні сучасного типу працівника. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 3(33). С. 187-195.

ВСЕІ 2023

30. Малік І. Підходи до оцінювання ефективності моделі корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіст*. 2005. № 12. С. 55-59.

31. Маслова К.І. Планування та розвиток успішної кар'єри. *Академічні студії. Серія: педагогіка*. 2021. Т. 2. № 4. С. 171-175 DOI: https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/ 2021.4.2.25.

32. Мельничук Д.П. Оцінка персоналу в системі управління внутрішнім ринком праці. *Вісник Львівської комерційної академії. Економічні науки*. Львів: ЛКА, 2006. Вип. 20. С. 312-317.

33. Мельничук Д.П. Служба управління персоналом як осередок сучасної парадигми менеджменту. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2006. № 1 (35). С. 162-167.

34. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Житомир: ЖДТУ, 2006. 308 с.

35. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 1 (25). С. 59-67

36. Ощадбанк. *Офіційний сайт*. URL: https://www.oschadbank.ua/

37. Парфенов К.В. Проблеми розробки професійних компетенцій. *Розвиток освіти*. 2019. № 1 (3). С. 47-49.

38. Петрова І.Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2007. Т. 1, Ч. 2. С. 646-655.

39. Радєва М.М. Соціальне партнерство між підприємством та навчальним закладом як напрям формування та розвитку трудового потенціалу України. *Економіка і держава*. 2007. № 6. С. 85-86.

40. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

ВСЕ 2023

41. Семикіна М. Людський капітал та інвестиційне регулювання його мобільності в конкурентних умовах. *Вісник Тернопільської академії народного господарства.* 2004. Вип. 5-1. С. 107-113.

42. Тихомиров Ю.А. Теорія компетенцій. К.: Юрінформцентр, 2019. 351 с.

43. Чевганова В.Я. Формування концепції управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: http://www.markethttp://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020infr.od.ua/uk/41-2020.

44. Чуйко О., Куравська Н. Гендер і кар'єра : навчальний посібник. 2019. 364 с.

45. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник.* 2017. № 1. С. 114-117

46. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 94-99.

47. Alm S., Laftman S., Sandahl J., Modin B. School effectiveness and students' future orientation: A multilevel analysis of upper secondary students in Stockholm, Sweden. *Journal of Adolescence*. 2019. Vol. 70. Iss. 1. P. 62-73. DOI: https://doi.org/10.1016/j.adolescence. 2018.11.007.

48. Career Assessment: Qualitative Approaches (2015). Mary McMahon M., Watson M. (Eds.) Published by: Sense Publishers. 290p.

49. Lawrence P.W., Mantak Y., Chen G. Career-related teacher support: A review of roles that teachers play in supporting students' career planning. Journal of Psychologists and Counsellors in Schools. 2021. Vol. 31. Iss. 1. P. 130-141. DOI: https://doi.org/10.1017/ jgc.2020.30.

ВСЕ 2023

ДОДАТКИ

ВСЕІ 2023