

Давиденко Г.В., доктор педагогічних наук
професор кафедри бізнесу та права,
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6893-8869>
Турчак В.В., кандидат економічних наук, доцент
кафедри бізнесу і права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2557-2534>
Когут А.А., магістрант 2-го курсу підготовки
спеціальності «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-7>

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО РОСТУ В АТ «ОЩАДБАНК»

DEVELOPMENT OF A COMPREHENSIVE CAREER GROWTH SYSTEM AT OSHCHADBANK JSC

Анотація. Стаття присвячена розробці та аналізу комплексної системи кар'єрного росту для співробітників АТ «Ощадбанк», акцентуючи на необхідності підтримки внутрішніх стимулів та мобільності працівників для їхнього цілеспрямованого розвитку. В статті підкреслюється важливість планування кар'єри як ключового завдання кадрової роботи, що вимагає врахування індивідуальних потенційних можливостей, компетенцій і цілей співробітників у контексті стратегічних планів розвитку організації. Основна увага приділяється створенню програм професійного та кар'єрного розвитку, розробці кар'єрних карт, які визначають оптимальний шлях розвитку кожного фахівця, а також аналізу об'єктивних умов, які впливають на кар'єрне зростання. Стаття також розглядає критичні показники, такі як вища точка кар'єри, тривалість кар'єри, рівень посади та потенційна мобільність, і надає рекомендації щодо реалізації ефективної системи управління кар'єрою в організації, зокрема через формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу співробітників.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кар'єра, управління кар'єрою, кар'єрна карта.

Abstract. The article is devoted to the development and analysis of a comprehensive system of career growth for employees of JSC "Oschadbank", emphasizing the need to support internal incentives and mobility of employees for their purposeful development. The article emphasizes the importance of career planning as a key task of personnel work, which requires consideration of individual potential opportunities, competencies and goals of employees in the context of strategic plans for the development of the organization. The

main attention is paid to the creation of professional and career development programs, the development of career maps that determine the optimal development path of each specialist, as well as the analysis of objective conditions that affect career growth. The article also examines critical indicators such as career high point, career duration, position level and potential mobility, and provides recommendations for implementing an effective career management system in the organization, in particular through the formation, development and rational use of the professional potential of employees.

Key words: personnel, personnel management, career, career management, career card.

Постановка проблеми. Проблематика розробки комплексної системи кар'єрного росту в АТ «Ощадбанк» полягає у виявленні та аналізі існуючих викликів та бар'єрів, що стоять перед банком у контексті управління талантами та реалізації потенціалу співробітників. Сучасний ринок праці характеризується високою конкуренцією за кваліфіковані кадри, а також зростаючими очікуваннями працівників щодо умов праці, можливостей професійного та кар'єрного розвитку. Це вимагає від банку не лише створення конкурентних пропозицій на ринку праці, але й розробки гнучкої та адаптивної системи кар'єрного росту, яка б враховувала індивідуальні амбіції та потреби співробітників, а також стратегічні цілі організації.

З іншого боку, важливим аспектом проблематики є визначення ефективних механізмів ідентифікації та розвитку внутрішніх талантів, створення системи навчання та розвитку навичок, що сприятиме підвищенню кваліфікації та професійному зростанню співробітників відповідно до потреб банку та динаміки ринку. Врахування цих аспектів вимагає комплексного підходу, що об'єднує стратегічне планування, HR-аналітику, корпоративну культуру та інноваційні практики управління персоналом, щоб забезпечити високий рівень задоволеності працівників та їхньої відданості банку, а також стале зростання ефективності організації в цілому.

Формулювання цілей. Метою статті є розробка та аналіз комплексної системи кар'єрного росту в АТ «Ощадбанк», спрямованої на ефективне управління кадрами, підвищення мотивації співробітників та забезпечення сталого розвитку банку через стратегічне планування кар'єрних траєкторій, розвиток професійних навичок та компетенцій, а також створення мотивуючого середовища для реалізації потенціалу кожного працівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема управління діловою кар'єрою персоналу на підприємствах є предметом активного дослідження та публікацій багатьох вчених. Аналіз літератури показав, що проблемою сутності кар'єри займалися 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 (І. Бондаревська, О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, С.Д. Максименко, М.С. Лукашевич, А. Поплавська, О.П. Щотка) вчені.

Виклад основного матеріалу. Для підтримки внутрішніх стимулів

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;
- 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.

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.

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

- 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, ротация) 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;

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.

Досягнення цілей та реалізація функцій і методів управління кар'єрою в ат «ощадбанк» мають ґрунтуватися 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»).

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.

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 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.

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.

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. 1):

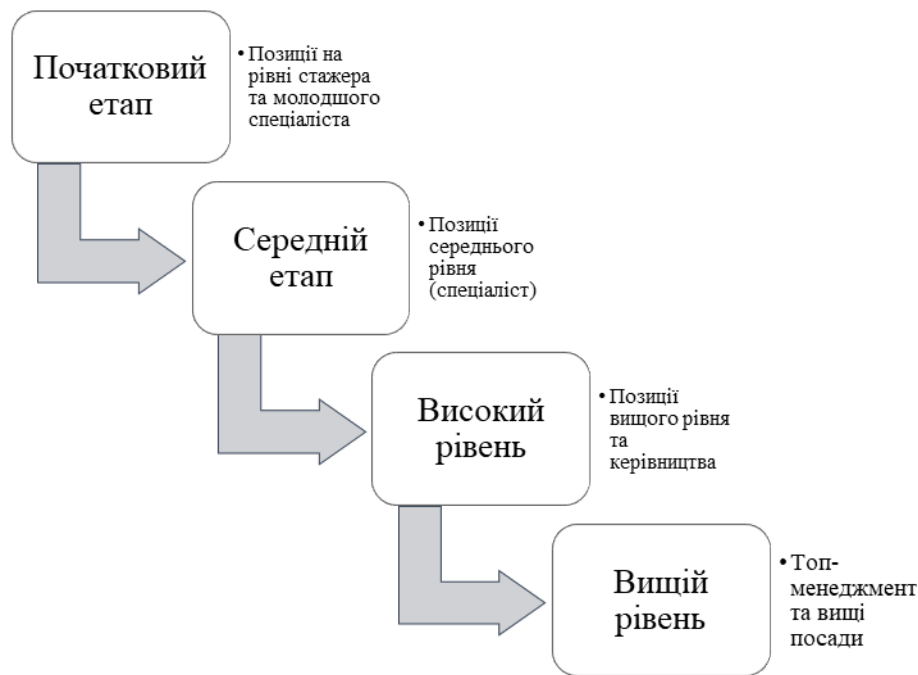


Рис. 1. Кар'єрна карта для співробітників АТ «Ощадбанк»

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.
- 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.

Висновки. 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.

Список використаної літератури

1. 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
2. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
3. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114-117
4. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69
5. Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 151-156