Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Оксана ІВАНЧУК

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики
Харківського національного
Економічного університету
імені Семена Кузнеця
Олена КЛІМЕНКО

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____економічний_____
Кафедра _____економіки та менеджменту_____
Освітньо-кваліфікаційний рівень ____бакалавр_____
Спеціальність _____073 «Менеджмент»_____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»_____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«07» червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____Іванчук Оксани Володимирівни_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування системи навчання персоналу підприємства малого бізнесу»_____

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«13» квітня 2023 року № 2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи «06» червня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дати загальну характеристику процесу формування системи навчання персоналу; визначити сучасні підходи до формування системи навчання персоналу підприємства малого бізнесу; дати характеристику підприємству та провести аналіз структури персоналу; дослідити формування системи навчання персоналу приватного підприємства «Рекламна агенція Digital Creative»; обґрунтувати напрямки формування та реалізації системи навчання персоналу Рекламної агенції Digital Creative.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «14» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти Оксана ІВАНЧУК
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми Світлана БАБИЧ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП ……... 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ……. 7
1.1 Загальна характеристика процесу формування системи навчання персоналу …….. 7
1.2 Сучасні підходи до формування системи навчання персоналу підприємства малого бізнесу …….. 17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «РЕКЛАМНА АГЕНЦІЯ DIGITAL CREATIVE» …… 24
2.1 Характеристика підприємства та аналіз структури персоналу …… 24
2.2 Аналіз формування системи навчання персоналу приватного підприємства «Рекламна агенція Digital Creative» …… 34
2.3 Напрямки формування та реалізації системи навчання персоналу Рекламної агенції Digital Creative ……. ……. 42
ВИСНОВКИ ……. 50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 53

ВСТУП

Всі процеси сучасного світу дуже швидкі та мінливі. Кожен день з’являються нові технології та знання, що змінюють спосіб життя як кожної людини, так і суспільства в цілому. Постійні зміни, спонукають до пошуку нових способів вирішення завдань розвитку, особистості, організацій, суспільства в цілому.

На сьогоднішній день однією з найбільш релевантних тем для вивчення є процес організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. При правильній організації цих процесів можна досягти зростання ефективності та значного покращити якість виконаної роботи та рішень, тому цінність людських ресурсів організації швидко зростає.

Ступінь кваліфікації персоналу значною мірою визначає значущість бренду, доходу організації тощо. У сучасному світі кожен працівник повинен мати стратегічне мислення, ерудицію, винахідливістю та здатністю адаптуватися до постійних змін у навколишньому середовищі.

Оскільки виникає швидка зміна зовнішнього та внутрішнього середовища, виникає проблема пристосування організації, а також її працівників до цих змін, і одним із ефективних заходів для сприйняття таких змін може бути навчання персоналу.

Завдяки створеній системі можна не тільки підвищити професійний рівень працівників, але й сформувати необхідну систему цінностей та ставлення, які відповідали б сьогоднішнім реаліям та підтримували ринкову стратегію організації. Крім того, за допомогою системи навчання працівники та служби управління персоналом мають можливості для більш чіткого управління кар’єрою, тому дана тема кваліфікаційної роботи бакалавра, є актуальною.

Метою роботи є теоретичне та практичне обґрунтування формування системи навчання персоналу організації.

Завдання кваліфікаційної роботи бакалавра:

1) дати загальну характеристику процесу формування системи навчання персоналу;

2) визначити сучасні підходи до формування системи навчання персоналу підприємства малого бізнесу;

3) дати характеристику підприємству та провести аналіз структури персоналу;

4) дослідити формування системи навчання персоналу приватного підприємства «Рекламна агенція Digital Creative»;

5) обґрунтувати напрямки формування та реалізації системи навчання персоналу Рекламної агенції Digital Creative.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процеси пов’язані з формуванням системи навчання персоналу організації

Предметом кваліфікаційної роботи виступають механізми формування системи навчання персоналу організації.

Методи дослідження. В роботі використано наступні методи дослідження - системного аналізу та синтезу – для з’ясування сутності понять «навчання персоналу»; методи систематизації та порівняння – для упорядкування та узагальнення понятійного апарату. Графічні методи – для побудови рисунків і таблиць, з метою візуалізації результатів дослідження; економіко-статистичні методи – для виявлення тенденцій структури персоналу організації; системного підходу – для розробки можливих варіантів управлінських рішень щодо формування системи навчання персоналу організації.

Основні положення та результати дослідження оприлюднені та отримали схвальну оцінку на науково-практичній Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених.

Елементи новизни кваліфікаційної роботи:

На основі літературних джерел систематизовано Форми сучасного навчального процесу;

Розроблено основні елементи моделі компетенцій спеціаліста з навчання.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Загальна характеристика процесу формування системи навчання персоналу

Підвищення ефективності праці організації може бути досягнуто за допомогою правильного відбору та зміни персоналу, а також підвищенням рівня кваліфікації працівників. Важливість навчання персоналу пов'язана з тим, що в сучасному світі збільшується цінність освіти, професійної діяльності працівника. Чим вищий рівень знань працівника, тим більше у нього можливостей для кар’єрного зростання та особистого розвитку. Отже, для взаємовигідних відносин між організацією та працівниками створюється система навчання персоналу, яка забезпечує «побудову» персоналу на рівні особистості в структурі підприємницької діяльності.

Навчання персоналу є частиною процесу управління людськими ресурсами. Під час навчання працівників відбувається процес здобуття знань, навичок, досвіду з новими та працюючими кадрами для успішного функціонування організації.

За словами О. А. Грішнової, навчання персоналу - це процес навчання реальних та потенційних кадрів професійним знанням та вмінням задля набуття навичок, необхідних для виконання визначеного переліку робіт, за допомогою сучасних та класичних методів здобуття освіти. Концепція навчання повинна бути безпосередньо пов'язана з концепцією управління знаннями, ефективність якої, у свою чергу, передбачає наявність корпоративної культури, заснованої на принципах безперервної освіти [13].

Знання та навички, які набуваються в процесі навчання, є спеціальними професійними, вони безпосередньо спрямовані на оптимізацію ефективності виробничої діяльності. Умови навчання в організації, як правило, суворо

визначаються тимчасовими, просторовими, професійними та соціальними факторами, які в більшості випадків суттєво ускладнюють навчальну діяльність: навчання відбувається в стислі періоди часу і мають інтенсивне характер [22].

В результаті дослідження трендів утримання кваліфікованих працівників, яке здійснювала міжнародна консалтингова компанія Deloitte, було виявлено, що серед 10 000 опитаних компаній, передовими є такі інструменти, як навчальні програми та програми розвитку персоналу [39].

Система навчання персоналу включає набір спеціальних навчальних програм, призначених головним чином для працівників певної організації та гнучко адаптується до її виробничих потреб. Тому система навчання повинна будуватися, на принципах, які наведено на рисунку 1.1.

Рис. 1.1 - Принципи побудови системи навчання персоналу

Джерело: [32]

Також було зроблено висновки щодо того, які характеристики повинна мати сучасна система навчання персоналу:

- безперервність генерації, залучення та оновлення знань;

- діагностика, оновлення та відстеження змін у потребах організації в нових знаннях, коригування цілей та планів для отримання знань;

- стимулювання навчання шляхом врахування індивідуальних потреб та створення внутрішньої мотивації для навчання;

- настанова щодо ефективного використання знань.

Важливим аспектом у процесі навчання персоналу є визначення його основних учасників. Для побудови конкретної системи навчання персоналу в роботі було прийнято наступне визначення: «Учасник процесу навчання персоналу - це людина або організована група осіб, які мають прямий вплив на процес навчання персоналу та відсутність якого робить це неможливим» [34].

Враховуючи ступінь відповідальності та функціональних обов'язків, залежно від їх участі у етапах навчання, учасники поділяються на такі категорії:

- керівник підприємства - це особа з адміністрації підприємства, яка наділена повноваженнями щодо затвердження планів та бюджету на навчання, має інформацію про фінансовий стан підприємства, цілей, завдань, планів розвитку організації в цілому;

- керівник структурної одиниці - це безпосередній керівник працівника, який в першу чергу визначає необхідність навчання та організовує необхідні заходи для цього;

- служба управління персоналом - це група працівників, в обов'язки яких включають підготовку програми та плану навчання персоналу, створення нових та вибір існуючих типів, форм та методів навчання персоналу, визначення прямих виконавців, форм та типи надання результатів;

- виконавець - довірена особа, яка безпосередньо проводить навчальний процес окремого працівника (або групи);

- працівник, що навчається - це працівник (група працівників) підприємства, якому надаються організаційні та економічні заходи в галузі навчання, перекваліфікації та передового навчання.

Організація системи навчання базується на навчальній моделі, що складається з періодів, подібних до проектної роботи, але змінена до навчального процесу, застосовної як основна платформа для роботи яе працівниками сфери освіти в загалі, так і менеджерами.

Плануючи систему навчання персоналу, слід зосередитись на циклічності самого процесу навчання (рис. 1.2).

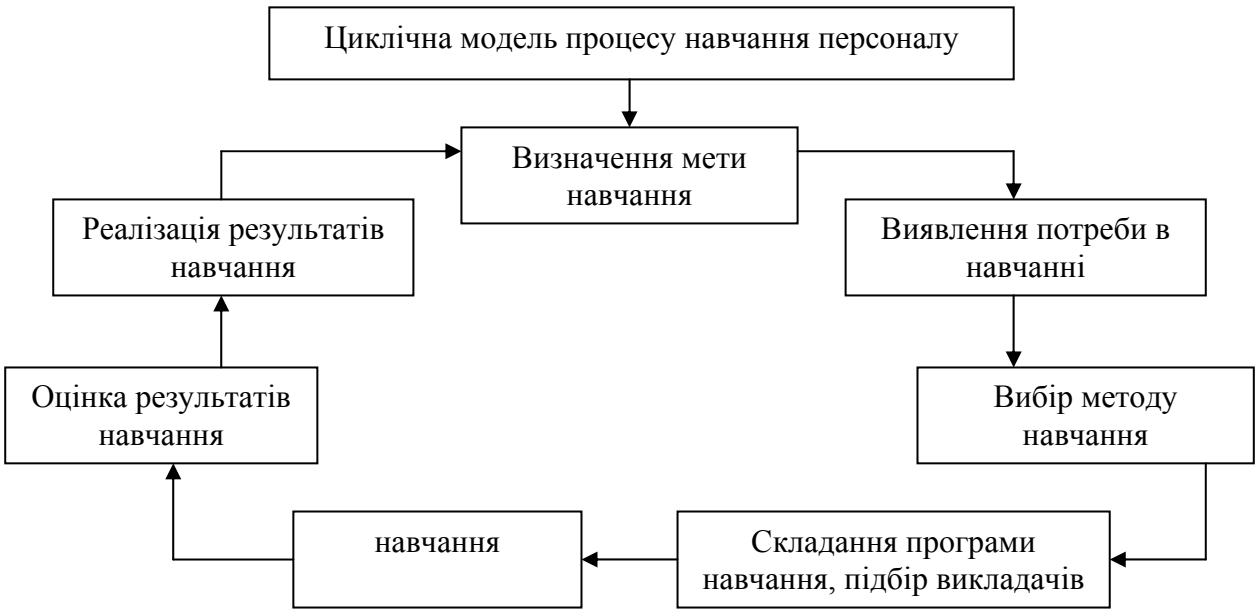

Рис. 1.2 – Циклічна модель навчання персоналу

Джерело: [Складено автором на основі 4; 22]

Основуючись на моделі навчання персоналу організації, при формуванні системи навчання працівників передбачається виконання роботи по наступних етапах:

- складання списку компетенцій та опис посади працівників компанії у відділах;

- діагностика мотивації працівників компанії до навчання;

- діагностика потреб у навчанні працівників у відділах, з урахуванням цілей та планів розвитку компанії;

- розробка концепції та схвалення навчальної системи в компанії;

- розробка навчальних програм та складання плану навчання працівників на рік;

- вибір та схвалення викладачів, тренерів або консалтингових компаній для навчання;

- розрахунок та затвердження бюджету на навчання на рік;

- розробка та затвердження процедур, методів та точок контролю за оцінкою ефективності навчання;

- розробка та впровадження системи сертифікації працівників;

- внесення змін (за необхідності) у корпоративну культуру та систему мотивації працівників компанії;

- проведення навчання працівників;

- внесення змін та оптимізація розробленої системи навчання в процесі її впровадження.

Далі необхідно більш детально розглянути етапи формування навчальної системи в організації.

Діагностика мотивації працівників для навчання. На практиці часто існує ситуація, коли стабільна компанія, працівники якої довго працюють на своєму робочому місці, без можливості активного кар'єрного зростання, не може знайти об'єктивних факторів, які можуть стимулювати інтерес працівників до навчання та підвищення кваліфікації. Отже, перед розробкою та впровадженням системи навчання слід проводити попередню діагностику мотивації працівників для виявлення потреб працівників та внесення відповідних змін у систему мотивації в компанії. Це дозволить знайти та надати працівникам стимул до навчання, надати значимість цьому процесу в очах персоналу.

Для діагностики, використання зовнішніх консультантів буде більш ефективним. Зовнішні консультанти не працюють в організації, не залежать від внутрішньої ієрархії персоналу і можуть об'єктивно проводити діагностику серед персоналу. У той же час працівники зможуть швидше відкритись зовнішньому консультанту, оскільки вони не залежать від них при роботі в компанії.

Діагностика потреб у навчанні. Завжди слід пам'ятати, що діагностика повинна бути комплексною і включати не лише діагностичні профілі та анкети, але й інтерв'ю з керівниками компанії, підрозділами та співробітниками відділів. Розробляючи програму діагностики, важливо враховувати не лише списки компетенцій, але й плани перспективного розвитку компанії, цілі та завдання бізнесу.

Розробка концепції та схвалення навчальної системи в компанії. Система навчання в компанії не створюється протягом одного року, тому при її розробці важливо враховувати можливість подальшого розвитку та модифікації. Тому вона

повинна бути комплексною і побудованою на принципах розвитку багатоетапного навчання всіх категорій працівників. Важливо також розглянути особливості навчання різних категорій працівників.

Система навчання повинна мати:

– схеми послідовного навчання звичайних працівників які повинні оновлюватися кожного року;

– програми індивідуального та вибіркової підготовки топ-менеджерів та співробітників кадрового резерву;

– довготермінові програми навчання найцінніших працівників компанії.

Розробка навчальних програм та складання плану навчання працівників на рік. Під час складання навчальних планів для працівників протягом року важливо звернути увагу на те, щоб цей план був збалансований між різними підрозділами та враховувати розподіл бюджету на навчання на рік. Важливо, щоб частота навчання для працівників однієї структурної одиниці була не більше 1 разу за 3 місяці, щоб не перевантажувати працівників та надати їм можливість добре вчитися та почати застосовувати навички, отримані в попередній підготовці. Необхідно звернути увагу на процедури підтримки та оцінки виживання знань та навичок між навчанням.

Вибір та затвердження викладачів, тренерів чи консалтингових компаній для навчання. Вибір викладачів для навчання або провайдеру тренінгових послуг завжди є комплексною проблемою і залежить від декількох факторів. Перш за все, необхідно вирішити обсяг навчальних програм та кількість працівників у відділах, яким необхідно пройти навчання. Оптимальним є комплексний підхід до вибору того, хто буде проводити навчання.

Для підготовки стажерів, проведення первинної підготовки продукту та асортименту послуг компанії, програми адаптації, більш логічно використовувати ресурс внутрішніх викладачів (установу яку необхідно буде створити з відповідною мотивацією та статусом), систему наставництва і ресурс внутрішнього тренера.

Для великої кількості працівників, які потребують навчання в стандартних програмах (наприклад, продавці мережі роздрібних магазинів або менеджерів відділів продажів, інших менеджерів середнього рівня), більш доцільно використовувати ресурс внутрішнього тренера, якщо необхідно, декількох тренерів.

Для навчання кількох працівників з відділів вузькими спеціальними знаннями (наприклад, бухгалтерів, рекламодавців, маркетологів тощо), які не потребують всебічного навчання, краще використовувати ресурс зовнішніх провайдерів. Таких працівників необхідно направляти на відкриті тренінги по заздалегідь визначеному на рік плану навчання, а далі використовувати систему каскадного навчання.

Розрахунок та затвердження бюджету на навчання на рік. Часто виникає питання, скільки фінансових ресурсів витратити та створити бюджет на навчання працівникам протягом року. Різні джерела надають різні дані.

Розробка та затвердження процедур, методів та моментів контролю для оцінки ефективності навчання. Цей аспект дуже важливий у навчальній системі, оскільки неможливо просто навчити працівників, а не оцінювати і не контролювати результати навчання.

Критерії ефективності навчання та їх оцінки є багатогранним питанням і досить складним. Але все-таки необхідно зазначити, що в процедурах оцінки ефективності навчання та застосування працівниками набутих знань, навичок необхідно використовувати інтегрований підхід (тестові завдання, карти спостереження, тощо) та певну їх частоту. Особливо слід звернути увагу до процедур підтримки та консолідації набутих навичок (офіційні інструкції, коди продавців, аналіз типових ситуацій тощо).

Розробка та впровадження системи атестації працівників. Цій процедурі слід приділяти особливу увагу. Щорічна система атестації є важливою процедурою підтримки системи навчання, мотивації, зростання та розвитку. Успіх у навчанні, засвоєних методах та навичках (перш за все, результати бізнесу) повинні бути одним із блоків атестації та впливати на її результат. Якщо в

компанії не має великого кар’єрного зростання, для мотивації працівників важливо розробити та запроваджувати систему грейдів (розрядів), що впливає на фіксовану частину зарплати. Однією з умов призначення наступної категорії на основі результатів атестації працівника буде проходження навчання та розробка певного набору знань та навичок, що відповідають списку компетенцій для цієї категорії.

Внесення змін до корпоративної культури компанії. Впровадження системи навчання в компанії є всебічною проблемою яка тісно пов'язана з системою мотивації працівників, атестацією, створенням кадрового резерву, кар’єрним зростанням працівників та внутрішнім середовищем в організації. Система навчання є частиною корпоративної культури, в якій корективи повинні бути внесені в міру введення системи навчання в компанії. (Наприклад, прийняття наступних правил та внутрішнього ставлення працівників в організації: «Ми всі в компанії навчаємося, і це невід'ємна частина нашого життя та діяльності в компанії, необхідна умова та потреба у подальшому зростанні , розвитку та успішної роботи в організації»).

Внесення змін та оптимізація розробленої системи навчання в процесі її впровадження. Система навчання не створюється один раз на все життя, а є лише каркасом і повинна адаптуватися до цілей та завдань організації, може змінитися разом із зростанням та розвитком компанії та постійними змінами в бізнесі. Тому дуже важливо відстежувати результати навчання, ті процедури та заходи, які дають реальний результат, оптимізувати та консолідувати їх у існуючій системі навчання. Важливим аспектом вдосконалення системи навчання в організації є вивчення нових тенденцій на ринку навчання та додаткової підготовки для бізнесу, щоб використовувати нові прогресивні технології для розвитку та підвищення кваліфікації працівників своєї компанії.

На відміну від великих організацій, в яких вже створена кадрова політика, встановлена тривала стратегія розвитку підприємства, в тому числі стосовно навчання персоналу, малі підприємства стоять на етапі формування. Також кадрова політика залежить від життєвого циклу підприємства. В компанії малого

бізнесу на етапі становлення, багато елементів кадрової політики знаходяться в стадії розробки, або формально ще не прописані у вигляді окремих наказів. З одного боку, це дозволяє діяти гнучко, відповідно до ситуації в зовнішньому ринковому середовищі. Але в той же час із зростанням компанії всі види її діяльності необхідно буде регламентувати до обов’язкового виконання, це ж стосується і кадрової політики малого підприємства.

У дослідженні В.М. Колпакова, виділено найзначніші сфери кадрової політики для малого бізнесу:

- правила внутрішнього розпорядку на підприємстві;
- розміри преміювання персоналу організації;
- розпорядження щодо навчання персоналу організації;
- інструкція щодо підбору, працевлаштування та адаптації персоналу.

Важливим завданням керівників малих підприємств є забезпечення працівників необхідною кваліфікацію та підготувати їх до виконання нових функцій у майбутньому. Це вимагає створення ефективної системи навчання, подібно до тієї, яку мають великі організації. Однак у лінійній структурі управління малого бізнесу менеджери мають занадто широкий спектр обов'язків, і немає бюджету для підвищення кваліфікації підлеглих [34].

Керівництво компаній не в змозі звільнити працівників від виконання своїх прямих обов'язків для навчання в повноцінних навчальних програмах. Отже, в компанії малого бізнесу наставництво, навчання, тренінги та семінари є основними методами підвищення кваліфікації [30].

В останні роки, в наукових статтях присвячених навчанню підприємців та працівників малого бізнесу, з'явилося кілька досліджень, які описують проблеми їх розвитку. Також матеріали сучасних авторів описують можливі рішення для оптимізації підготовки працівників малого бізнесу, зазначених на рисунку 1.3.

Незалежно від розміру бізнесу, навчання повинно підвищити конкурентоспроможність компанії та розвивати професійні якості працівників. У рамках малого бізнесу керівник повинен шукати найбільш оптимальні варіанти, визначаючи залежність між витратами на навчання та фінансовими вигодами від

нього. Незважаючи на те, що план навчання працівників розраховується протягом 2-3 років, а в компаніях малого бізнесу точне та довгострокове планування не завжди можливе, варто врахувати, що навіть найменша компанія може отримати вигоду від добре складеного навчального плану, оскільки навчання залежить від цілей та намірів організації, від її стратегії розвитку [3].

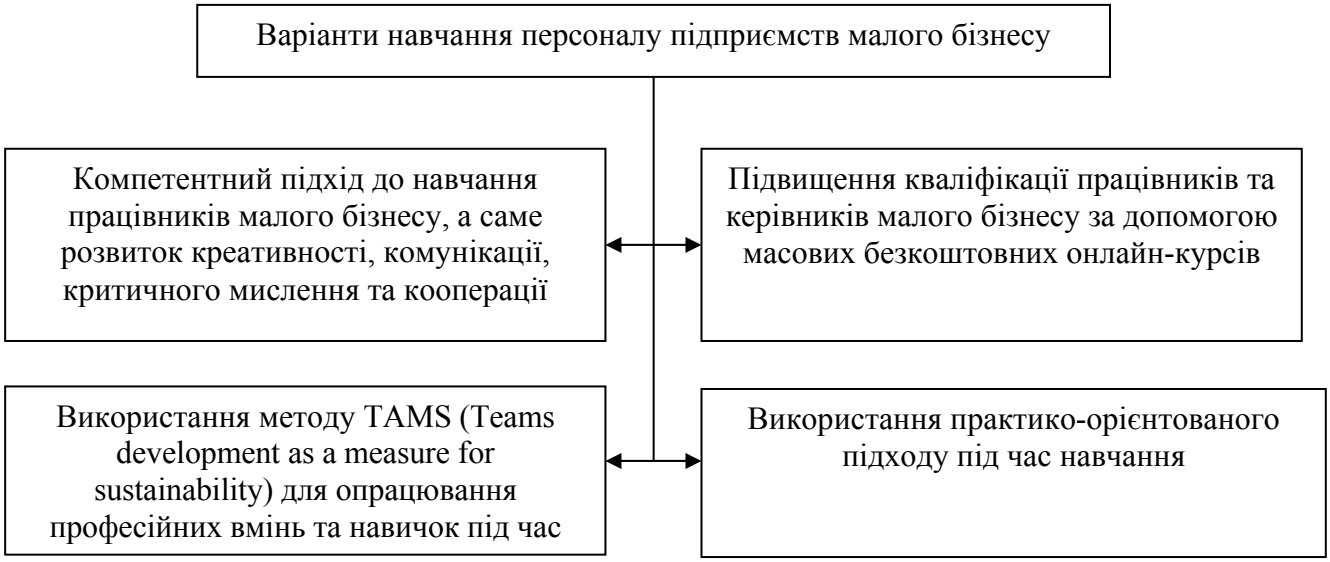

Рис. 1.3 – Варіанти навчання персоналу підприємств малого бізнесу

Джерело: [Складено автором на основі 7; 34]

Підсумовуючи вище сказане, можна визначити, що навчання персоналу в цілому є одним з найважливіших факторів розвитку ефективності та конкурентоспроможності організації.

Грамотно побудована система навчання персоналу, заснована на зовнішній та внутрішній стратегії управління організацією, враховуючи особливості бізнесу, надає організації можливість постійно та стабільно розвиватися.

Загалом, можна зазначити, що формування системи навчання для працівників у сучасних умовах є однією з найважливіших умов для забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації та має власні характеристики.

1.2 Сучасні підходи до формування системи навчання персоналу організації малого бізнесу

В результаті постійного ускладнення та прискорення динаміки ведення бізнесу існує нагальна потреба створити нові вимоги до професійного навчання працівників. Тому ці процеси призводять до зміни навчання та розвитку персоналу. Багато компаній зацікавлені у взаємозв'язку навчання з необхідними результатами бізнесу. Тому чим більш складніші завдання постають перед організацією, тим більш складні форми навчання та розвитку необхідно використовувати.

Інтерес до використання нових підходів дозволяє досягти максимальних результатів від навчання персоналу. Значення постійної участі в навчальному процесі пояснюється наступними основними факторами:

- поява нового обладнання;
- нові технології виробництва товарів і послуг.

У той же час розвиток нових комунікаційних технологій створює умови зникнення або зміни певних типів роботи та професій. Ось чому необхідно постійне підвищення кваліфікації, базова освіта не може гарантувати достатній рівень кваліфікації в довгостроковій перспективі.

Світовий ринок постійно змінюється, сьогодні багато кордонів стерто, у зв'язку з цим, рівень конкуренції між країнами досягає нового рівня.

Вибір підходу до формування навчальної системи працівника залежить від складності робочих прийомів, які повинен опанувати працівник, умови та можливості організації. Багато авторів розглядають сучасний підхід до формування навчальної системи - орієнтованого на особистість, коли формується система навчання з урахуванням індивідуальних освітніх та професійних можливостей кожного працівника, що навчається.

Цей підхід також характерний для стандартів серії ISO 9000, де кадрове управління відбувається завдяки залученню персоналу, його компетентності та професійної підготовки [39]. У розділі ISO 9001:2000 відзначається, що для

досягнення цілей та стимулювання вдосконалень організація повинна заохочувати залучення персоналу з такими факторами:

- визначення рівня компетенції, необхідного для кожного типу діяльності та/або процесу;

- відбір, професійне навчання та планування службового зростання (кар'єра);

- визначення повноважень та відповідальності;

- визначення групових та особистих цілей та завдань, забезпечення їх впровадження та оцінки результатів;

- залучення до визначення цілей та прийняття рішень;

- визнання досягнень та нагород;

- створення умов для відкритих двосторонніх відносин (відкритий діалог з керівництвом) за допомогою постійного аналізу потреб персоналу;

- створення умов, що сприяють інноваціям;

- забезпечення ефективної командної роботи;

- використання інформаційних технологій для ефективного обміну поглядами та пропозиціями;

- оцінка та забезпечення задоволеності персоналу;

- визначення причин звільнення персоналу.

Також відрізняються наступні підходи до формування навчальної системи [23]:

- процесний підхід - вважає системну підготовку працівників як один із процесів у системі управління персоналом, яка характеризується визначеним етапом, кінцевим результатом і може розмножуватися з частотою, необхідною для підтримки основних компетенцій працівників організації;

- кваліфікаційний підхід - система навчання зосереджена на змінах професійної освіти, економіки, виробництва.

Підсумовуючи сучасний досвід як вітчизняний так і зарубіжний, можна визначити, що в сучасних умовах найбільш ефективними є три концепції розвитку системи навчання персоналу, які представлено на рисунку 1.4.

Рис. 1.4 - Сучасні концепції розвитку системи навчання персоналу

Джерело: [Складено автором на основі 11]

Система навчання персоналу включає набір спеціальних навчальних програм, призначених головним чином для працівників певної організації та гнучко адаптується до її виробничих потреб. У той же час терміну "знання" надається розширена інтерпретація, включаючи не лише інформацію, вміння та професійні навички тощо, але й минулий досвід, ставлення, переконання, моральні та етичні цінності.

Політика підприємств України з точки зору навчання персоналу відрізняється його різноманіттям. Але більшість вітчизняних організацій не вибудовують систему навчання персоналу. У таких організаціях переважають в основному короткотермінові форми навчання. Ця тенденція може пояснити плинність персоналу.

Невеликі фірми та організації найчастіше фінансують зовнішню підготовку, тоді, як великі організації (в основному корпорації або компанії з «світовою назвою») мають внутрішні структури для навчання персоналу.

Багато компаній з метою постійної підготовки своїх працівників займаються пошуком нових технологій, які можуть підвищити ефективність процесу засвоєння знань, навчають максимальну кількість працівників і в той же час зменшують фінансові витрати. Це стало можливим з розвитком цифрової економіки. За даними порталу навчального журналу Training Magazine, компанії, заощаджують близько 50-70% навчального бюджету, замінюючи форми навчання з offline на віддалені форми. Зараз навчання та підхід до цього процесу усіляко модернізується, розробляються стратегії навчання, які перекладають навчальний контент з епізодичного та широкого до координованого та індивідуального.

Форми сучасного навчального процесу наведено на рисунку 1.5.

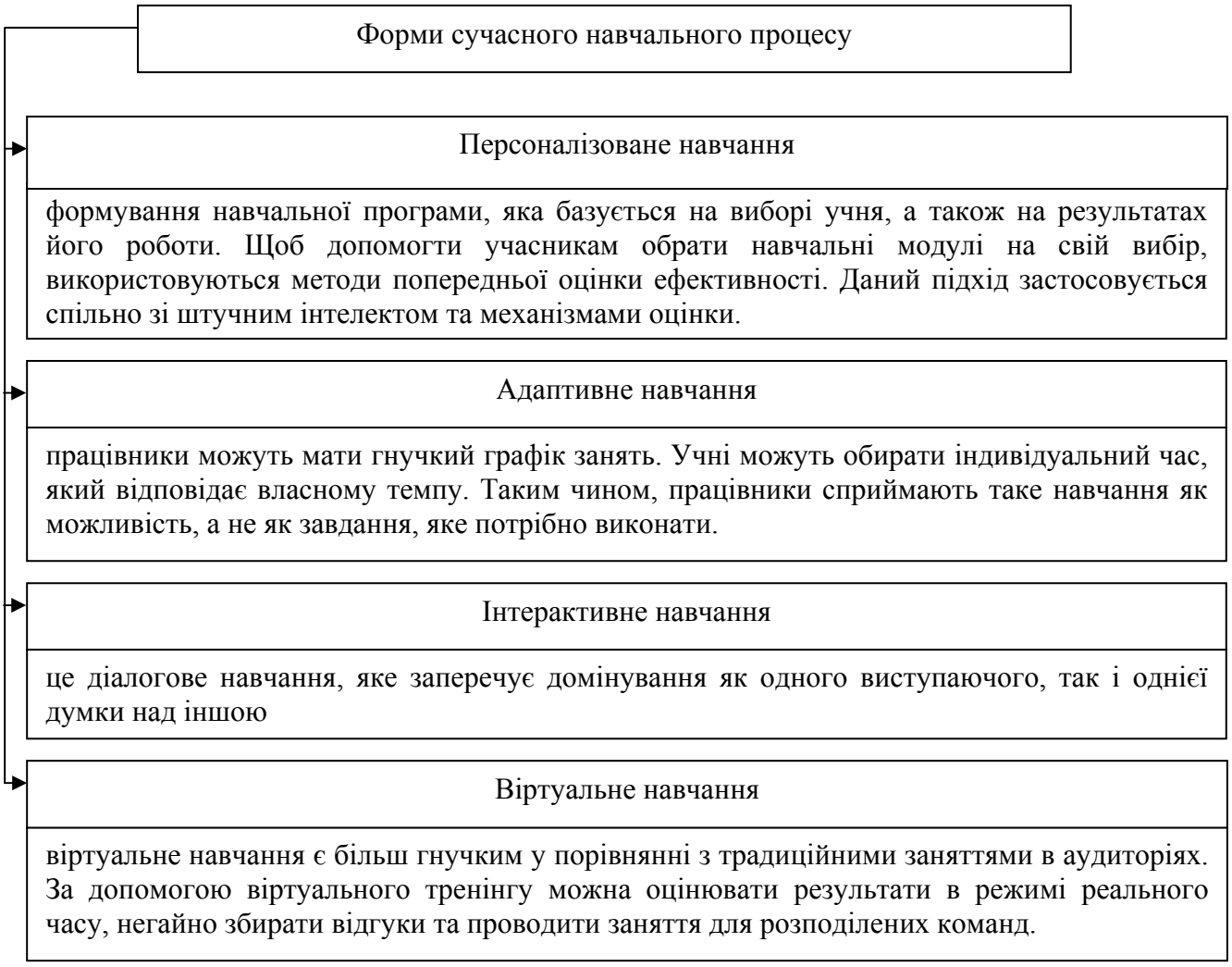

Рис. 1.5 – Форми сучасного навчального процесу

Джерело: [Складено автором]

Для того, щоб навчання залишалося актуальними, більшість організацій, що працюють у галузі навчання, почали розробляти віртуальні програми навчання. Цей перехід до віртуального навчання (як основне середовище для надання послуг з навчання) є найбільш суттєвою зміною в навчальній галузі за останнє десятиліття, і воно було побудовано лише за кілька місяців.

Дослідження Міжнародної консалтингової компанії - Ernst & Young Global Limited - у 2020 році серед найбільших компаній України, а також представництв міжнародних організацій свідчать про те, що з моменту впровадження режиму самоізоляції компанії все більше зростає увага до рівня професійного розвитку працівників. Обсяг переведених в онлайн-формат розвиваючих та навчальних програм, у більшості компаній, становить 50%, з яких 36% спрямовані на професійну підготовку. Результати ключових напрямків розвитку систем навчання персоналу були отримані на 2021-2022 роки. Виходячи з результатів, було виявлено, що основними сферами розвитку сучасної системи навчання персоналу є: покращення мобільності навчання (83 %) та отримання більшої свободи при виборі навчання (78 %) [30]. З проведеного дослідження можливо зробити висновок щодо напрямків розвитку сучасного навчання персоналу організацій, які представлено на рисунку 1.6.

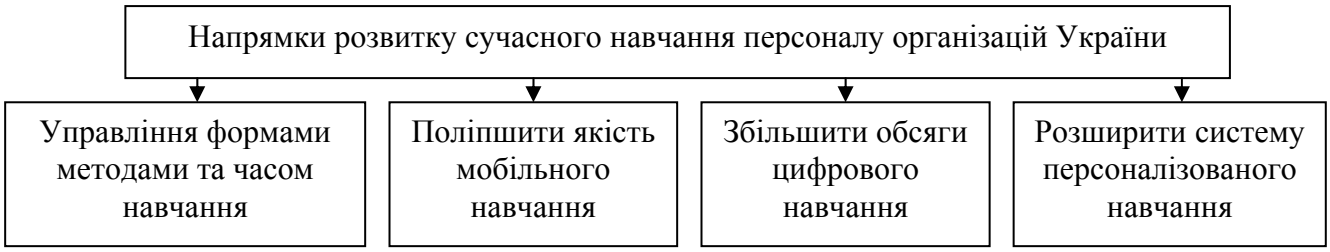

Рис. 1.6 – Напрямки розвитку сучасного навчання персоналу організацій України

Джерело: [Складено автором на основі 30; 38]

В результаті пандемії Covid-19 організації, які займаються навчанням, почали проводити цілі навчальні програми у віртуальному середовищі, використовуючи інтерактивні інструменти веб-конференцій та систем навчання.

Наведемо приклад деяких популярних програм підготовки кадрів, які використовуються організаціями:

- My Own Conferencean Online Service, який дозволяє організовувати вебінари, онлайн-навчання та веб-конференції;

Moodle – *(*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*)* динамічне середовище освіти, орієнтована на модульні об'єкти, - це вільне програмне забезпечення для підтримки викладання та навчання.

ISpring - платформа, що орієнтована на корпоративний сектор. Підтримка всіх видів навчальних матеріалів, вебінарів, всебічна статистика та редактор онлайн-курсів, яка дає можливість дуже швидко створювати курси й тренінги на основі офісних документів і відео матеріалів.

Також використовують такі сучасні методи навчання персоналу підприємства та організацій як:

1) Відеоконтент - учні засвоюють матеріал через відеоконтент з більшою швидкістю, ніж лекційний матеріал. Згідно з останніми статистичними даними, Google, відео з практичними рекомендаціями є однією з найпопулярніших категорій користувачів YouTube, а їх щорічне зростання - понад 70%. Особи, що навчаються хочуть швидких, знань, а підприємства хочуть більш швидких результатів навчання, чому і сприяє відеоконтент.

2) Штучний інтелект. Компанії впроваджують його для підтримки операцій чи іншої ділової діяльності, а також створюють значний досвід навчання працівників через: голосову інтеграцію; надання користувачам можливість вчитися без допомоги рук з можливістю перетворення голосу в текст; Мобільне навчання.

Інформація про користувача. Як і у випадку з відео, широке використання соціальних мереж означає, що працівникам надзвичайно зручно створювати та ділитися власним контентом. Оскільки сучасна модель навчання підтримує спільне навчання, створене користувачем, контент, що підтримується платформою, може бути корисним підходом до розвитку працівників.

Чат боти. Цей метод навчання адмініструє управлінські процеси, підтримує користувача, створює участь персоналу в процесі навчання.

Метод KSS (knowledge sharing session) представляє собою лекційний формат, коли працівники говорять про нововведення у своїй роботі, наприклад, новий продукт, нова версія системи тощо.

Можливості KSS для навчання персоналу:

- мотивація та оцінка обміну знаннями;
- утворення корпоративної культури;
- ідентифікація експертів.

створення умов для усного "спонтанного" обміну знаннями.

KSS - це один із способів не лише для отримання знань та навчання персоналу в неофіційній обстановці, а й для вдосконалення бренду кадрів в організації, оскільки корпоративна культура організації формується за допомогою цього методу, психологічний клімат також вдосконалюється в межах колективу, що може позитивно вплинути на лояльність працівників до організацій. Лояльні працівники готові працювати більш старанно та ефективно для блага організації.

Незважаючи на те, що нові методи навчання вважаються інноваційними, і, незважаючи на очевидну простоту використання нових методів навчання, вони мають наступні недоліки: багато з представлених методів є досить коштовними; знижується особисте спілкування між людьми.

Таким чином, у сучасних організаціях можна виділити кілька підходів до формування навчання персоналу. Особливістю підходів стає як залучення працівників у процесі формування системи, так і орієнтація на зміни у зовнішньому середовищі (для підтримки кваліфікації). Окрім змін у підході до формування системи навчання, методи навчання також змінюються - значна частка нових методів навчання працює в віртуальному форматі, що може значною мірою забезпечити доступність до нових знань. Отже, проаналізований досвід сучасних компаній у формуванні навчальної системи, виявлених нових методів навчання, може стати частиною теоретичної бази для формування програми для впровадження системи навчання персоналу в організації.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «РЕКЛАМНА АГЕНЦІЯ DIGITAL CREATIVE»

2.1 Характеристика підприємства та аналіз структури персоналу

Реклама стала фактором культурного, політичного та економічного життя суспільства. Будучи важливим зв’язком між виробником та споживачем, реклама, певною мірою, сприяла розвитку суспільства. Це завжди було одним із важливих важелів, що стимулюють виробничий процес, вдосконалення вироблених товарів. Рекламне агентство, як один із типів організації реклами, відіграє дуже важливу роль на ринку реклами.

Рекламні агенції взаємодіють, з одного боку, з рекламодавцями в особі бізнесу, суспільних організацій, політичних партій та держави, а з іншого, з рекламодавцями в особі медіа-операторів (які є власниками рекламного простору), а також субпідрядниками (творчі студії, виробники та постачальники індивідуальних елементів рекламного продукту, іншими допоміжними організаціями, які пов'язані зі створенням рекламних продуктів), які розміщують замовлення, контролюють їх виконання та проводять розрахунки за виконану роботу. Деякі рекламні агенції за замовленням рекламодавців також виконують функції досліджень, планування та оцінки реклами, надають інші рекламні послуги. Бізнес-система рекламного агентства відрізняється від звичайних ринків, оскільки, виробляючи рекламний продукт, рекламні агенції працюють одночасно на двох ринках. Коли клієнт звертається до рекламного агентства, щоб просувати свій продукт, в результаті він хоче отримати ефективність від виконаної роботи, тобто продажу, і це, в свою чергу, досягається взаємодією з рекламодавцями, а також підрядниками. Таким чином, бізнес-модель рекламного агентства побудована як на отримання доходу від рекламодавців, так і від комісійної

винагороди, отриманої від рекламних компаній, які через посередництво агентств розповсюджують рекламну інформацію, що сплачується рекламодавцем.

Специфіка роботи в рекламному бізнесі, орієнтованому на клієнта, де важливий індивідуальний підхід, вимагає встановлення особистого контакту з клієнтом, щоб зрозуміти всі його потреби та врахувати побажання під час виконання замовлення. Тому персонал є одним з найважливіших елементів, і стратегія організації повинна бути організована таким чином, щоб надати послуги найвищої якості та виправдати очікування клієнтів. Клієнти приходять до рекламного агентства для результату, а кваліфіковані працівники допомагають досягти бажаного результату.

Рекламну агенцію DC було створено у 2015 році. Рекламна агенція є незалежною організацією людей творчих професій, які спеціалізуються на розробці та підготовці планів рекламної діяльності та реклами, просування в сфері PR тощо.

На даний момент рекламна агенція DC знаходиться на етапі формування, але йому вже вдалося придбати хорошу репутацію. Агентство спеціалізується на цифрових аспектах рекламного середовища та займається впровадженням наступних заходів:

1. Створення фірмових соціальних мереж та їх повне обслуговування;

2. Формування повного плану вмісту SMM за певний проміжок часу;

3. Створення та публікація публікацій та історій;

4. Формування матриці цільової аудиторії та програм для її залучення;

5. Налаштування цільової реклами в соціальних мережах, пошукових системах тощо;

6. Створення корпоративного стилю в цифровому просторі;

7. Підтримка бази лідерів думок, готових до рекламних кампаній.

8. Онлайн-менеджмент;

9. Копірайтинг.

10. Розробка моделей друкованої продукції (розробка торговельної марки, логотип, оригінальні макетні апарати для розміщення в ЗМІ);

11. Створення сайтів.

Незважаючи на те, що рекламне агентство перебуває в процесі збільшення своїх обсягів діяльності, на це неминуче впливає зовнішнє середовище: різні закони та державні органи. Наприклад, обмеження реклами на тютюн та алкоголь. Стан економіки та політичні фактори також мають сильний вплив.

Варто зазначити, що для рекламного агентства, яке працює в цифровому середовищі, тенденції розвитку наукового та технологічного прогресу дуже важливі, оскільки вони можуть покращити якість реклами та надати нові можливості розвитку тощо.

Рекламна агенція реалізує збір інформації про зовнішнє середовище, яке побудовано на неофіційній та індивідуальній основі. Таким чином, компанія проводить щомісячний дайджест.

Дайджест (англ. Дайджест «Коротка презентація, резюме») - інформаційний продукт (публікація, стаття, вибір), який містить короткий огляд, звіт про новини, найважливіші статті чи публікацію протягом певного періоду. Крім того, компанія створює два типи дайджесту: зовнішній та внутрішній.

Зовнішній дайджест спрямований на клієнта - він публікується в соціальних мережах та електронних бюлетенях, який пропонує читачеві детальний огляд усього, що відбувається в компанії та навколо неї.

Внутрішній дайджест створюється для працівників, і він публікує звіт новин, безпосередньо пов'язаних з впровадженням в компанії, різних інновацій тощо.

Підприємство запровадило спрощену систему заробітної плати, яка базується на стабільній щомісячній сумі, яка не залежить від коефіцієнта надбавки на собівартість рекламної продукції, що знижує плинність персоналу, що часто негативно впливає на іміджі сталість компанії, а замовник не має сумнівів щодо надійності та стабільності.

Рекламна агенція DC, як і будь-яке інше комерційне підприємство ставить собі за мету отримання прибутку, продаючи свою продукцію та послуги. Агенція набуває клієнтів за рекомендацією, та рекламуючи свої послуги.

Структура рекламної агенції представлена на рисунку 2.1.

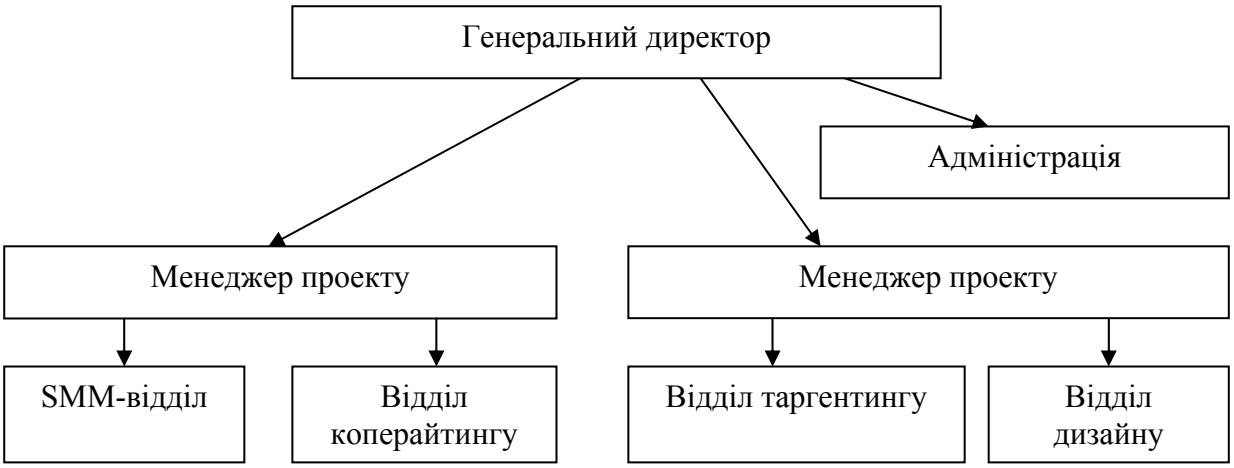

Рис. 2.1 – Організаційна структура приватного підприємства «Рекламна агенція Digital Creative»

Управління агенцією здійснює генеральний директор. Його обов'язки включають прийняття остаточних рішень щодо ключових завдань організації. Генеральний директор займається розробкою стратегічного планування діяльності, завершує угоди, відвідує виставки та конференції, встановлює контакти та комунікації для успішної роботи агентства.

Адміністрація організації включає відділ маркетингу, PR, бухгалтерію, IT та відділ кадрів. Адміністрація займається внутрішнім функціонуванням організації.

В обов’язки головного менеджера входить управління творчими підрозділами, а також надання висновку щодо кожного проекту, рішення про преміювання або штрафи, які він оформлює у письмовій формі, а потім подає генеральному директору.

Менеджер проекту складає робочий план акант-групи, організовує команду та будує весь процес, таким чином, щоб всі роботи було виконано вчасно, як зазначено в договорах на виконання проектів.

Акаунт-групи - це незалежні групи, створені за типом проектів. Кожна група має керівника з широкими повноваженнями, який повністю відповідає за своїх клієнтів. Акаунт-групи створюються для комплексного обслуговування клієнтів на довгострокову перспективу.

Відділ SMM - відділ просування товарів, послуг та бренду в соціальних мережах. Співробітники несуть відповідальність за підтримку акаунтів у Facebook, Instagram та інших соціальних мережах.

Відділ копірайтингу - відділ, в якому працівники створюють авторські тексти. Вони також готують рекламні та інформаційні статті, описи каталогів товарів та послуг, SEO-тексти для просування продуктів, сценаріїв для відео, листів для електронного листування тощо.

Відділ таргентингу займається налаштуванням та підтримкою реклами в соціальних мережах. Його головне завдання - якісно налаштувати рекламу для конкретної цільової аудиторії в соціальних мережах чи пошукових системах.

Відділ дизайну розробляє макети, сайти для компаній, інтернет-магазинів, а також розробляють інтерфейси для Інтернет-послуг та додатків. Також у відділі створюють шаблони для електронного листування, банерів у соціальних мережах та браузері.

Агенція має штат у 22 людини, основні категорії персоналу, кількість працівників, показані в таблиці 2.1.

Таблиці 2.1 – Кількість та категорія персоналу ПП «Рекламна агенція Digital Creative» на кінець 2021 року

№ п/п	Штатна одиниця	Кількість
1.	Генеральний директор	1
2.	ІТ-спеціаліст	1
3.	Начальник відділу кадрів	1
4.	Спеціаліст відділу кадрів	1
5.	Менеджер проекту	2
6.	Фотограф	1
7.	Дизайнер	5
8.	Таргетолог	3
9.	Копірайтер	4
10.	SMM-спеціаліст	3
Разом		22

Джерело: [складено автором на основі звітності підприємства]

З таблиці 2.1 можна побачити, що на кінець 2021 року в рекламній агенції працювало 22 особи.

В таблиці 2.2 представлено якісний склад персоналу рекламної агенції за останні три роки.

Таблиця 2.2 – Якісний склад персоналу ПП «Рекламна агенція Digital Creative» за 2019-2021 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 року до 2019 року		Відхилення 2021 року до 2020 року	
				Абсолют. осіб	Відносн. %	Абсолют. Осіб	Відносн. %
1	2	3	4	5	6	7	8
За гендерною ознакою							
Чоловіки	10	10	12	2	16,7	2	16,7
Жінки	8	9	10	2	20,0	1	10,0
За віковою ознакою							
До 25 років	3	4	3	-	-	-1	-33,3
26-35 років	12	13	16	4	25,0	3	18,75
36-45 років	2	1	2	-	-	1	50,0
45-60 років	1	1	1	-	-	-	-
За загальним стажем роботи							
До 1 року	2	3	4	2	50,0	1	25,0
Від 1 до 5 років	8	10	10	2	20	-	-
Від 5 до 10 років	5	4	5	-	-	1	25,0
Від 10 до 15 років	2	1	2	-	-	1	50,0
Більше ніж 15 років	1	1	1	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
За стажем роботи в «Рекламна агенція Digital Creative»							
До 1 року	2	3	4	2	50,0	1	25,0
Від 1 до 5 років	11	12	12	1	8,3	-	-
Більше 5 років	5	4	6	1	16,7	2	33,3
За освітою							
Базова середня освіта	1	1	1	-	-	-	-
Молодший спеціаліст	1	2	3	2	66,7	1	33,3
Бакалавр	6	7	8	2	25,0	1	12,5
Магістр	10	9	10	-	-	1	10,0

Джерело: [складено автором на основі звітності підприємства]

Згідно таблиці 2.2 було одержано наступні результати. За останні три роки кількість працюючих на підприємстві збільшилося на 3 особи при порівнянні 2021 року з 2019 роком.

Основну кількість в рекламній агенції займають чоловіки, їх кількість перевищує кількість жінок на протязі всього аналізуємого періоду, на 4,5%.

При оцінки вікової структури було виявлено, що найбільшу групу займають працюючі особи віком від 26 до 35 років, тобто можна стверджувати, що на підприємстві переважають молоді люди, у відсотках їх кількість на кінець 2021 року склала – 72,7%. Лише керівник компанії – генеральний директор відноситься до вікової групи від 45 років до 60.

За загальним стажем роботи найбільшу групу складають особи зі стажем від одного до 5 років, на кінець 2021 року їх кількість у компанії була на рівні – 45,5%.

За стажем роботи в рекламній агенції Digital Creative – переважає група, що працює в компанії від 1 до 5 років, їх кількість на кінець 2021 року складала – 54,5%.

Найбільшу групу працівників за ознакою освіти складають особи, що мають вищий рівень освіти – магістерський, таких працівників на кінець 2021 року було – 45,5%, іншу велику групу складають особи, що мають перший рівень вищої освіти бакалаврський їх кількість на кінець 2021 року складала – 36,4%, таким чином, можна стверджувати про те, що рівень освіти працюючих в рекламній агенції на 81,9%, це особи з вищою освітою.

Таким чином, можна сказати, що в рекламній агенції Digital Creative основна маса працюючих це молоді чоловіки в віці від 26 до 35 років, з загальним стажем роботи від одного до п’яти років, зі стажем роботи саме в цій рекламній агенції від 1 до 5 років, з найвищим рівнем освіти – магістерським.

Проведений аналіз ще підтверджує те, що в рекламному бізнесі працюють лише молоді особи, що швидко реагують на зміни в бізнес-середовищі, відносяться до роботи з креативом, обізнані на соціальних мережах, тобто це бізнес сучасний та направлений на аудиторію молоді.

Вибір керівництва рекламної агенції для роботи молодих та перспективних є більш вигідним для компанії з ряду причин:

1. Їх простіше мотивувати та забезпечити все необхідне, ніж топ-спеціалістів рекламної сфери;

2. Такі люди будуть більш лояльними, оскільки компанія для них є основою для подальшого кар’єрного зростання та джерела досвіду;

3. Молоді особи готові працювати більше, тому що вони розуміють, що вони інвестують у себе та свій досвід.

Але в той же час варто врахувати, що молоді співробітники часто не знають, як правильно спланувати свою роботу та розподілити час - важливо стежити за цим, і досвідчений фахівець може подивитися на бізнес ззовні та дати цінні поради про те, як його вдосконалити; Молодий працівник не має досвіду порівняння.

В таблиці 2.3 представлено динаміку плинності кадрів рекламної агенції DC.

Таблиця 2.3 – Динаміка плинності кадрів ПП «Рекламна агенція Digital Creative» за 2019-2021 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2022 рік	Відхилення 2021 року до 2019 року	
				Абсолют. осіб	Віднос. %
Разом персонал	18	19	22	4	18,2
Прийнято, осіб	1	9	7	6	85,7
Звільнилося, осіб	7	3	9	2	22,2
Звільнилося під час адаптації (в перші 3 місяці роботи), осіб	1	3	5	4	80,0
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,06	0,4	0,3	0,24	-
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	0,5	0,5	0,4	- 0,1	-
Коефіцієнт плинності кадрів, %	47%	53%	41%	- 6%	-

Джерело: [складено автором на основі звітності підприємства]

Незважаючи на те, що рекламна індустрія, як частина ринку, характеризується високою плинністю кадрів, показники порівняння 2019 та 2021 років, показало зменшення цього коефіцієнту. Але варто зазначити, що в 2019 році через світову пандемію Covid-19 багато організацій, без спеціальної підготовки до таких випадків, були змушені скоротити персонал.

Якщо проаналізувати відсоток плинності кадрів щороку, то виявляється високий відсоток руху персоналу. Плинність персоналу на маркетингових посадах є найвищою серед усіх робочих місць - 17 %. Це число вище, ніж середній показник плинності кадрів у світі, який становить близько 11 %. Середньорічний оборот рекламних агентств поступається лише туризму і становить близько 30 %. Отже, можна зробити висновок, що висока плинність кадрів в рекламній агенції Digital Creative пояснюється специфікою роботи в рекламному бізнесі. Основні причини плинності кадрів в рекламній агенції Digital Creative такі:

1. втомленість та творче вигорання;

2. недосконала корпоративна культура;

3. незадовільна система адаптації нового персоналу;

4. несформоване уявлення про кар'єрне зростання.

Для проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідно скористатися методами SWOT-аналізу. Матриця SWOT-аналізу представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу приватного підприємства «Рекламна агенція Digital Creative»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Організація (кваліфікаційний рівень працівників, їх інтерес до розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства тощо); - фінанси (низькі витрати, фінансова стабільність підприємства, прибутковість бізнесу); - інновації (частота впровадження нових продуктів та послуг на підприємстві); - Маркетинг (висока якість послуг за оцінками клієнтів).	- Висока плинність кадрів; - Відсутність досвіду не висока кваліфікація працівників; - Недостатня популярність в регіоні; - Розбіжності працівників під час прийняття рішень.
Можливості	Загрози
- Зростання популярності Digital реклами; - Збільшення суспільного інтересу до нових продуктів у галузі реклами та PR; - Швидкий розвиток рекламних технологій; - Відносна доступність технологій; - Поява великих клієнтів.	- Зростаючий рівень конкуренції; - Перенасичення ринку рекламними продуктами та послугами; - Зростання інфляції.

Джерело: [складено автором]

Таким чином, SWOT-аналіз показав, що у рекламної агенції, дуже добрі сильні сторони, сталий фінансовий стан, не високі витрати, креативний маркетинг. Однак існують і слабкі сторони – агенція ще не має високої популярності серед

рекламних агентств, і має дуже молоду команду співробітників. Серед можливостей необхідно виділити – швидкий розвиток рекламних технологій та збільшення інтересу суспільства до такої реклами. Загрозами ж є зростаючий рівень конкуренції та інфляція. Загальним висновком є те, що керівництву рекламної агенції потрібно шукати шляхи вирішення поточних проблем персоналу, для подальшого існування в особливо конкурентному середовищі.

2.2 Аналіз формування системи навчання персоналу приватного підприємства «Рекламна агенція Digital Creative»

Незважаючи на те, що агенція тільки починає розвиватися, керівник має чітку думку про те, що професійна підготовка є необхідною умовою для економічного розвитку. Тому агенція проводить діяльність у галузі навчання. В агентстві існує кілька видів навчання:

Перший тип - це майстер-класи від експертів у галузі digital.

Другий тип навчання проводиться по ініціативі відділу кадрів компанії DC. Керівництвом було обрано платформу Telegram, оскільки працівники компанії працюють у змішаному форматі: як в офісі, так і віддалено. У цьому телеграм-каналі рекламної агенції, крім внутрішнього дайджесту, публікуються статті, кейси, поради експертів, навчальні матеріали та вебінари.

Третій тип - це наставницька система для нових працівників. Наставник допомагає початківцю зрозуміти основні процеси компанії, радить вивчити ту чи іншу інформацію.

Дослідження показали, що рекламна агенція не сформувало чітку систему навчання персоналу, а існуючі навчальні заходи неефективні. Робота над формуванням системи підготовки кадрів буде корисною як спеціалістам з управління персоналом, керівникам структурних підрозділів та самому персоналу, який може отримати корисну інформацію, збільшувати знання, покращувати необхідні навички своєї професії.

Таким чином, в даний час положення навчання персоналу характеризується такими показниками:

- Переважаючі методи навчання в рекламній агенції недостатньо ефективні;
- Сертифікація працівників щодо результатів навчання не практикується;
- Керівники та лінійні співробітники не беруть участь у навчальному;
- Не визначено основні напрямки навчання персоналу;

На момент визначення керівництвом необхідності систематичного навчання персоналу компанія перебуває на стадії активного зростання та переходу на новий рівень розвитку. Навчання, проведене раніше, було хаотичним та неефективним, і учасники, як і внутрішні клієнти, мали розпливчасте уявлення про свої цілі та кінцевий результат. Виходячи з плану впровадження та реалізації системи навчання персоналу, проводилися такі заходи: Перш за все, діагностовано існуючу ситуацію в організації, які плани в компанії повинні бути реалізовані в найближчій та довгостроковій перспективі. Разом з керівництвом та відділом кадрів, визначено вектор розвитку компанії на наступний період, як представлено на рисунку 2.2.

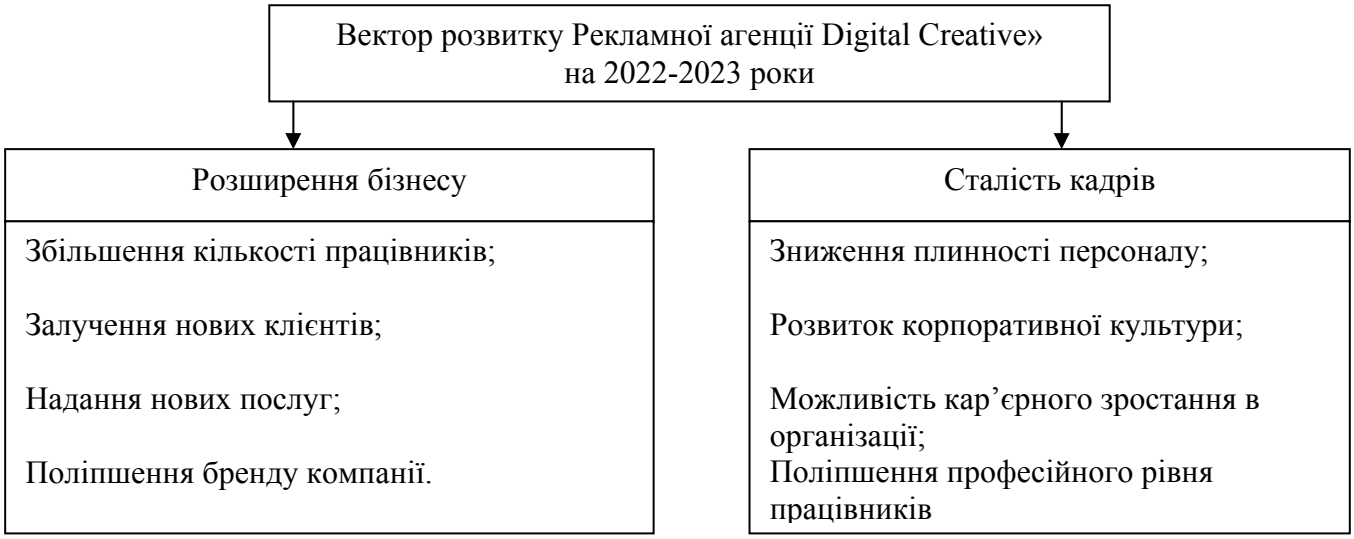

Рис. 2.2 - Вектор розвитку «Рекламної агенції Digital Creative» на 2022-2023 роки

Джерело: [складено автором]

Запровадити систему навчання персоналу в системі управління персоналом рекламної агенції DC до кінця 2022 року, для підвищити ефективності робочих проектів, порівняно з ефективністю виконання проектів на початок року.

Для конкретизації цілей створення системи навчання персоналу, було обрано інструмент SMART, як показано на рисунку 2.3.

Рис. 2.3 - Конкретизації цілей створення системи навчання персоналу Рекламної агенції Digital Creative на основі інструменту SMART

Джерело: [складено автором]

Визначення цілей організації допоможе далі створити курс для створення системи навчання персоналу на довгострокову перспективу.

Рекламна агенція активно використовує три методи навчання персоналу: майстер-класи, наставництво та мобільне навчання.

Майстер-класи від експертів рекламної галузі можуть бути ефективним методом навчання працівників, оскільки існує діалог між запрошеним спікером та працівниками, майстер-класи також проводяться в менш формальному середовищі, а спікер будує навчання на власному практичному досвіді. У той же час, цей метод навчання в компанії не використовується з повною віддачею, оскільки відсутня мета навчання, та атестація працівників після проходження майстер-класу, і керівництву не відомо, чи був проведений майстер-клас корисним для співробітників, це пов’язано з тим, що керівництво компанії спирається на самоорганізацію своїх працівників.

Наставництво, здебільшого, використовується як метод адаптації нових працівників. Незважаючи на те, що наставництво є додатковим навантаженням на працівника, ця ініціатива не винагороджується, а сам процес наставництва не регулюється: кожен наставник незалежно визначає ступінь участі в адаптації нових працівників. Було проведено дослідження плинності кадрів на стадії адаптації нового персоналу, і виявлено, що в 2021 році за власним бажанням було звільнено 55% співробітників під час випробувального терміну роботи, тобто в перші два місяці.

Незважаючи на те, що мобільне навчання стає зручним методом викладання для працівників у стані поєднання віддалених та офісних робіт, варто зазначити, що інформація на телеграм-каналі компанії не структурована. Матеріали різних областей проходять в одному безперервному потоці, і немає зв’язку навчальних матеріалів з реальними внутрішніми потребами, матеріали надано хаотично, що робить навчання неефективним.

Після аналізу даних було виявлено наступні проблеми:

1. Відсутність систематичного навчання персоналу.

2. Відсутність оцінки результатів навчання, що призводить до неможливості оцінки ефективності заходів.

Для забезпечення ефективності навчання необхідно, щоб усі учасники були активними в процесі навчання. Щоб реалізувати свої обов'язки, а також вплив на свідомість людей з метою формування цінностей корпоративної культури

організації, що розвивається, було розроблено пам’ятку навчання, в якій прописано обов’язки керівника структурного підрозділу, відповідального за процес навчання співробітника відділу кадрів, та працівника що навчається щодо організації навчального процесу, відповідно сутності навчального процесу, та атестації після завершення навчального процесу. Далі влаштували заходи, які сприяли аналізу потреб у навчанні працівників відділів та підрозділів. Створена таблиця, яка описує список компетенцій для кожної позиції, якими повинні володіти працівники підрозділу для виконання завдань, згідно їх посади. Керівники підрозділів повинні були заповнити дані, вказуючи на рівень оцінки прояву компетентності від працівника, описаного на рисунку 2.4.

Рис. 2.4 - Рівень оцінки прояву компетентностей працівника Рекламної агенції Digital Creative

Джерело: [складено автором]

За допомогою анкетування керівників структурних підрозділів щодо кваліфікації співробітників, було одержано результати які представлено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Результати анкетування щодо виявлення проблем в роботі та кваліфікації працівників Рекламної агенції Digital Creative

Найменування структурного підрозділу	Мета та завдання підрозділу на поточний квартал	Проблеми в кваліфікації співробітників	Напрямки (теми) навчання які необхідні співробітникам структурних підрозділів
Відділ дизайну	Робота над проектом «Дитяча художня студія": - Налаштування мобільних пристроїв. - Редезайн сайту та мобільних додатків. Створення банерів та візуального наповнення в проекті «Шоколад кафе»	Недоліки при виборі кольорової гами Сайту/Додатків та візуального наповнення сторінок в соціальних мережах.	Знання принципів юзабіліті сайтів/додатків. Можливість створення композиції для інтерфейсів. Знання в галузі колоризму. Використання нових функцій Photoshop, Illustrator, CoralDraw
Відділ таргентингу	- запуск таргету в Instagram «Шоколад кафе»; - вдосконалення розпізнавання бренду; - визначення груп цільової аудиторії; - тестування; - аналіз після рекламної компанії.	Часта зміна налаштувань кампанії через можливі недоліки, які пов'язані з специфікою сайту, які були виділені після запуску.	Підвищення кваліфікації в проведенні таргентингу в Instagram
Відділ копірайтингу	- створення банеру з текстом, що допоможе в продажі послуг «Дитяча художня студія»; - розробка текстового наповнення соціальних мереж клієнта; - залучення учасників до активності, розігріву; - підведення підсумків.	При виконанні роботи, суттєвих недоліків не виявлено.	Підвищення кваліфікації працівників у професійній діяльності.
Відділ SMM	- підготовка аканта до рекламних акцій; - створення контент-плану постів, сторіс; - робота з коментарями.	Повільний приріст аудиторії в соц. мережах; - відсутність діалогу з аудиторією	Проведення аналізу соціальних мереж, на основі показників зворотного зв’язку з аудиторією, коригування стратегії контент-плану

Джерело: [складено автором]

Під час аналізу ситуації стосовно навчання персоналу та підготовки її концепції виникли проблеми з персоналом:

1) Опір. Співробітники, особливо керівний склад, повинні чітко розуміти цілі та завдання побудови системи навчання персоналу, переваги як для конкретних підрозділів, так і для компанії в цілому. Для вирішення цієї проблеми перед працівниками компанії було проведено презентацію концепції системи навчання. Ця презентація чітко показала, як проводити навчання та як це навчання вплине на кожного працівника. Також, як частина презентації, було проведено дискусію з працівниками рекламного агентства, під час якої роботи проводилися проти заперечень та страхів.

2) Витрати часу. Оскільки жодної великої роботи в галузі формування системи навчання працівників не проводилось, для запровадження пробної версії навчальної системи може знадобитися більше часу, що буде затягувати процес підвищення кваліфікації персоналу.

3) Фінансові витрати. Важливо розрахувати фінансові витрати на створення системи навчання та розвитку, створити необхідний бюджет. Головне, щоб вартість витрат на навчання не переважала ефект від його впровадження. В іншому випадку буде багато питань та заперечень, як з боку керівників структурних підрозділів так і фінансового відділу рекламної агенції Digital Creative.

Створюючи концепцію системи навчання персоналу, було враховано, що система навчання персоналу буде спрямована на вирішення наступних основних проблем:

- підготовка персоналу до виконання нових виробничих завдань;
- систематичне оновлення знань працівників;
- поліпшення якості внутрішньої корпоративної культури персоналу;
- підготовка працівників до кар’єрного зростання;
- поліпшення якості адаптації нових працівників.

Концепцію навчання персоналу в Рекламній агенції Digital Creative можливо представити у вигляді рисунку 2.5.

Рис. 2.5 – Концепція навчання персоналу Рекламної агенції Digital Creative

Джерело: [складено автором]

Система навчання взаємопов'язана з усіма процесами в загальній системі управління персоналом, починаючи від відбору, адаптації, оплати праці, матеріальної та нематеріальної мотивації та оцінки.

Цільовою аудиторією системи навчання персоналу є як керівний склад, так і структурні підрозділи, а також окремі працівники. Відповідальні за функціонування системи навчання: менеджер з персоналу та керівники структурних підрозділів. Напрямки та методи навчання повинні формуватися відповідно до потреб та можливостей компанії.

2.3 Напрямки реалізації формування та реалізації системи навчання персоналу Рекламної агенції Digital Creative

На основі проведеного дослідження необхідно скласти попередній план навчання на квартал, як представлено в таблиці 2.6. Оскільки такі заходи не проводилися в рекламній агенції, навчання не було систематизовано, і ця практика вводиться вперше, період для застосування навчання слід обрати на квартал, щоб мати можливість її випробувати. Після цього періоду, складання звітів та результатів, існує можливість доопрацювати та змінити систему для її більш ефективного використання протягом тривалого періоду.

Загалом, система навчання була створена з урахуванням потреб окремих працівників, цільових груп та підрозділів, керівництва компанії. У процесі створення системи навчання персоналу в Рекламній агенції Digital Creative, виділено такі етапи програми, як: визначення цілей навчання персоналу, аналіз необхідності навчання, створення загальної концепції навчальної системи, яка може бути реалізована в системі управління персоналом та розробка плану її впровадження.

На кожному етапі виникли проблемні питання: труднощі, пов'язані з специфікою бізнесу, внутрішньою організацією підприємства та недовірою з боку працівників до змін у роботі. Деякі з них були вирішені на етапі планування та аналізу, а для інших система потребуватиме змін після етапу тестування. Справжня робота з побудови системи навчання персоналу була спрямована на створення навчання як бізнес-процесам організації, подолання опору працівників до змін та формування позитивного іміджу навчання. І найголовніше, що це успішна робота в рамках певного підприємства.

Розроблена програма формування системи підготовки кадрів у рекламній агенції досягла таких результатів:

- ідентифікація поточних проблем в організації, пов'язаних з навчанням персоналу;

- визначення необхідності навчання працівників;

Таблиця 2.6 - План організації системи навчання персоналу Рекламної агенції Digital Creative

№ п/п	Заходи	Відповідальні особи	Термін виконання
1	2	3	4
1. Визначення потреб в навчанні			
1.1	Збір інформації про кожну структурну одиницю: Інтерв'ю з керівником; Інтерв'ю з працівниками	Спеціаліст з навчання Керівник підприємства Співробітники	2 тижні
1.2	Аналіз навчання в попередні періоди	Спеціаліст з навчання	1 тиждень
1.3	Фіксування отриманих даних для проведення подальшого аналізу результатів	Спеціаліст з навчання	3 дня
2. Аналіз результатів			
2.1	Розподіл інформації по галузях навчання: розвиток соціальних та управлінських навичок, підвищення професійного рівня по профілях, управління проектами тощо.	Спеціаліст з навчання	2 дня
3. Формування програми навчання, планування			
3.1	Складання попереднього плану навчання на кожний квартал відповідно до даних про необхідність підвищення кваліфікації працівників, визначаючи необхідність навчання та (або) згідно запитів працівників	Спеціаліст з навчання	2 дня
3.2	Визначення ресурсів, необхідних для впровадження програми, уточнення бюджету з фінансовим відділом	Спеціаліст з навчання	3 дня
3.3	Доведення до відома попереднього плану навчання всім керівникам структурних підрозділів для узгодження термінів навчання	Спеціаліст з навчання Менеджер проекту	3 дня
3.4	Отримання узгоджених планів, уточнення змін та розробки загального плану навчання персоналу	Спеціаліст з навчання керівник відділу кадрів	2 дня
3.5	Визначення суми бюджету на навчання персоналу після затвердження плану.	Спеціаліст з навчання Керівник фінансового відділу	3 дня
4. Відбір спікерів для навчання			
4.1	Відбір спікерів для навчання згідно потреб компанії	Спеціаліст з навчання	2 тижні
4.2	Інтерв’ю зі спікерами, що пройшли відбір	Спеціаліст з навчання	1 тиждень
4.3	Підписання договору на надання послуг зі спікерами	Спеціаліст з навчання	2 дня
4.4	Узгодження графіку навчання зі спікерами	Спеціаліст з навчання	1 день
5. Проведення навчання співробітників			
5.1	Проведення навчання згідно плану	Спеціаліст з навчання Керівники структурних підрозділів Співробітники	Згідно з затвердженим планом

Таблиця 2.6

1	2	3	4
6. Оцінка ефективності навчання			
6.1	Проведення тестування співробітників, що пройшли навчання	Спеціаліст з навчання Співробітники	1 тиждень
6.2	Формування звіту з тестування співробітників	Спеціаліст з навчання	3 дня
6.3	Формування бази даних з навчання співробітників	Спеціаліст з навчання	2 дня
6.4	Підготовка зведеного звіту про проведене навчання	Спеціаліст з навчання	Кожного кварталу

Джерело: [складено автором]

- реалізація програми дала можливість сформувати основу для більш сприятливих умов для професійного зростання та ефективного використання персоналу;

- складання плану впровадження підготовки працівників.

Виконаний аналіз існуючої ситуації в галузі навчання персоналу в рекламній агенції Digital Creative показав, що для покращення якості роботи та підвищення рівня професійної підготовки необхідно виконувати наступні рекомендації:

1. Впровадження посади фахівця з навчання персоналу в компанії.

Якщо в компанії поставить мету не тільки впровадження системи навчання персоналу, але й її ефективне функціонування, тоді для цієї роботи необхідно наймати спеціаліста. Оскільки під час роботи з системою навчання персоналу потрібно буде працювати в декількох областях, збирати, вибирати та аналізувати великий потік інформації, працювати над планами та програмами, співпрацювати з спеціалістами по навчанню (спікерами), найбільш оптимальним варіантом є повноцінна робота спеціаліста з навчання, ніж розподіл обов’язків між менеджерами відділу кадрів.

Для пошуку відповідного працівника можливо використовувати створену модель компетентностей, як наведено на рисунку 2.6.

2. Складання офіційних документів, що стосуються системи навчання персоналу.

Рис. 2.6 - Модель компетенцій спеціаліста з навчання Рекламної агенції Digital Creative

Джерело: [складено автором]

Мова йде про внутрішні документи організації: положення про навчання персоналу, щорічний план навчання працівників. Кодекс про працю не зобов'язує роботодавців складати їх, але вони можуть стати опорою спеціаліста з навчання,

допомагати систематизувати типи та форми навчання, підтримувати цілісність однієї системи, враховуючи завдання та очікувані результати навчання.

Основними документами в організації може бути «Положення про навчання персоналу», яке повинно включати:

- Цілі та завдання цього положення. Це дозволить встановити межі бізнес-процесу, а також допоможе власнику відповісти на ключове питання: чому компанія потребує цього документа;

- Ідентифікація всіх, хто зацікавлений у навчанні;

- Основні напрямки, форми та типи навчання;

- Детальний опис бізнес-процесу: процедура та відповідальність сторін на кожному етапі;

- Система/форма оцінки результатів навчання.

Важливо включити інформацію в документ про те, як формується бюджет на навчання, які джерела фінансування та процедура координації витрат та розподілу коштів.

3. Проведення вибору методів та форм навчання, найбільш ефективних для компанії.

Керівник рекламної агенції повинен самостійно обирати форм та методи навчання персоналу, але спеціаліст з навчання персоналу повинен запропонувати ряд рекомендацій для спрощення вибору методів навчання.

На цьому етапі розвитку організації та її персоналу, а також після аналізу необхідності навчання, на даний момент можна зробити висновок, що, вибираючи методи навчання, необхідно на основі концепції «вимога до працівника лише тим навичкам, яким навчили» та «постійне навчання працівників».

Відповідно до певної концепції системи навчання персоналу, всю кількість навчальної інформації можна розділити на три групи:

- 70% - Експериментальна: виконання щоденних завдань та практик;

- 20% - Соціальна: спілкування з колегами, тренерами, експертами;

- 10% - формальна: вивчення навчальних курсів та літератури.

Варто також врахувати, що методи повинні:

Вписуватися в бюджет навчання рекламної агенції;

Підходити до гібридного режиму роботи (частина працівників в офісі, частина віддалено);

Більш ефективно подавати навчальний матеріал (на основі потреб працівників);

Дозволяти миттєво використовуючи набуті знання в роботі.

Виходячи з цих факторів, можна зробити висновок, що більш за всього підходить мобільне навчання.

В Рекламній агенції Digital Creative є посада внутрішнього IT-фахівця, основна робота якого базується на внутрішніх програмах компанії.

Навчання, виконання щоденних завдань та практик.

Для викладання щоденних завдань та практики створення інструкцій, які можуть бути в телефоні чи іншому гаджеті. Інструкція - це послідовність дій та правила виконання завдання, критерії його оцінки, залежно від ситуації. Для створення інструкцій складається список повторних процесів, розміщуються пріоритети, і планується, що і в який термін слід зробити.

Соціальна підготовка: як частина соціальної освіти може використовуватися метод KSS. Умови методу KSS схожі на заходи, які вже проводилися в організації, коли запрошували спікерів різної направленості. Але цей метод передбачає створення умов для усного «спонтанного» обміну знаннями, коли працівники чи запрошені експерти говорять про новації у своїй роботі, наприклад, новий продукт, нову версію системи тощо.

Вивчення навчальних курсів та літератури: Для цієї методології викладання підходить створення чат-боту. Як найбільш бюджетна база для створення чат-боту, може стати платформа Telegram. По-перше, досвід проведення корпоративного телеграм-каналу в організації вже існує. По-друге, для лінійного персоналу навчальний контент повинен бути доступним у будь-який час і в будь-якому місці, а це означає, що долучатися до навчання зручно на смартфонах. Популярні месенджери ідеально підходять для цього. По-третє, Telegram має широкі можливості, які не доступні в інших месенджерах, наприклад:

- Легкий вхід - Telegram встановлено практично у всіх співробітників, а якщо ні, то це легко зробити, для реєстрації підійде будь-який зручний пристрій;

- Доступність. Як правило, робочі сайти не доступні скрізь, а Telegram можна легко відкрити де завгодно, у будь-який час;

- залучення. Месенджер не такий нудний, як пошта: є наклейки, емоджі, посмішки. Його можна зробити інтерактив: опитування, посилання;

- Хманість. Майже вся інформація зберігається на хмарних серверах, а не на вашому пристрої, це зекономить пам'ять девайсу;

- Ціна - це безкоштовно і без реклами.

Недоліками цього методу є те, що з початку спеціалісту з навчання необхідно самостійно проаналізувати весь потік інформації, а потім правильно його з компонувати та відслідковувати активність учасників. Підсумовуючи результати дослідження, можливо визначити критерії результативності навчання, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 – Критерії результативності навчання Рекламної агенції Digital Creative

Критерій результативності	Коментарі до критерію
Задоволеність навченого працівника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводиться аналіз та розрахунок ефективності згідно цього критерію, проводиться пошук незадоволення від навчання, робляться висновки
Набуття співробітниками необхідних знань та навичок	Для оцінки цього критерію використовується спеціальна форма звітності з навчання, за допомогою якою визначається ступінь здобутих знань та навичок
Ефективність пропозицій щодо вдосконалення професійної діяльності	Враховуючи здобуті знання, підготовлений працівник подає свої пропозиції щодо покращення діяльності як працівника, так і організації в цілому, які додатково оцінюються з точки зору ефективності
Ефективність працівника, який навчався	Проводиться оцінка ефективності, яка виражається в: - Підвищення норм виробництва; - Підвищення продуктивності; - Скорочення часу на виконання роботи/ проектів; - Скорочення фінансових витрат на виконання проекту; - Збільшення обсягів продажу рекламних послуг.
Задоволення керівника результатами навчання	Збільшення прибутків компанії, за рахунок продуктивності праці, вимірюється через пів року після навчання

Джерело: [складено автором]

В майбутньому спеціалісту з навчання потрібно буде провести дослідження щодо ефективності витрат на впровадження системи навчання персоналу в рекламній агенції Digital Creative.

Сьогоднішнє століття технологій дозволяє людям постійно отримувати освіту протягом усього життя. Постійна освіта є головним інструментом розвитку інтелектуального потенціалу людини. Розвиток інтелектуального потенціалу людини, в свою чергу, впливає на його утворення як успішного працівника компанії. Ефективність роботи будь-якої організації безпосередньо залежить від інтелектуального потенціалу персоналу, що є джерелом постійного зростання продуктивності праці. Постійне навчання персоналу необхідне через те, що внутрішнє середовище та зовнішнє середовище організації постійно змінюються.

Отже, в результаті проведеного дослідження було виявлено особливості та розроблені рекомендації щодо формування системи навчання в рекламній агенції Digital Creative. Ці рекомендації було розроблено для конкретної компанії, однак, враховуючи, що багато організацій малого бізнесу працюють в подібних умовах і не можуть самостійно сформувати систему навчання, спричинену факторами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, то розроблену систему навчання можуть впроваджувати інші організації малого бізнесу, особливо ті, котрі працюють в сфері надання послуг в цифровому просторі.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах розвитку в Україні підприємства малого бізнесу розглядаються як платформа для розширення підприємницької діяльності та як база для збільшення кількості середнього класу в країні. Розвиток малого бізнесу вважається запорукою стабільного та довгострокового розвитку країни.

Розмір зарплати в малому бізнесі дозволяє найняти, як правило, найменше підготовлених робітників. В той же час, такі особливості, як низький ступінь формалізації роботи, яка визначає широкий спектр обов'язків та універсальний характер роботи, близькість до джерела влади (пряма взаємодія працівника з власником бізнесу) потенційно створює можливості для навчання. Ця сфера працевлаштування приваблива для молодих людей, які не мають досвіду роботи.

Дослідження свідчать про те, що студенти, як правило, отримують свій перший досвід роботи в організаціях малого бізнесу. Однак обмежені ресурси, недостатність управлінської кваліфікації власників є перешкодами для подальшого професійного розвитку працівників. Фахівцю на малому підприємстві шлях професійного вдосконалення часто закритий, відсутня можливість для кар'єрного зростання та регулярного підвищення кваліфікації. Тим часом, можливості професійного розвитку та навчання - це важливі мотиватори роботи сучасного працівника. Формування системи навчання на малому підприємстві в сучасних умовах повинно будуватися на певних принципах, що дасть можливість розвитку не лише співробітникам, але і підприємству в цілому. Використання новітніх методів та форм навчання на основі digital технологій дають можливість скоротити витрати на навчання персоналу, зробити його більш цікавим, швидко орієнтувати навчання під потреби мінливого економічного середовища та постійним за часом. Таким чином, можна стверджувати, що для підприємств малого бізнесу, в сучасних умовах не існує перепон у формуванні ефективної системи навчання персоналу.

В другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, було проведено аналіз структури персоналу приватного підприємства «Рекламна агенція Digital Creative»,

ця організація належить до групи малих підприємств, що проводять свою комерційну діяльність в сфері реклами в digital середовищі. На кінець 2021 року в організації працювало 22 особи. Згідно якісної структури персоналу, можна зазначити, що в організації працюють молоді люди віком від 26 до 35 років, за гендерною складової, не суттєво переважають чоловіки, загальний стаж роботи від 5 до 10 років, в рекламній агенції Digital Creative від одного року до п’яти, за рівнем освіти, це магістри, таким чином можна зробити висновок що основну масу працівників складають молоді освічені люди, але які мають недостатній досвід в діяльності організації. Необхідно відмітити, той факт, що після проведення аналізу плинності кадрів в організації, виявлено, що найбільшу кількість звільнень було серед працівників, що не витримали випробувального терміну, тобто звільнилися з компанії в перші два місяця після прийому на роботу. Таким чином, було зроблено висновок, що в рекламній агенції Digital Creative, необхідно сформувати систему навчання персоналу задля удосконалення компетенцій, вмінь та навичок співробітників. Компанія є молодою, за сім років роботи на рекламному ринку має постійних клієнтів, але цього недостатньо для того щоб завоювати лідерські позиції в рекламному бізнесі. Необхідно відмітити, що в організації відсутня ефективна система навчання персоналу, воно проводиться хаотично, без визначених цілей та конкретних завдань. Тому, в роботі було запропоновано, створити план навчання персоналу на наступний квартал, в якому чітко прописати заходи, відповідальних осіб та терміни виконання. Для побудови ефективної системи навчання, в рекламну агенцію необхідно найняти спеціаліста з навчання персоналу, адже потрібно працювати в декількох областях, збирати, вибирати та аналізувати великий потік інформації, працювати над планами та програмами, співпрацювати з спеціалістами по навчанню, перерозподіл функцій працівників відділу кадрів, для цієї роботи може не надати бажаного ефекту, і система навчання буде не досконалою. В процесі аналізу було виявлено, що працівники рекламної агенції працюють у різних форматах: частина персоналу працює в офісі, а частина має віддалену роботу, така ситуація формує необхідність створювати таку систему навчання персоналу, щоб

кожен працівник міг до неї долучитися. Таким чином, було прийнято рішення формувати мобільну систему навчання персоналу з використанням digital технологій, а саме, розмістити в телеграм-каналі рекламної агенції структуровані навчальні матеріали, такий вибір є не випадковим, адже такий спосіб має багато переваг, таких як: легкість доступу – ця платформа є практично у всіх, у кого не має, в Telegram легко зареєструватися, ця платформа є безкоштовною, що зменшує витрати на навчання персоналу, ця платформа доступна, тому навчання може проходити в будь-який час. Також було рекомендовано продовжувати навчання з досвідченими спікерами на основі методу KSS, який базується на системі обміну знаннями, тобто заняття проходять у формі діалогу, зі спеціалістами, які досягли практичного успіху в різних галузях. Це допоможе співробітникам вдосконалити свої вміння та навички роботи в рекламному бізнесі.

Таким чином, можна зробити висновок, що в сучасному світі цифрових технологій, побудувати ефективну систему навчання персоналу на малому підприємстві, не є важкою, а головне витратною роботою. Для цього потрібен фахівець, що ставиться до своєї роботи з креативом, та розумінням того, що і в який час необхідно співробітникам для навчання, саму систему необхідно вибудовувати на основі використання новітніх форм і методів, які придають навчанню мобільність та цікавість, і тому підвищується мотивація персоналу до навчання, зростає кваліфікація співробітників, що неодмінно повинно призвести до збільшення прибутків рекламної агенції Digital Creative та просування її на рекламному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства Молодий вчений. 2015. №2(17). С. 44-48.

2. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. Економіка і організація управління. 2017. №4 (28). С. 47-55.

3. Білик Т. Л. Особливості діяльності та управління персоналом малих агропромислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2015. Випуск 6. С.187-192

4. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. №2. С.33-39.

5. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці випуск. 2017. №1(57). С. 59-64.

6. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43.

7. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 339–344.

8. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. №2. С.223-229

9. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

10. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015.№ 7(172). С. 29–37.

11. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2019. № 3-4. С. 45-50.

12. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції
розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 8, ч.1. С.45-48.

13. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 103–112.

14. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2009. Вип. 15. С. 258-263.

15. Колот А. М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Київ. КНЕУ, 2017. 500 с

16. Колот А. М. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія. Київ. КНЕУ, 2015. 295 с.

17. Кочемировська О.О. Розвиток трудового потенціалу як чинник економічного зростання України: аналіт. доп. Київ. НІСД, 2014. 108 с.

18. Красношапка В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності. Молодий вчений. 2014. №12(15). С. 162–165.

19. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ,

2019. 28 с

20. Лайкер Джефрі К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди /пер. з англ. Наталія Валевська. Київ. Наш формат, 2017. 424 с.

21. Лапшина І.А. Розвиток людського капіталу України в процесі євроінтеграції: монографія. Львів: НІСД, 2008. 332 с.

22. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних
методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №14. С.448-456.

23. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2013. №4. С. 418–422

24. Назарова Г.В. Розвиток та використання управлінського персоналу — стратегічний підхід: монографія. Харків. Вид. ХНЕУ, 2012. 216 с.

25. Олешко А.А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та
людський розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №16. С.16-19

26. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33.

27. Паливода О.М. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми. Ефективна економіка. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1370.

28. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 74-76

29. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. №42. С. 323-327

30. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.

31. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. Київ. КНЕУ, 2015. 505 с.

32. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку Торгівля і ринок: темат. зб. наук. пр. Вип. 29. Донецьк ДонНУЕТ, 2010. С. 109-114.

33. Сурмін Ю. П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми та напрями
розгортання. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. №1. С. 38-43

34. Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса. Атлант, 2013. 427 с.

35. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення
Економічний вісник Донбасу. 2014.№ 1. С. 194–197

36. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397

37. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2014. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906

38. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. Стратегія економічного розвитку України. 2013. №33. С. 212-220.

39. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2017. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf

40. Future Work Skills 2020. URL: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf