

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра
на тему: «Аналіз системи розвитку персоналу на прикладі
транспортної компанії ТОВ «Інтерія Компані»

Виконав: студент 4 курсу, групи М-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Єгор УГНІЧ



Керівник: к.т.н., Віра НОВІКОВА



Рецензент: к.е.н., доц. Тетяна ШУБА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

Угніч Єгору Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Аналіз системи розвитку персоналу на прикладі транспортної компанії ТОВ «Інтерія Компані»

Керівник роботи: Новікова В.В., кандидат технічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу

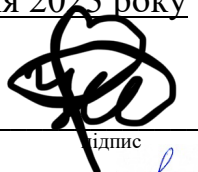
2. Дослідження системи професійного зростання в ТОВ «Інтерія Компані»

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту дипломної роботи
2	Підготовка першого розділу роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка другого розділу дипломної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу дипломної роботи.
5.	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів дипломного дослідження.
6.	Написання вступу, висновків дипломної роботи. Оформлення списку літератури.
7.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

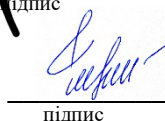
Студент



підпис

Стор Угніч
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Віра Новікова
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Визначення та концептуалізація системи розвитку персоналу.....	7
1.2. Роль системи розвитку персоналу у формуванні організаційної культури компанії.....	16
1.3. Методики та інструменти системи розвитку персоналу.....	22
Висновки до розділу I.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».....	31
2.1. Загальна характеристика системи розвитку персоналу ТОВ «Інтерія Компані».....	31
2.2. Аналіз наявних програм навчання та розвитку персоналу ТОВ «Інтерія Компані».....	36
2.3. Оцінка результативності програм навчання на основі визначених критеріїв.....	42
2.4. Рекомендації щодо удосконалення системи професійного зростання в ТОВ «Інтерія Компані».....	52
Висновки до розділу II.....	57
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

На сучасному робочому місці кар'єрний розвиток змінюється. Традиційні, незмінні траєкторії кар'єри втратили своє значення, особливо в світлі збільшення частоти, з якою люди змінюють роботу.

Щоб зберегти конкурентоспроможність як роботодавця, вкрай важливо адаптуватися до цих обставин, що змінюються, і визнати підвищену важливість утримання працівників. Незважаючи на його очевидні переваги, розвиток співробітників є рішенням, яке часто забувають. Значний інтерес до наукового вивчення питань управління, мотивації, стимулювання та розвитку персоналу виявили численні зарубіжні дослідники: Gesme D.H., Towle E.L., Wiseman M. Troger H. Dolan S. L., Capell B. Kauffeld S., Massenberg A.-C. Awasthi S., Kumar S. Dachner A., Ellingson J. E., Noe R. A, Saxton B. В українському науковому просторі питання розвитку персоналу здебільшого розглядаються через призму управління персоналом. При цьому акцентується увага на тому, що управління персоналом, а отже, і його розвиток, має належати до завдань стратегічного управління компаніями, зокрема, з урахуванням зарубіжного досвіду в цьому питанні. Кадрову політику як документальний ресурс та інформаційну базу розвитку персоналу розглядають Н.В. Зачосова, А.О. Коваленко, Д.М. Куценко. Ю. А. Малихіна, О. В. Бородієнко, О. П. Радкевич, В. О. Радкевич систематизують досвід розвитку людського капіталу в українських комунікаційних компаніях.

Метою дослідження є визначення шляхів удосконалення системи розвитку персоналу в транспортній компанії ТОВ «Інтерія Компані».

Для того, щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити наступні *завдання*:

- Охарактеризувати визначення системи розвитку персоналу.

- Визначити роль системи розвитку персоналу у формуванні організаційної культури компанії.
- Розглянути методиками та інструменти системи розвитку персоналу.
- Надати загальну характеристику системи розвитку персоналу ТОВ «Інтерія Компані».
- Провести аналіз наявних програм навчання та розвитку персоналу ТОВ «Інтерія Компані».
- Надати оцінку результативності програм навчання на основі визначених критеріїв.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу в транспортній компанії ТОВ «Інтерія Компані».

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти вдосконалення системи розвитку персоналу в транспортній компанії ТОВ «Інтерія Компані».

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій стосовно вдосконалення системи розвитку персоналу в транспортній компанії ТОВ «Інтерія Компані».

У процесі дослідження було використано такі методи контент-аналіз, який використовувався під час огляду наукової літератури, при формуванні припущень щодо змістовної сутності та характерних ознак дефініцій "розвиток персоналу" та "управління розвитком персоналу"; методи систематизації та узагальнення – для виявлення недоліків організації управління розвитком персоналу на підприємствах, а також у процесі конкретизації сукупності кадрових ризиків, здатних знизити рівень ефективності цього процесу; графічний метод – для візуалізації авторських пропозицій і рекомендацій, спрощення їх сприйняття та можливості легкої інтеграції в документи, що забезпечують процеси управління діяльністю суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Визначення та концептуалізація системи розвитку персоналу

Розвиток персоналу – це завдання сучасного менеджменту, яке виникає в різний час у всіх сферах фінансового, соціального та економічного життя підприємства. За допомогою розвитку, навчання та мотивації топ-менеджмент компаній може перетворити звичайний персонал на кадровий капітал, який стане основою їхнього майбутнього економічного потенціалу та значною конкурентною перевагою.

Важливість розвитку персоналу в даний час пояснюється швидкими змінами, що відбуваються в структурі і функціоналі реалізації більшості бізнес-процесів підприємств, як у виробництві, так і в управлінні. Адаптуватися до них та реалізувати їх з позитивним результатом для бізнесу неможливо без оволодіння новими навичками, отримання відповідних знань та вміння застосовувати нові компетенції. Однак часу на їх здобуття у вищих навчальних закладах чи спеціалізованих установах зазвичай немає, а зміни, які потребують термінової та швидкої реакції, відбуваються раптово.

Проблеми управління розвитком персоналу починаються з відсутності кадрових стратегій, функціональної слабкості та формалізації положень кадрових політик, нехтування практикою їх періодичного перегляду, та посилюються неможливістю належного ресурсного забезпечення цього процесу. Але не менш важливою проблемою є відсутність вмотивованого менеджменту, який керівники підприємств можуть залучити до виконання завдання розвитку інших працівників.

Часто фахівці не готові відволікатися на додаткові завдання, які часто стають для них додатковим тягарем, що має виконуватися безоплатно. Тому необхідно знаходити шляхи стимулювання як для тих, хто підвищує власний

рівень кваліфікації, так і для тих фахівців, які займаються розвитком персоналу, що повертає нас до критичного аспекту відсутності необхідних ресурсів на підприємствах.

Таким чином, управління розвитком персоналу є нагальною потребою для всіх суб'єктів господарювання, незалежно від їх розміру чи виду економічної діяльності. Для малих підприємств – це шанс адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використати можливості, що відкриваються, мінімізувати ризики та «зміцнити власні сили» без розширення штату, для великих компаній – можливість оптимізувати бізнес-процеси, досягти економії витрат у майбутньому, забезпечити баланс інтересів різних категорій стейкхолдерів і тим самим отримати переваги на ринку або навіть розширити свій вплив на нього і зайняти нові ринкові ніші.

Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. під розвитком персоналу пропонують розуміти «процес удосконалення та оволодіння новими якісними професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості" [1]. Обов'язковими етапами процесу розвитку персоналу науковці вважають: професійне навчання, виробничу адаптацію, оцінку та атестацію, планування кар'єри (професійно-кваліфікаційне просування працівників або формування резерву керівників, включаючи траєкторію їх посадового та професійно-кваліфікаційного просування) [1].

Гетьман О.О., Білодід А.О. пропонують під розвитком персоналу розуміти «цілеспрямований системний підхід до поліпшення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників і зростання загальної продуктивності та ефективності» [2]. Помітно, що такий підхід підкреслює роль персоналу як кадрового ресурсу, а отже, економічного ресурсу підприємства, який повинен використовуватися максимально ефективно, а отже, поліпшення його стану, в даному випадку – розвиток якісних характеристик, має слугувати меті діяльності підприємства і спрямовуватися на задоволення інтересів власників, бізнес-менеджерів та

інших категорій стейкхолдерів суб'єкта господарювання. Всупереч такій позиції, Гаєва В.П., Зінгаєва Н.Є., Стільник В.В. вважають, що «управління розвитком персоналу слід розглядати не тільки з позиції потреб організації, а й з позиції самої людини, адже працівник, оцінивши свої можливості відповідно до вимог посади, буде дбати про розвиток своїх здібностей, розширення своїх знань, soft skills та практичних навичок з метою професійного зростання, розширення повноважень, збільшення заробітної плати, самовдосконалення та підвищення конкурентоспроможності» [3]. Відповідно до цього наукового підходу встановлюється тісний зв'язок між категоріями розвитку та саморозвитку персоналу.

Найчастіше в контексті досліджуваного поняття використовують такі категорії, як нові знання, навички, навчання, підвищення кваліфікації, адаптація, перепідготовка, наставництво, ротація, кар'єра. Тобто розвиток персоналу по суті поєднує бажаний результат – підвищення якості кадрових ресурсів з методами його досягнення.

Таким чином, надамо авторське визначення поняття «розвиток персоналу», а саме: система взаємопов'язаних заходів щодо підвищення якісних характеристик працівників, яка реалізується поступово і безперервно із застосуванням освітніх та управлінських інструментів на основі збалансування цілей, потреб та інтересів персоналу і підприємства і забезпечує формування кадрового потенціалу суб'єктів господарювання та його ефективне використання відповідно до бізнес-стратегій.

Впровадження інновацій на підприємстві виступає каталізатором процесу розвитку персоналу, оскільки працівники мають бути готовими до змін і професійно виконувати свої обов'язки при їх настанні. Від характеру інновацій залежить і метод підготовки або перепідготовки фахівця, який керівництво або менеджер з персоналу має обрати для розвитку персоналу та зміцнення кадрового потенціалу організації.

Терещенко Т.Є., Кисельов В.Р. вважають, що «управління розвитком персоналу є основною ланкою в загальній системі управління і сприяє

підвищенню ефективності та раціональності використання наявних трудових ресурсів шляхом індивідуального підвищення рівня освітньо-кваліфікаційних характеристик, соціальної та професійної – так званої внутрішньофірмової мобільності, інтелектуального розвитку найманців» [4]. Таким чином, управління розвитком персоналу має бути органічно інтегровано в систему управління організаціями, зокрема, в такі сфери, як управління персоналом, стратегічне управління та управління ризиками, управління інтелектуальною та кадровою безпекою.

Лєскова С. В. уточнює, які дії щодо розвитку персоналу керівництво компанії може здійснювати на різних етапах управління персоналом: у процесі відбору, адаптації, власне управління розвитком персоналу, його оцінювання, а також під час вивільнення працівника [5]. Таким чином, управління розвитком персоналу – це планування заходів щодо підвищення якісних характеристик працівників, організація процесу їх набуття, реалізація заходів, спрямованих на отримання або підвищення рівня використання компетенцій та контроль отриманих результатів шляхом аналізу та оцінки набутих знань, навичок, вмінь за заздалегідь визначеною системою показників (наприклад, KPI). Сутність функціонування системи розвитку персоналу компанії полягає в першочерговому усвідомленні працівниками потреби у власному професійному та кваліфікаційному зростанні, набутті нових знань, навичок та вмінь, що є вимогою економіки знань [6].

На рисунку 1.1. конкретизовано та візуалізовано логічний ланцюжок формування поняття «управління розвитком персоналу» та специфіку змістовного розуміння процесу розвитку працівників.

Не останню роль у процесах розвитку персоналу відіграють фінансові ресурси. Зокрема, витрати на підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку фахівців становлять від 10 до 80% бюджету залежно від специфіки виду економічної діяльності суб'єкта господарювання.

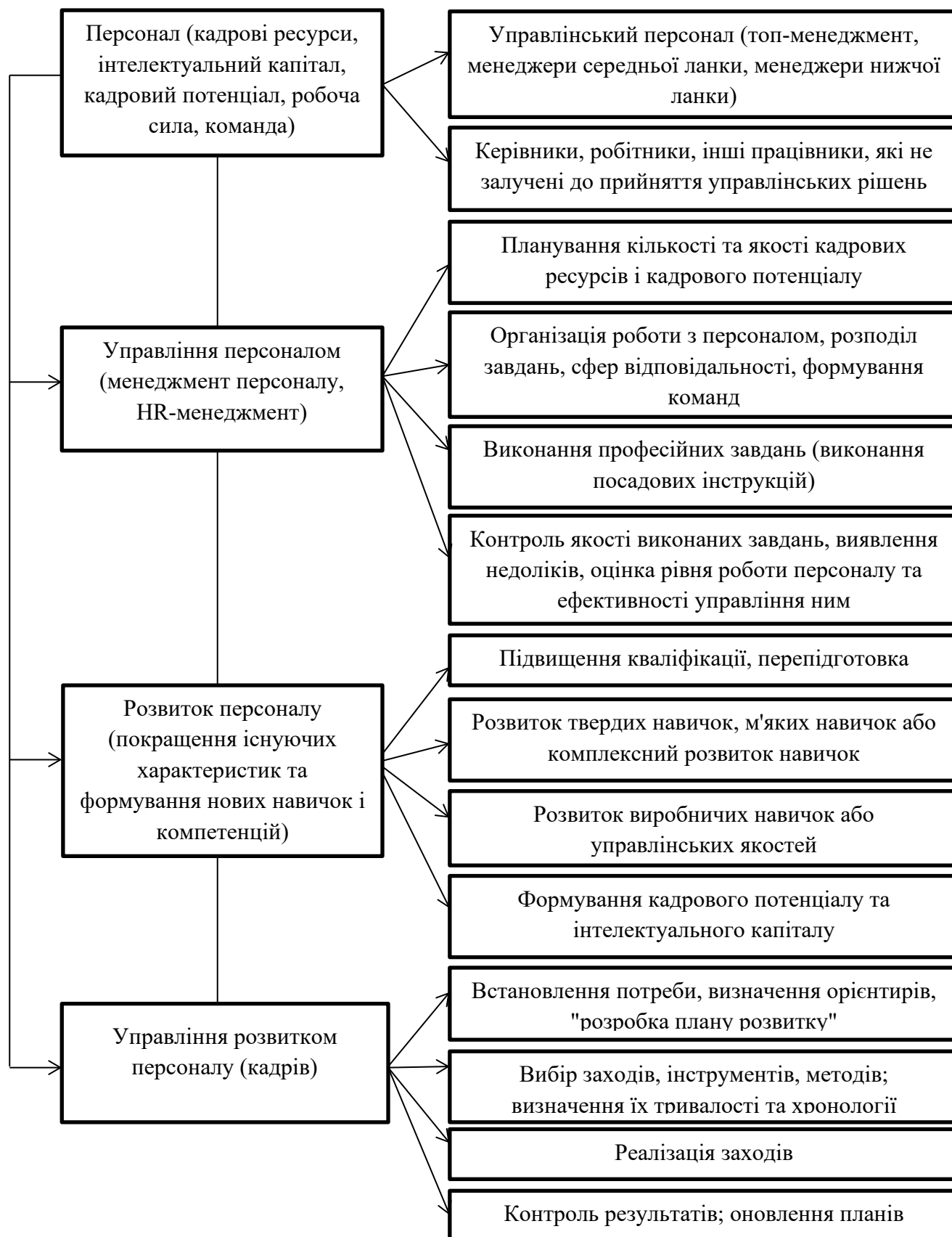


Рисунок 1.1. – Логічний ланцюжок формування поняття «управління розвитком персоналу» та специфіка сутнісного розуміння процесу розвитку працівників (Джерела узагальнено автором на основі [7, 8,9])

Найвищі показники демонструють ІТ-компанії та підприємства креативних індустрій. Розмір витрат, за свідченнями кадрових служб компаній, змінюється з року в рік. Наприклад, у 2020 році витрати на підвищення кваліфікації одного працівника (керівної або середньої управлінської категорії) становили в середньому 3 000-5 000 грн, у 2021 році - 2 000-4 000 грн, а у 2022 році - 1 500-5 000 грн [10]. Така градація вартості пояснюється тим, що деякі компетенції можна отримати після проходження онлайн-курсу, який може коштувати від 200 грн при масовому поширенні на відомих платформах до 5 000-7 000 грн при використанні індивідуального підходу, формуванні невеликих груп, забезпеченні постійного контакту та комунікації з ментором, який є загально визнаним фахівцем у галузі. Зростання вартості освітніх послуг спостерігалось у 2022 році для тих форм навчання персоналу, які передбачали особисту присутність «учня» – типових для робітничих професій, з огляду на зростання цін на комунальні послуги, електроенергію, транспорт, обслуговування обладнання тощо. Однак кількість таких очних стажувань у 2022 році була незначною через військові дії на багатьох територіях України, окупацію окремих районів, відключення електроенергії, неможливість планування та реалізації навчального процесу.

Керівники низки компаній, які продовжують свою діяльність в Україні, відкрито зізнаються, що у 2024 році не планують у своїх бюджетах витрат на розвиток персоналу. Однак це не означає, що вони не мають наміру підвищувати якість людських ресурсів. За останній рік з'явилася велика кількість онлайн-курсів, освітні платформи відомих університетів світу почали надавати доступ до своїх ресурсів безкоштовно. Тому керівники компаній бачать можливість заощадити кошти за рахунок використання безкоштовних освітніх послуг. Водночас необхідно оцінити час, який витратитиме персонал, що буде залучений до програм навчання та підвищення кваліфікації, а отже, не зможе виконувати свої обов'язки зі збереженням заробітної плати. Якщо у 2020 році, коли мінімальна заробітна

плата становила 4 723 грн до 31 серпня 2020 року та 5 000 грн до кінця року, а середня зарплата в Україні – 10 340 грн, «випадання» працівника з активного робочого процесу на тиждень коштувало компаніям близько 1 200-2 500 грн, то у 2021 році ці цифри для тижневої тривалості стали (при мінімальній заробітній платі 6, 000 грн до 30 листопада 2021 року та 6500 грн до кінця року і середньою зарплатою 14 313 грн) – приблизно 1500-3500 грн, а у 2022 році (при мінімальній зарплаті 6500 грн до 30 вересня 2022 року та 6700 грн до кінця року і середній зарплаті 14 859 грн) – 1600-3700 грн [10, 11].

Етапи управління розвитком персоналу на підприємствах повинні мати чітко визначені характеристики, бути конкретизовані та описані в кадровій політиці суб'єкта господарювання і бути відомими всім працівникам.

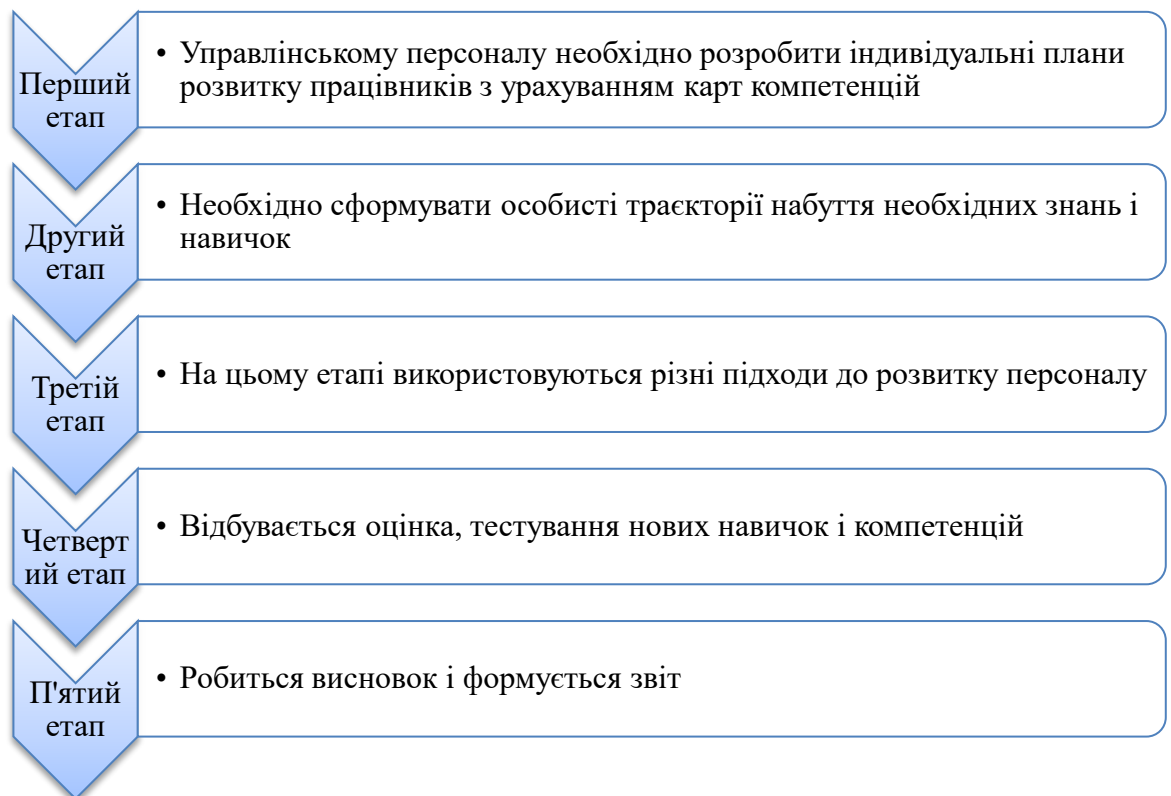


Рисунок 1.2. – Етапи управління розвитком персоналу в компаніях [12]

На першому етапі управлінському персоналу необхідно розробити індивідуальні плани розвитку працівників з урахуванням карт компетенцій. Важливо обговорити проекти підготовлених планів з працівниками, скоригувати їх відповідно до їхніх особистих інтересів та потреб (доцільно

планувати набуття не більше двох нових компетенцій на рік для одного працівника).

На другому етапі необхідно сформувати особисті траєкторії набуття необхідних знань і навичок: спланувати набір інструментів і методів розвитку персоналу, вибудувати хронологію їх використання (графік навчання або підвищення кваліфікації має бути зручним для працівника, враховувати його професійну зайнятість і не претендувати на особистий час); фіксація в часі дозволяє раціонально планувати розвиток персоналу, перевіряти поставлені цілі на відповідність SMART-моделі, запобігати перевтомі, професійному вигоранню, втраті уваги і інтересу до роботи.

На третьому етапі використовуються різні підходи до розвитку персоналу – навчання, наставництво, адаптація, консультування, робота з коучами, викладачами та наставниками для отримання очікуваного результату.

На четвертому етапі відбувається оцінка, тестування нових навичок і компетенцій, визначається, чи були вжиті заходи успішними і якісний показник персоналу збільшився на задану величину, або ж процес розвитку персоналу був організований і реалізований невдало. Якщо на підприємстві відсутня система аналізу та оцінки якості персоналу, на етапі планування необхідно закласти можливість розробки переліку показників для проведення аналітичних процедур.

На п'ятому етапі робиться висновок і формується звіт, інформація з якого слугуватиме основою для розробки нових індивідуальних планів розвитку, модернізації карт компетенцій, оновлення кадрової політики та стратегії суб'єкта господарювання.

Особливості процесу розвитку персоналу в практиці сучасних компаній полягають у наступному:

- відмова від проведення вхідних інтерв'ю з персоналом перед початком програми розвитку (запровадження такого етапу управління розвитком персоналу дозволило б досягти балансу інтересів працівника і

керівника та заощадити час на етапі планування конкретних механізмів і стратегій розвитку персоналу);

- періодичність ініціювання програм розвитку, які розпочинаються лише в момент виникнення такої необхідності у зв'язку зі змінами бізнес-процесів;

- активне використання зовнішніх організацій для реалізації процесів навчання персоналу та підвищення рівня його кваліфікації або для перепідготовки; дисбаланс інтересів учасників процесу розвитку персоналу; дисонанс кар'єрних цілей працівника та стратегічних орієнтирів його розвитку, встановлених керівниками;

- надання пріоритету розвитку виробничого персоналу в офлайн-форматі, а онлайн-формату та розвитку топ-менеджменту - ні; відсутність комбінованих програм;

- короткостроковий характер процесу розвитку персоналу, намагання заощадити часові ресурси та отримати швидкий результат;

- в Україні обов'язок фінансування професійного навчання покладено лише на роботодавця (як показує зарубіжний досвід, для професійного навчання персоналу мають використовуватися різні механізми фінансування);

- відсутність механізмів визнання результатів неформальної освіти, отриманої працівником за власною ініціативою, як факту підвищення його кваліфікації (формалізація процесу розвитку персоналу);

- зростання популярності дистанційного навчання та опанування інших форм розвитку персоналу;

- заохочення персоналу до особистого розвитку та саморозвитку;

- використання можливостей для розвитку персоналу як інструменту нематеріальної мотивації працівників;

- посилення уваги до розвитку соціальних навичок та лідерських якостей, навіть серед неуправлінського персоналу;

- недостатнє поширення практики ретроспективного аналізу кар'єри та планів розвитку працівника;
- нехтування принципами теорії поколінь під час формування планів розвитку персоналу;
- планування занадто великої кількості компетенцій, знань та навичок, які необхідно набути в період навчання або інших форм розвитку;
- недостатня увага до потреб команди під час планування розвитку індивідуально для кожного її члена;
- недостатній рівень орієнтації на набуття цифрових компетенцій працівниками, особливо зайнятими на виробництві;
- ефективна практика наставництва та шефства, що склалася на вітчизняних підприємствах, особливо у виробничій сфері [13,14,15].

1.2. Роль системи розвитку персоналу у формуванні організаційної культури компанії

Організаційну культуру називають механізмом, який контролює поведінку людей, що працюють в організації. Це сукупність поглядів, норм, робочої мови, систем, символів, звичок, принципів, традицій, політик, цінностей і переконань, які формують структуру операційної системи організації і спрямовують її працівників на ментальну та емоційну поведінку в певному напрямку. Саме ця структурована система колективних почуттів - інновації та прийняття ризику, увага до деталей, орієнтація на результат, орієнтація на людей, орієнтація на команду, агресивність і стабільність - відрізняє і визначає одну організацію від іншої [16].

Хофстеде визначив культуру як колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї людської групи від іншої. Він також визнав, що основними вимірами культури, які формують практики в різних країнах, є дистанція влади, уникнення невизначеності, індивідуалізм проти

колективізму, маскулінність проти феміністичності та довгострокова чи короткострокова орієнтація. Існує два типи культури, які переважають в організації, а саме: сильна та слабка організаційна культура [17].

Сильна культура передбачає наявність працівників з однаковою довжиною хвилі, тоді як слабка культура характеризується наявністю людей з різними переконаннями та цінностями. Культура характеризує обличчя організації, що значною мірою впливає на задоволеність працівників та успіх організації. Її називають «соціальним клеєм», який скріплює організацію.

Існує чотири основні функції, які виконує організаційна культура, а саме: надає відчуття індивідуальності, підвищує відданість, зміцнює організаційні цінності та діє як апарат контролю для впливу на поведінку.

Вона має перспективу підвищити продуктивність на робочому місці, рівень задоволеності працівників та відчуття віри у вирішення проблем. Сильна організаційна культура збільшує шанси на успіх організації, виконуючи три основні функції:

Система контролю: організаційна культура є глибоко вкоріненою формою соціального контролю, яка впливає на рішення та поведінку працівників. Культура є всепроникною і діє несвідомо.

«Соціальний клей»: організаційна культура – це «соціальний клей», який об'єднує людей і дає їм змогу відчувати себе частиною досвіду організації. Працівники мотивовані засвоювати домінуючу в організації культуру, оскільки це допомагає задовольнити їхню потребу в соціальній ідентичності. Цей соціальний клей набуває все більшого значення як спосіб залучення нових співробітників та утримання найкращих працівників.

Смислоутворення: організаційна культура допомагає процесу смислоутворення. Вона допомагає працівникам зрозуміти, що відбувається і чому речі відбуваються в компанії. Організаційна культура також полегшує їм розуміння того, чого від них очікують, та взаємодію з іншими працівниками, які знають культуру і вірять у неї.

Організаційна культура, сильна чи слабка, також впливає на розвиток працівників. Стресові фактори на роботі, які включають робочий тиск, невизначеність ролі, призводять до дисбалансу між роботою та особистим життям. Здорова організаційна культура також є синонімом здорового працівника. Розвиток працівників можна визначити наступним чином: «Створення та забезпечення добробуту на роботі передбачає баланс між здоровою працездатністю, відчуттям мети, ефективною та інклюзивною комунікацією та балансом між роботою та особистим життям». Розвиток працівників, як зазначають дослідники, є джерелом мотивації, визнання, креативності, незалежності, самоуправління, визнання, заохочення, гнучкості, командної динаміки та лідерства.

Організаційна культура – це набір норм, переконань і практик, які відрізняють одну організацію від іншої. Саме ці визначальні практики допомагають окремим працівникам рости, розвиватися і процвітати або призводять до вигорання і втоми [18].

Розвиток працівників можна визначити як «будь-яку індивідуальну або організаційну діяльність, яка, завдяки підвищенню рівня навчання, сприяє досягненню як особистих, так і організаційних цілей». Розвиток фокусується на поглибленні знань і навичок працівників, щоб вони були готові до виконання нових обов'язків і вирішення нових завдань. Це спроба розширити горизонт кмітливості індивіда для виконання майбутніх обов'язків.

Розвиток працівників вважається ключовим фактором зростання вартості будь-якої організації. Його також називають «нематеріальними активами» організації. Крім того, концепція розвитку працівників визначається як сукупність процесів, які викликають, спрямовують і підтримують людську поведінку на шляху до досягнення певної мети.

Існує кілька факторів, які відіграють важливу роль у підвищенні рівня розвитку персоналу (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. – Фактори, що сприяють розвитку співробітників [19]

Те, як працює культура організації, сприяє підвищенню морального духу працівників. Це допомагає відновити здорове робоче середовище, де працівники відчують, що їх люблять і цінують. Їхню наполегливу працю визнають і відповідно винагороджують. Здорова організаційна культура також сприяє підвищенню добробуту особистості, що безпосередньо веде до загального розвитку працівника [20,21].

Численні фактори, які відіграють значну роль у формуванні загального розвитку працівника, є наступними:

1. Творче ставлення працівника до своєї роботи є одним з маркерів психологічного розвитку та інтересу працівника до своєї роботи. Творчість – це компонент організаційної творчості, який часто називають «винахідництвом». Індивідуальна творча поведінка – це розробка рішень проблем, пов'язаних з роботою, які оцінюються як нові і доречні в даній ситуації. Підкреслюючи важливість креативності індивіда для організації, слід зазначити, що індивідуальна креативність та організаційні інновації – це тісно взаємопов'язані системи. Індивідуальна креативність є найважливішим елементом організаційних інновацій, але сама по собі вона не є достатньою. Таким чином, креативність допомагає підійти до проблеми по-новому, що приносить користь організації в довгостроковій перспективі. Креативність

стимулюється культурою організації; доброзичлива і підтримуюча організація сприяє розвитку креативності, і навпаки.

Здатність творчо використовувати свої креативні навички для отримання бажаних результатів, унікальних ідей або вирішення проблеми залежить не лише від творчих інстинктів працівника, але й від того, наскільки він мотивований культурою своєї організації до реалізації своїх навичок.

2. Мотивація – це психологічний процес, що виникає в результаті взаємодії між людиною та навколишнім середовищем. Розглядаючи креативність працівника поза контекстом, слід говорити про зовнішню та внутрішню мотивацію. Мотивація, як зовнішня, так і внутрішня, загалом допомагає людині рухатися вперед. Зовнішня мотивація є легкою і постійною [22].

Організаційна культура відіграє важливу роль у підвищенні мотивації за допомогою додаткових пільг, винагород і просування по службі. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу також підтримує індивідуальну мотивацію і пов'язує її зі станом самоактуалізації. Теоретики та дослідники, які підтримують зовнішню мотивацію, також вважають, що вона підвищує моральний дух працівників [23,24,25].

Сприйняття винагороди за творчість діє як модератор позитивного зв'язку між негативним настроєм і творчою діяльністю. Винагорода, яку вони визначили, була зовнішньою, хоча й не обумовленою контрактом, і складалася з підвищення заробітної плати та просування по службі. Стимули для підприємництва (інновації, створення нового бізнесу) є важливими практиками, які дозволяють зароджувати і підтримувати радикальні інновації.

Постійна підтримка і заохочення, які працівник отримує від своєї команди і керівництва, також мають вирішальне значення для його психічного благополуччя і продуктивності. Вони отримують підтримку та

заохочення такими способами: неспецифічна організаційна підтримка, підтримка з боку керівництва загалом та виконавчого керівництва зокрема.

3. Визнання зусиль працівника та їхня подальша оцінка в колективі та поза ним є важливими стимулами, що сприяють розвитку працівника. Визнання важкої праці та зусиль, докладених працівником, є невід'ємною частиною культури організації, яка дбає про зростання та розвиток своєї робочої сили. Пояснюючи важливість визнання слід зазначити, що визнання є важливим і впливовим, коли воно виходить від колеги, керівника, вищого керівника, шанованого галузевого авторитету, і тим більш публічним воно є. Індивідуальне визнання є більш важливим, ніж заробітна плата, бонуси чи просування по службі.

4. Сприятливе робоче середовище, створене організацією, також відіграє життєво важливу роль у розвитку працівника. Такі види діяльності, пов'язані з командою, як згуртованість, довіра та відкритість, підтримка колег, командна підтримка, внутрішні комунікації, гра та гумор – все це сприяє кращій продуктивності та розвитку працівників в організації. Робочі команди змінюють спосіб взаємодії та роботи людей в організаціях.

Ісаксен та Лауер [26] у своїх дослідженнях надають величезне значення "повазі, комунікації, чіткому розподілу ролей та обов'язків, свободі розвивати ідеї, "грай наполегливіше, працюй старанніше", досягненню мети, ентузіазму, відданості; комфортному обговоренню всього, мозковому штурму для покращення ідей інших без почуття образи; особистий приклад, заохочення нових ідей, обмін найкращими практиками, керівництво, підтримка, заохочення та забезпечення підтримки і ресурсів з-поза меж команди; спільні, чіткі, переконливі, відкриті та складні цілі" як маркери розвитку працівників, що підтримуються організаційною культурою.

Команди з високим рівнем самоуправління можуть бути більш ефективними в організаціях, де повноваження приймати рішення щодо виконання завдань розподілені, а також в організаціях з меншою кількістю

чітких правил, політик і процедур. Чудова команда та сприятливе робоче середовище є результатом правильного лідерства.

5. Лідерство є важливим аспектом робочого середовища для працівників. Лідер, який демонструє авторитетний, демократичний, партнерський і коучинговий стиль, значно покращить клімат на робочому місці, а отже, і продуктивність серед його членів. Авторитетний стиль керівництва є високоефективним як для організації, так і для окремої людини. Загальним результатом такого стилю керівництва є високо віддані працівники, які в кінцевому підсумку отримують мотивацію від загального успіху організації. Цей стиль лідерства також передбачає гнучкість, тобто лідер залишає за собою вирішальне слово у важливих питаннях, але водночас залишає співробітникам свободу дій у сфері інновацій та творчості. Він значною мірою обертається навколо індивідуальної частини організації. Цей стиль лідерства вважається дуже гнучким, з високим рівнем довіри, що дозволяє впроваджувати інновації та брати на себе ризики.

1.3. Методики та інструменти системи розвитку персоналу

Персонал – найцінніший актив будь-якої організації. Можуть бути найсучасніші технології, машини, матеріали і навіть гроші, але нічого не буде зроблено без людських ресурсів. Знання – це вміння, навички, розуміння, інформація, яку кожен працівник повинен здобути, щоб працювати ефективно, а організація – ефективно функціонувати. Тому навчання і розвиток відіграють життєво важливу роль у підвищенні ефективності роботи, а також у підвищенні продуктивності і, зрештою, ставлять компанії в найкраще становище, щоб протистояти конкуренції і залишатися на вершині. Це означає, що існує суттєва різниця між організаціями, які навчають своїх працівників, і організаціями, які цього не роблять. Навчання та розвиток – це вид діяльності, який планується систематично і призводить до підвищення рівня навичок, знань та

компетенцій, необхідних для ефективного та результативного виконання роботи [27].

Організаційна ефективність стосується того, як організації можуть збільшити випуск продукції з мінімальними витратами. Навчання приносить користь як для працівника, так і для організації, позитивно впливаючи на продуктивність праці через розвиток знань, навичок, здібностей, компетенцій та поведінки працівників.

Ефективність та результативність є складовими ефективності, окрім конкурентоспроможності та продуктивності, а навчання – це спосіб підвищення ефективності організації через збільшення індивідуального внеску кожного працівника. У кожній організації є певні очікування від працівників щодо їхньої роботи. І коли вони працюють відповідно до встановлених стандартів і відповідають очікуванням організації, вони вважаються хорошими працівниками. У той час як про економіку навчання в розвинених країнах світу відомо багато, дослідження питань, пов'язаних з навчанням у менш розвинених країнах, зустрічаються рідко. Організаційна ефективність означає здатність організації досягати поставлених цілей, зберігати своє місце в галузі в умовах конкуренції, а також збільшувати прибутковість [28].

До методів навчання персоналу для досягнення мети його розвитку фахівці відносять лекції, семінари, конференції, онлайн- та офлайн-курси, кейс-метод, підвищення кваліфікації, інструктаж, наставництво, коучинг, баддінг, шейдінг, гейміфікацію, майстер-класи, модульне навчання, фрагментарне навчання, ділові ігри, самонавчання, мозковий штурм, метод "кошика", дистанційне та відео-навчання, електронне навчання, командну роботу, відрядження. Кожен з них має як переваги, так і недоліки [28], тому найкраще вони працюють разом.

Вибір конкретного методу має здійснюватися на основі ІПР – індивідуального плану розвитку працівника. Кадровий потенціал підприємства логічно розглядати як сукупність здібностей і можливостей

[29]. Оскільки управління розвитком персоналу спрямоване саме на формування у працівників нових навичок та стимулювання здатності використовувати їх під час виконання професійних завдань, саме цей напрям управлінської діяльності має бути покладений в основу формування кадрового потенціалу суб'єкта господарювання – необхідні в найближчому та стратегічному майбутньому компетенції визначаються як вектори навчання працівників; відповідно до них обираються методи та інструменти, здатні сформувати або поглибити їх у бажаному напрямку.

Існує багато різних підходів до розвитку співробітників, з різним рівнем формальності та різними цілями. Вибір правильного методу залежить від потреб організації, цінностей працівників, цілей організації та очікуваних бізнес-результатів.

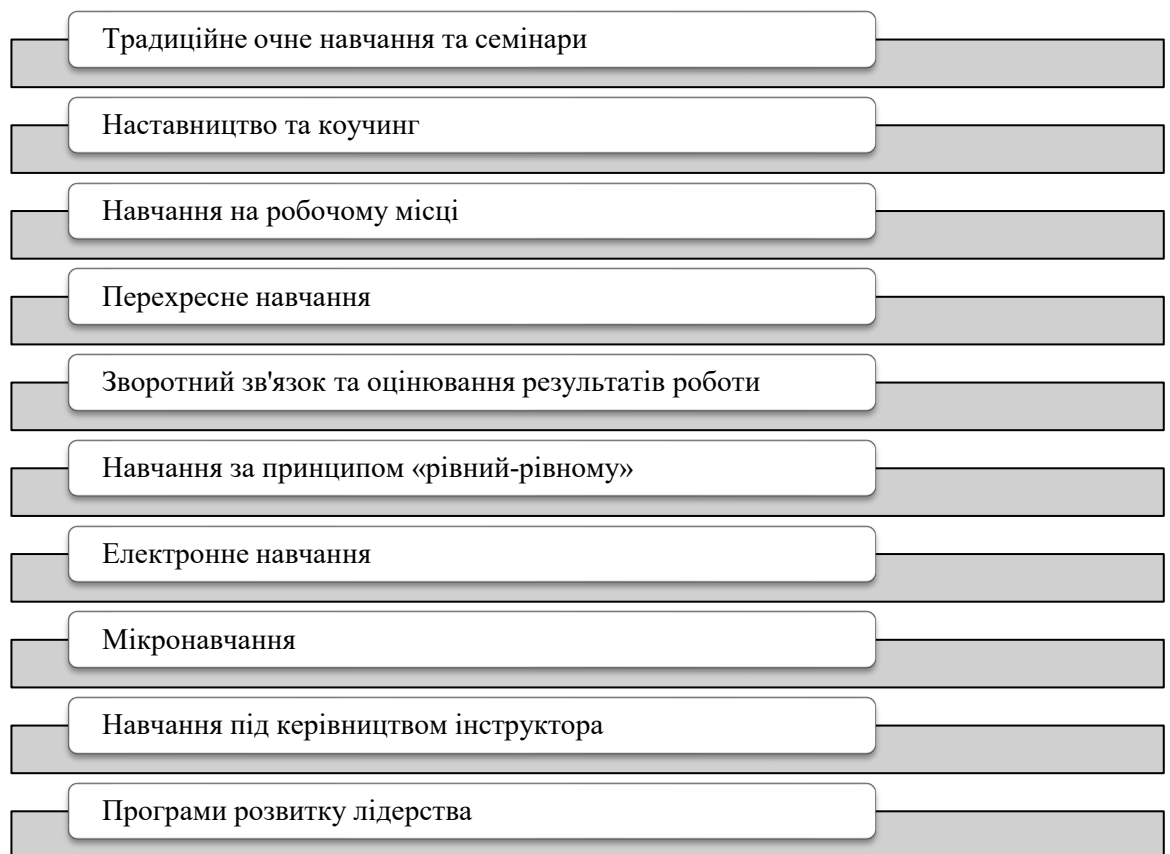


Рисунок 1.4. – Найпоширеніші методи та техніки проведення тренінгів для розвитку працівників (Джерела узагальнено автором на основі [30,31,32])

Розглянемо кожен із них більш детально:

1. Традиційне очне навчання та семінари.

Формальне очне навчання та традиційні навчальні семінари є найбільш звичними і традиційними методами розвитку членів команди. Ці заходи можуть сильно відрізнитися за форматом і модальністю, але часто включають традиційні заняття в класі зі змішаним підходом до навчання, який включає онлайн-навчання, очні лекції, відео та практичні вправи.

Цей тип навчання зазвичай добре працює для навчання працівників як твердим, так і м'яким навичкам. Проте в останні роки ми дізналися, що багато працівників отримують користь від альтернативних методів, незалежно від того, чи доповнюють вони традиційне навчання, чи повністю його замінюють, що часто залежить від індивідуальних стилів навчання різних членів команди.

2. Наставництво та коучинг.

За допомогою наставництва або коучингу працівники працюють у парі зі старшими колегами або призначеними тренерами, щоб набути навичок, необхідних для успішного виконання своїх обов'язків. Ці відносини можуть бути формальними або неформальними, але в будь-якій ситуації вони вимагають відданості та енергії від обох сторін.

Цей метод слугує не лише інструментом для набуття навичок, але й можливістю лідерства для працівників, які здійснюють наставництво. Відносини коучингу, як правило, більш короткострокові і можуть включати наймання професійних тренерів для підвищення ефективності, тоді як наставництво, як правило, триває роками і більше зосереджується на загальному розвитку, а не на безпосередніх результатах роботи.

3. Навчання на робочому місці.

Навчання на робочому місці – це метод розвитку працівників, який відбувається впродовж робочого дня, в межах повсякденного робочого простору. Цей підхід часто передбачає навчання на основі спостережень у поєднанні з практичною діяльністю під наглядом досвідченого члена команди.

Цей метод передбачає навчання на практиці, прискорення часу на набуття навичок і створення середовища, в якому працівники можуть ставити запитання і розвивати стосунки зі своїми керівниками, використовуючи свої реальні завдання і процеси для навчання в процесі роботи.

За допомогою цифрової платформи адаптації (DAR) компанії можуть надавати своїм співробітникам досвід роботи в додатках, які проводять їх через складні процеси в контексті їхньої ролі за допомогою покрокових інструкцій, які накладаються на їхні додатки. За допомогою таких програм співробітники можуть використовувати вікі-довідник з можливістю пошуку, щоб знайти всю контекстну документацію, інформацію про компанію, ігрові книги, навчальні матеріали, навчальні відео та багато іншого, пов'язаного із завданням, над яким вони працюють.

4. Перехресне навчання

Перехресне навчання – це метод професійного розвитку, коли працівники вчаться виконувати завдання, що виходять за межі їхніх звичних ролей, щоб допомогти їм стати більш різнобічними та універсальними, а також поглибити знання про компанію та продукт. Цей підхід часто передбачає об'єднання двох співробітників з різних сфер для обміну інформацією, подібно до наставництва та стажування.

Під час перехресного навчання один працівник зазвичай відвідує іншого, щоб дізнатися про різні робочі функції, іноді спостерігаючи за ним і навіть виконуючи різні завдання під наглядом.

Цей метод є досить неформальним і приносить користь обом сторонам, дозволяючи члену команди, що відвідує, розвивати свої комунікаційні та лідерські навички, а члену команди, що навчається, отримати більш цілісне розуміння різних сфер бізнесу. Ця практика також готує працівників до того, щоб бути більш універсальними і легше переходити до нових ролей та обов'язків.

5. Зворотний зв'язок та оцінювання результатів роботи

Ще одним більш традиційним методом професійного розвитку є використання зворотного зв'язку та оцінювання результатів роботи. За такого підходу менеджери зустрічаються зі своїми працівниками щонайменше раз на рік, щоб обговорити їхній прогрес і результати роботи, а також визначити реалістичні цілі на майбутнє.

Ці огляди дають можливість керівникам та їхнім працівникам узгодити своє розуміння обов'язків та результатів роботи, а керівникам – визначити шляхи, які допоможуть працівникам професійно зростати в майбутньому. 6.

Навчання з боку колег

6. Ще одним дуже ефективним методом професійного розвитку є навчання за принципом «рівний-рівному». Під час таких заходів співробітники з різними навичками або сферами експертизи збираються для обміну знаннями. Це може відбуватися в ситуаціях один на один або шляхом планування регулярних групових зустрічей, де щотижня інший працівник веде групу, навчаючи інших тому, що він знає найкраще [33].

За допомогою цього методу команди можуть створити привабливе робоче середовище для співпраці, а також надати членам команди можливість підвищити свою впевненість і продемонструвати свої сильні сторони, допомагаючи співробітникам розвиватися і вчитися.

7. Електронне навчання

Електронне навчання – це очевидний підхід до розвитку співробітників, який лежить в основі всіх сучасних стратегій навчання та розвитку. За такого підходу до розвитку співробітників, учні беруть участь у навчальній діяльності, що здійснюється віртуально через навчальні цифрові матеріали, веб-додатки та програмне забезпечення.

Ці додатки ефективні для розвитку співробітників, оскільки багато з них включають функції адаптивного навчання, які в режимі реального часу керують уроками і більш тривалими навчальними подорожами для співробітників на основі їхніх конкретних потреб. Вони також надають учням регулярні оцінки, які допомагають менеджерам відстежувати прогрес.

Команди L&D часто використовують системи управління навчанням (LMS) для створення, розповсюдження, розміщення, управління та відстеження розвитку і прогресу онлайн-навчання - і є центральним елементом сучасних стратегій розвитку співробітників.

8. Мікронавчання

Хоча мобільне навчання зазвичай не використовується як окреме рішення для розвитку співробітників, воно є методом розвитку співробітників, що реалізується за допомогою мобільних пристроїв, який використовує підхід мікронавчання. Цей підхід дає працівникам свободу мобільності під час навчання і можливість працювати з навчальним контентом у зручному для них темпі.

Мобільні навчальні додатки іноді входять до складу великих програм електронного навчання та систем управління навчанням. Цей підхід заохочує мислення безперервного навчання, що сприяє кращому збереженню знань і залученню працівників до роботи.

9. Навчання під керівництвом інструктора

Найбільш структурованою та формалізованою версією традиційних тренінгів та семінарів є навчання під керівництвом інструктора. При цьому методі розвитку співробітників призначений інструктор проводить навчання для багатьох співробітників одночасно.

Цей метод найкраще працює, коли тема навчання є особливо складною або новою для всієї групи. Організаціям також може бути вигідно залучати професійних тренерів або зовнішніх експертів у якості інструкторів замість того, щоб обирати досвідчених працівників з числа співробітників організації.

10. Програми розвитку лідерства

Програми розвитку лідерства – це комплексні ініціативи, спрямовані на перетворення цінних працівників на успішних лідерів. Ці ініціативи часто є довгостроковими, вони надають працівникам можливість навчатися, отримувати практичний досвід і регулярно оцінюватися.

Ці програми формують майбутніх лідерів для організацій, водночас допомагаючи працівникам стати більш продуктивними, самодостатніми та здатними використовувати більш просунуті можливості на робочому місці.

Організації часто співпрацюють з провайдерами онлайн-курсів, такими як UdeMy, Coursera або LinkedIn Learning, щоб надати працівникам різноманітні можливості для навчання, доступні в будь-який час і безкоштовно для членів команди.

Висновки за першим розділом

1. Дійшли висновку, що управління розвитком персоналу в сучасних економічних умовах та обставинах ведення господарської діяльності суб'єктами господарювання повинно відповідати наступним цілям: бути безперервним за своєю суттю, проте чітко визначеним у часі для набуття заздалегідь визначених компетенцій; не вимагати тривалого відволікання працівників від виконання їхніх основних обов'язків, за можливості дозволяти частину навчання проходити дистанційно та/або у зручний для них час; орієнтуватися на розуміння працівниками власних переваг, які вони отримають після успішного завершення запланованих заходів з розвитку, а також стимулювати персонал до саморозвитку, навчання впродовж життя, кар'єрного руху (як вертикального, так і горизонтального) та розуміння кожним працівником підприємства нерозривного зв'язку між власними професійними цілями та місією і баченням свого роботодавця в стратегічній і тактичній перспективах.

2. Зроблено висновок про те, що організаційна культура – це клей, який скріплює організацію, підтримує її зростання та добробут її працівників. Вона широко вивчається як важливий компонент для виживання організації. Крім того, формуючи структуру для функціонування організації, вона також забезпечує довгострокову продуктивність і зростання. Організаційна культура створює здорове робоче середовище для забезпечення розвитку і

психічного благополуччя працівників. Сильна та здорова робоча культура в організації сприяє розвитку працівників. Сильна організаційна культура безпосередньо відповідає за позитивний розвиток працівників. Розвиток працівника бере до уваги його/її психологічне та професійне здоров'я, надаючи йому/їй систему підтримки, яка розуміє, визнає, поважає, мотивує, заохочує бути креативним і конструктивним на роботі.

Було виділено фактори, які відіграють важливу роль у підвищенні рівня розвитку персоналу, а саме: творчість, мотивація, визнання, командна динаміка, лідерство.

3. Виділено основні методи навчання персоналу для досягнення мети його розвитку, а саме: лекції, семінари, конференції, онлайн- та офлайн-курси, кейс-метод, підвищення кваліфікації, інструктаж, наставництво, коучинг, баддінг, шейдінг, гейміфікацію, майстер-класи, модульне навчання, фрагментарне навчання, ділові ігри, самонавчання, мозковий штурм, метод "кошика", дистанційне та відео-навчання, електронне навчання, командну роботу, відрядження.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

2.1. Загальна характеристика системи розвитку персоналу ТОВ «Інтерія Компані»

З моменту заснування у 2016 році ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» активно займається транспортною сферою. Спеціалізуючись на автомобільних перевезеннях, ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» працює як по Україні, так і по різних країнах Європи.

Код за ЄДРПОУ організації 42980493. Юридична адреса знаходиться в місті Харків, Харківська область, Україна, а саме: вул. Велика Панасівська, буд.168, к.31 індекс 61017.

Основною метою компанії є задоволення попиту споживачів, надаючи послуги з транспортування вантажів найвищого рівня [34].

Таблиця 2.1 – Склад автомобільного парку ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» [35]

№ з/п	Вид автотранспорту	Характеристика
1	Тент, напівпричіп	Напівпричепи широко використовуються для перевезення різних видів вантажів. Варіанти завантаження для цих причепів включають задню, бокову або верхню частину. При вантажопідйомності від 20 до 25 тонн вони пропонують корисний об'єм від 60 до 96 кубічних метрів. Крім того, вони можуть вмістити від 22 до 33 європіддонів.
2	Напівпричіп-рефрижиратор	Напівпричіп-рефрижиратор, оснащений власною холодильною установкою, призначений спеціально для перевезення швидкопсувних вантажів. Протягом усього

		<p>процесу транспортування всередині вантажного відсіку ретельно підтримується температура від +25 до -25 градусів. Ці рефрижератори мають вантажопідйомність від 12 до 22 тонн і можуть вмістити від 24 до 33 європіддонів. Корисний об'єм таких причепів зазвичай коливається від 60 до 92 куб. Варто зазначити, що в «євростандарт» входить місткість 82 кубометри, 20 тонн і 32 палети. У порівнянні зі звичайними транспортними засобами експлуатаційні витрати на використання причепа-рефрижератора приблизно на 5-25% вищі.</p>
3	Автозчіпка	<p>Комбінація автомобіля та причепа забезпечує зручність швидкого завантаження та розвантаження вантажу, а також містке місце для зберігання. Однак він не підходить для транспортування довгомірних речей. Автомобіль має вантажопідйомність від 16 до 25 тонн, корисний об'єм від 60 до 120 куб. Він може вмістити від 22 до 33 європіддонів.</p>
4	Джамбо	<p>«Jumbo» — це тип напівпричепа, який може похвалитися більшою вантажопідйомністю, що стало можливим завдяки використанню менших коліс і L-подібній конструкції підлоги. Максимальна вантажопідйомність цього напівпричепа не перевищує 20 тонн, а корисний об'єм коливається від 96 до 110 куб. Крім того, він може вмістити до 33 європіддонів.</p>

Після ретельного вивчення діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» стає очевидним, що організаційну структуру можна класифікувати як лінійну, так і функціональну. Це наочно представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «Інтерія Компані»

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» визнало лінійно-функціональну систему найбільш придатною для своїх потреб завдяки чітко сформульованій структурі управління. У цій системі кожен відділ контролюється спеціальним лінійним менеджером, який підпорядковується безпосередньо директору компанії. Це дозволяє керівнику компанії здійснювати ефективне стратегічне управління, а також дозволяє менеджерам ефективно вирішувати повсякденні операційні завдання.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників кадрової політики ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» у 2020-2023 роках

№ з/с	Назва показника	Роки			
		2020	2021	2022	2023
1	Загальна кількість працівників	30	31	31	32
2	Фонд оплати праці на місяць, тис.грн.	452	481	481	520

3	Цепні темпи збільшення загальної кількості працівників, в %	-	103,3	100	103,2
4	Базисні темпи збільшення загальної кількості працівників, в %, 2020 р - базисний	-	103,3	103,3	107
5	Ланцюгові темпи збільшення фонду оплати праці працівників, в %	-	106,3	100	108,1
6	Базисні темпи збільшення фонду оплати праці працівників, в %, 2020 р. - базисний	-	106,3	106,3	115

Вивчивши таблицю 2.2, стає очевидним, що відбулося незначне зниження темпів ланцюгового зростання загальної кількості працівників зі 103,4% до 103,3%. Проте базовий темп приросту загальної чисельності працівників збільшився з 103,3% до 107%. Крім того, ланцюговий темп зростання компенсаційного фонду працівників також зазнав тенденцію до зростання, піднявшись зі 106,3% до 108,1%.

Тому помітна тенденція до підвищення ключових показників ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».

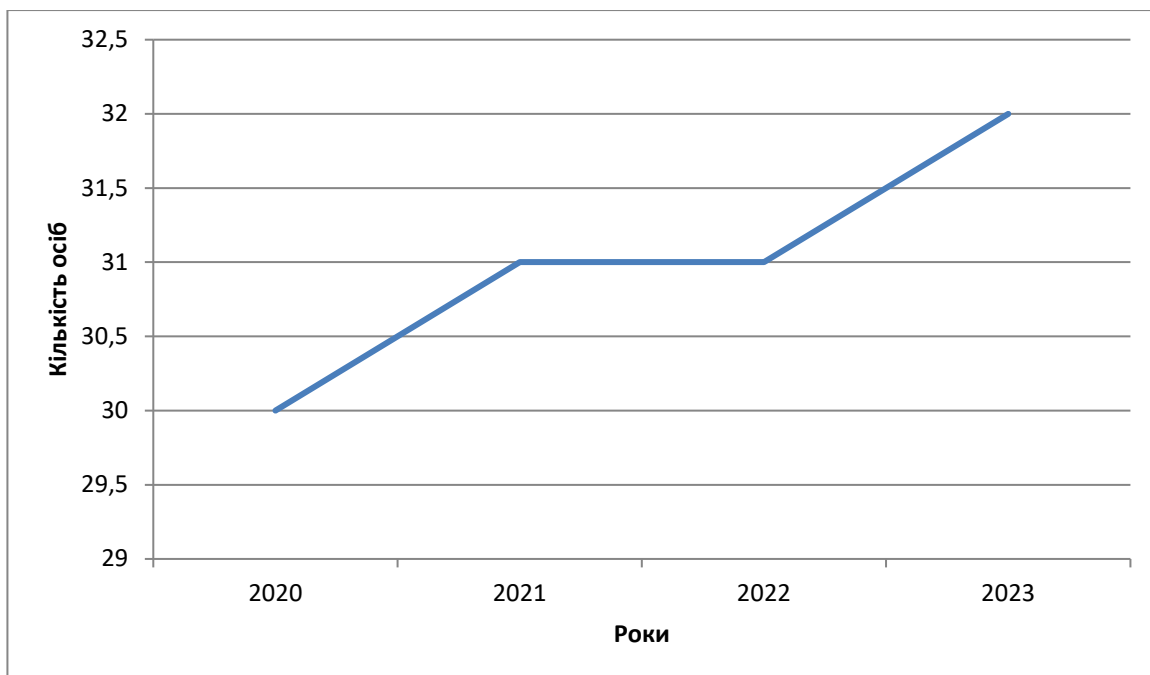


Рисунок 2.2. – Загальна кількість працівників ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» в 2020-2023 роках, осіб [35]

Вивчивши коливання чисельності працівників ТОВ «КОМПАНІЯ ІНТЕРІЯ» з 2020 по 2023 роки, очевидна чітка висхідна траєкторія. Отже, темпи зростання загальної робочої сили порівняно з базовим 2020 роком становлять вражаючі 107% у 2023 році. Щоб надати конкретні цифри, кількість працівників становила 29 у 2020 році та зросла до 31 у 2023 році. Ще варто зазначити, що фонд оплати праці, як показано на рисунку 2.3, також стабільно зростає.

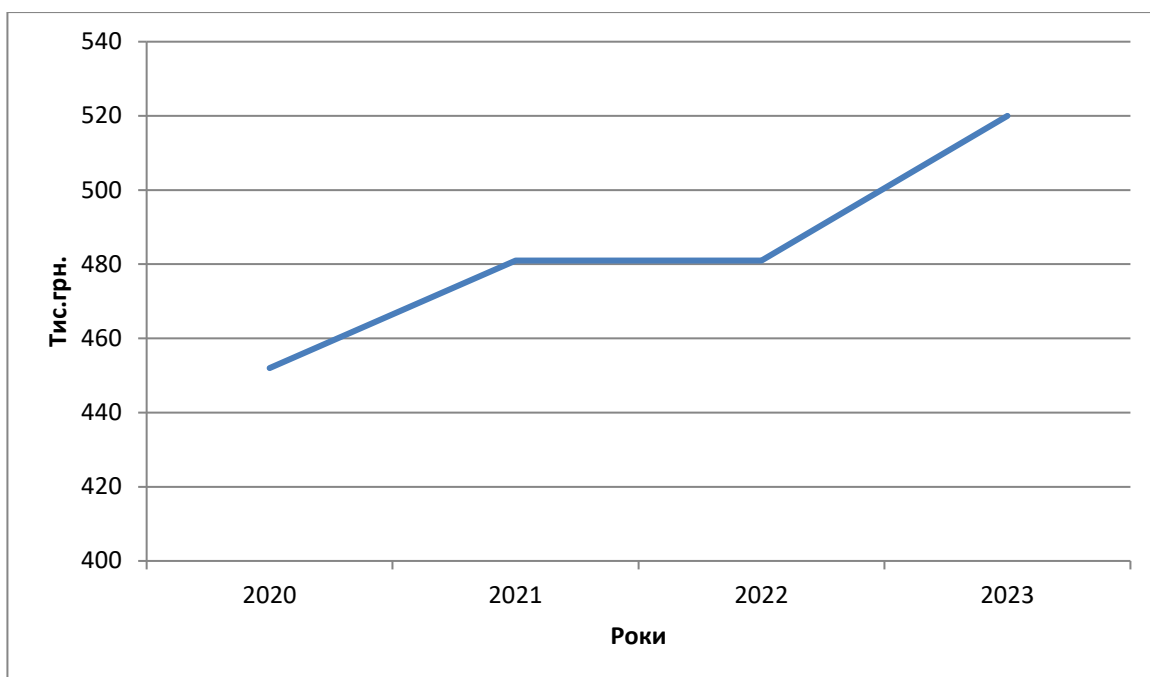


Рисунок 2.3. – Фонд оплати праці ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» на місяць, тис.грн.

Тенденцію до зростання фонду оплати праці ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» видно на рисунку 2.3. Таким чином, у 2023 році відбулося значне зростання фонду оплати праці працівників на 115%, при цьому 2020 рік є базисним роком.

2.2. Аналіз наявних програм навчання та розвитку персоналу ТОВ «Інтерія Компані»

На підставі результатів попереднього розділу можна визначити, що організації, які надають підтримку своїм співробітникам шляхом реалізації ініціатив з навчання та розвитку, успішно їх утримують. Крім того, ці ефективні навчальні програми мають потенціал для підвищення рівня задоволеності та лояльності працівників, сприяючи загальному створенню робочого середовища, яке сприяє задоволенню.

На рисунку 2.4 представлені численні переваги навчання та розвитку персоналу, які ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» щиро визнає та цінує.



Рисунок 2.4. – Переваги програм навчання та розвитку для ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Також слід зазначити, що компанія ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» розробила численні програми навчання (див. табл. 2.3) та розвитку для своїх працівників, щоб допомогти їм розвинути оновлені м'які та тверді навички.

Таблиця 2.3 – Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» у 2019-2023 рр. (складено автором)

Посада працівника	Рік проходження підвищення кваліфікації	Назва освітнього заходу	Тривалість заходу	Вартість (грн.)
Бухгалтер	2019	Курси бухгалтерів: 1С «Планета знань»	4 місяці	5900
	2019	Курси «Профі»: 1С+Бухгалтерія 8.3	2 місяці	4800
	2022	Курси «Бухгалтер+»: Розрахунок заробітної плати	4 місяці	5000
	2023	Курси «Інтерколо»: Управління транспортними послугами	3 місяці	8000

	2023	Курси «Медок»: облік зовнішньоекономічної діяльності	2 місяці	1500
Інспектор відділу праці	2022	Промінь. HR та рекрутинг	4 місяці	8200
Менеджери логістичного відділу	2022	Курс: експедитор или диспетчер? Автотранспортный логист.	4 місяці	13500
	2023	Транспортна логістика та міжнародне експедирування вантажів	4 місяці	24500
Всього				71400

При уважному розгляді таблиці 2.3 стає очевидним, що ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» протягом 2019-2023 років виділило значну суму в розмірі 71 400 грн на підвищення штату, що можна вважати похвальним. Більша частина цих коштів була спрямована на підвищення кваліфікації керівників відділу логістики та навчання диспетчерів.

Програми навчання та розвитку спрямовані на передачу знань і навичок працівникам у структурований спосіб, сприяючи культурі організації, сприяючи творчому мисленню, вихованню лідерських здібностей і покращенню здатності вирішувати проблеми. Ці програми охоплюють різноманітні навчальні стратегії, ініціативи та досвід, які дають змогу працівникам вдосконалювати свої навички та робити прямий або майбутній внесок у свою роботу.

В ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» в основі всіх програм розвитку робочого місця лежать основні елементи ефективного навчання, які охоплюють орієнтацію співробітника, а також управлінські та організаційні навички. Основні завдання різних ініціатив з розвитку персоналу зосереджені навколо підтримки місії ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» та сприяння розумінню співробітниками організаційної структури та культури компанії. Ці координаційні центри сприяють досягненню стратегічних цілей ТОВ

«ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» шляхом сприяння можливостям отримання знань та підвищення організаційної культури. Впроваджуючи ширший спектр навчальних програм, співробітники краще готові бути продуктивними та досягати успіху. Тому керівництво ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» дбає про те, щоб працівники проходили відповідне навчання з урахуванням їх конкретних посадових обов'язків.

В ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» керівництво розрізняє два способи залучення робочої сили. Перший підхід зосереджений на навчанні, метою якого є надання вказівок і практичних знань новим працівникам, що дозволяє їм швидко й ефективно досягти бажаного рівня кваліфікації. Крім того, навчальні програми також доступні для нинішніх співробітників, що дає їм можливість підвищити свої навички, досягти успіху у своїх поточних ролях, отримати знання про нові технології чи процедури та підготуватися до майбутніх керівних посад.

2. Програми підвищення кваліфікації працівників спрямовані на досягнення конкретних цілей, які підвищують ефективність як працівника, так і організації. Процес розвитку менеджменту охоплює кілька етапів, таких як оцінка цілей організації, оцінка поточних управлінських ресурсів, визначення індивідуальних потреб, розробка та виконання програм розвитку, оцінка ефективності цих програм і вимірювання впливу навчання на якість учасників трудове життя.

В ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» використовується різноманітна методика навчання. Для навчання людей використовуються різні методи, які базуються на їхніх унікальних потребах і характеристиках.

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» надає пріоритет навчання співробітників як засіб ознайомлення їх з організацією та її діяльністю. Ця прихильність навчанню відображає відданість компанії ефективному менеджменту [36]. Навіть якщо новий працівник має відповідну кваліфікацію та досвід, він все

одно може опинитися в незнайомому середовищі. Завдяки комплексному навчанню ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» гарантує, що співробітники отримають необхідні знання для процвітання в організації. Це має вирішальне значення, оскільки сама по собі кваліфікація працівника може не гарантувати бажаних результатів, якщо вони не знайомі з особливостями роботи компанії [37].

У ТОВ «КОМПАНІЯ «ІНТЕРІЯ» метою навчання є підвищення продуктивності як нових, так і існуючих співробітників, усвідомлюючи його важливість у вдосконаленні їхніх поточних і майбутніх можливостей.

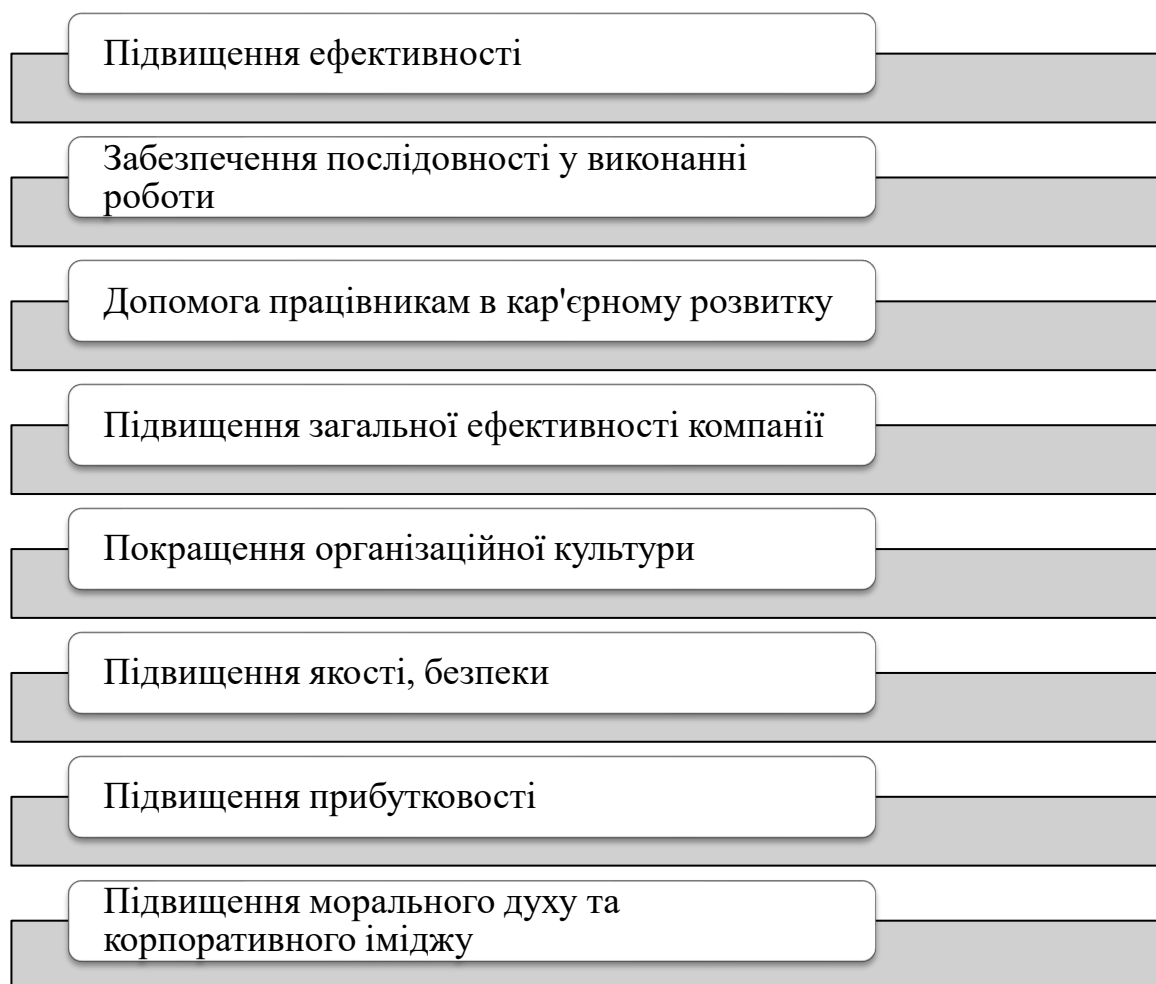


Рисунок 2.5. – Головні завдання навчання в ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» прагне до постійного вдосконалення, тому їй важливо мати програми безперервного навчання та розвитку для своїх співробітників. Конкуренція та бізнес-середовище постійно змінюються, а отже, дуже важливо продовжувати вчитися та здобувати нові навички.

Загальні методи навчання ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» поділяються на дві великі категорії:

1. Навчання на робочому місці:

Навчання на робочому місці вважається найефективнішим методом підготовки оперативного персоналу.

В рамках цього методу співробітник проходить навчання на робочому місці під керівництвом свого безпосереднього керівника. Під методами навчання на робочому місці маються на увазі методи, які застосовуються на робочому місці, коли співробітники фактично працюють. Практично кожен співробітник ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» проходить навчання на робочому місці, коли приєднується до компанії. ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» використовує цей процес навчання для новоприйнятих працівників, підвищення кваліфікації досвідчених працівників при впровадженні нових технологій, перехресного навчання працівників у межах відділу або робочого підрозділу, а також для орієнтації переведених або підвищених працівників на їхніх нових робочих місцях.

На нижчому рівні стажери можуть набувати навичок, наприклад, спостерігаючи за роботою інших досвідчених працівників. Тим не менш, ця методика також широко використовується на рівні вищого керівництва. рівні управління в ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».

2. Навчання з відривом від виробництва.

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» використовує послуги сторонніх тренінгових компаній для навчання персоналу. Як правило, такий метод вимагає додаткових коштів.

Перелік тренінгів, які проводить ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» для всіх працівників:

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» дотримувався методу навчання на робочому місці. У цьому методі навчання вони застосовували деякі внутрішні навчальні процеси, такі як

1. Права та обов'язки працівників.

Ознайомчий тренінг: Що працівники можуть вимагати, за що вони можуть боротися, якщо організація не змогла або не дала працівникам, всі ці питання відпрацьовуються на цьому тренінгу. А також обмеження та обов'язки працівників [38].

2. Тренінг з підвищення особистої продуктивності: цей тренінг допоможе працівникам бути продуктивними.

3. Навчання по боротьбі з хабарництвом та корупцією: Не брати комісійні за вибір постачальника або покупця, не платити аудитору за вибір постачальника або покупця. покупця, не платити аудитору, щоб він не виявив нічого поганого, не давати роботу родичам тощо.

4. Навчання нових працівників: Орієнтація, знайомство, відвідування приміщень, пояснення правил, навчання на робочому місці.

6. Навчання з охорони праці та техніки безпеки: Що робити, якщо хтось травмувався. Що робити при випадковому ураженні електричним струмом. Як користуватися захисними пристроями тощо.

7. Тренінг з пожежної безпеки: Як користуватися вогнегасником, коли використовувати всі пожежні інструменти тощо. Перевірка вогнегасників на тиск, пісок, воду.

2.3. Оцінка результативності програм навчання на основі визначених критеріїв

Дуже важливо вимірювати ключові показники до, під час і після впровадження навчальних програм, щоб забезпечити їхній успіх і користь для організації. Це означає оцінити, наскільки добре працюють програми розвитку співробітників і чи досягають вони поставлених цілей. Це

передбачає визначення того, чи є навчання ефективним у покращенні навичок та продуктивності працівників [39].

Щоб оцінити ефективність, необхідно використовувати певні показники або вимірювання. Ці показники можуть варіюватися залежно від цілей навчальної програми, але можуть включати такі фактори, як поліпшення роботи співробітників, підвищення продуктивності, зростання задоволеності роботою або зниження рівня плинності кадрів. Оцінювання має відбуватися на різних етапах навчальної програми.

Перед впровадженням: Це передбачає встановлення базового рівня шляхом вимірювання відповідних показників перед початком навчання. Це забезпечує точку відліку для оцінки впливу програми.

Під час реалізації: Безперервний моніторинг прогресу та ефективності тренінгу під час його проведення. Це може допомогти внести корективи, якщо необхідно, щоб програма досягла своїх цілей.

Після завершення: Після завершення навчальної програми знову виміряйте ті самі показники, щоб визначити, чи відбулися якісь покращення або зміни в результаті навчання.

Рентабельність інвестицій (ROI) у навчання – це важливий показник, який вимірює ефективність та фінансову віддачу від освітніх програм в організації [40]. Йдеться не лише про грошові надходження, але й про якісні покращення у навичках, продуктивності та організаційній культурі, які є результатом навчання. Розуміння рентабельності інвестицій у навчання має важливе значення для компаній, щоб оцінити, наскільки добре окупаються їхні інвестиції у розвиток співробітників.

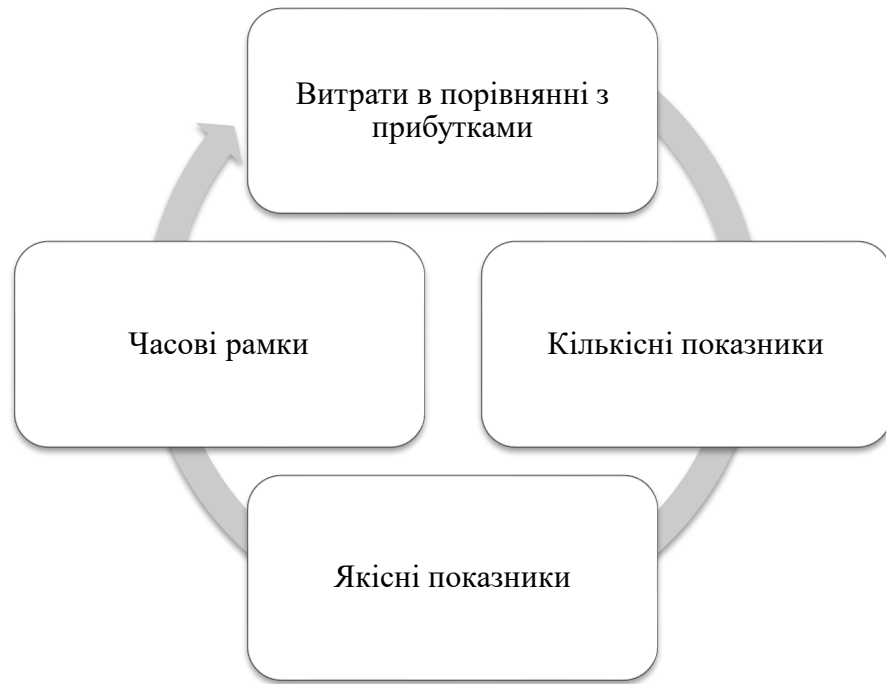


Рисунок 2.6. – Ключові компоненти рентабельності інвестицій у навчання ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Витрати в порівнянні з вигодами: Показник рентабельності інвестицій у навчання порівнює витрати на навчання (матеріали, інструктори, технології) з вигодами (покращення роботи, підвищення продуктивності, зменшення кількості помилок).

Кількісні показники: До них відносяться прямі фінансові вигоди, такі як збільшення продажів або зменшення операційних витрат завдяки покращенню навичок та ефективності [41].

Якісні показники: Часто не беруться до уваги, вони стосуються нематеріальних переваг, таких як покращення морального духу працівників, краща командна робота та посилення корпоративної культури.

Часові рамки: Рентабельність інвестицій - це не просто показник після тренінгу. Вона оцінюється протягом певного періоду, від негайного впливу до довгострокових змін у продуктивності та зростанні.

Вимірювання рентабельності інвестицій (ROI) у навчальні програми має вирішальне значення для бізнесу, щоб зрозуміти ефективність і цінність

своїх освітніх ініціатив. Він виходить за рамки простої фінансової оцінки, пропонуючи розуміння різних аспектів організаційного зростання та розвитку співробітників [42].

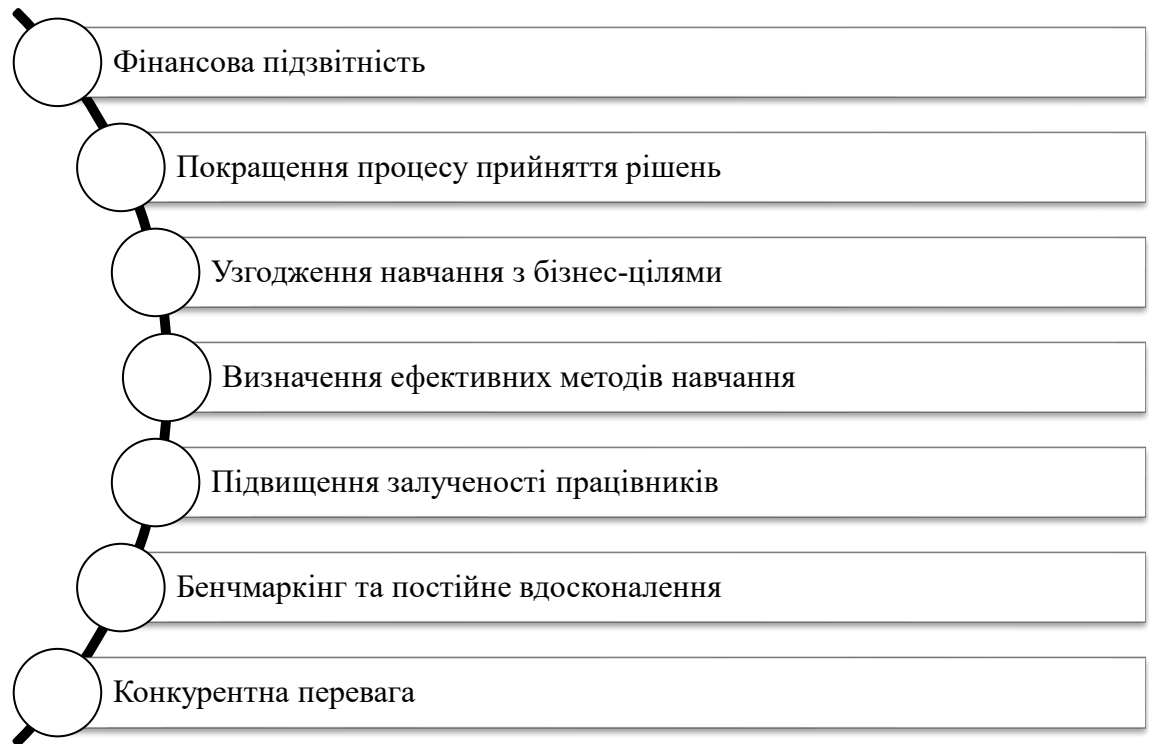


Рисунок 2.7. – Позитивні результати від оцінювання ефективності навчальних програм ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Фінансова підзвітність: Гарантує, що кошти, виділені на навчання, використовуються ефективно, що призводить до відчутних вигод для бізнесу.

Покращення процесу прийняття рішень: Забезпечує засновану на даних інформацію для майбутніх інвестицій та стратегій у навчання.

Узгодження навчання з бізнес-цілями: Допомогає узгодити освітні програми із загальними цілями організації.

Визначення ефективних методів навчання: Розрізняє найбільш і найменш ефективні методи навчання, що дозволяє оптимізувати ресурси.

Підвищення залученості працівників: Демонструє працівникам, що їхній розвиток цінується, що призводить до підвищення мотивації та задоволеності роботою.

Бенчмаркінг та постійне вдосконалення: Встановлює критерії ефективності навчання та спрямовує на постійне вдосконалення методологій навчання.

Конкурентна перевага: в довгостроковій перспективі ефективно навчені працівники можуть забезпечити значну конкурентну перевагу на ринку.

Вимірювання рентабельності інвестицій (ROI) в навчальні програми не завжди є простим завданням. Може виникнути кілька проблем, які ускладнюють точну оцінку справжнього впливу навчальних ініціатив [43].

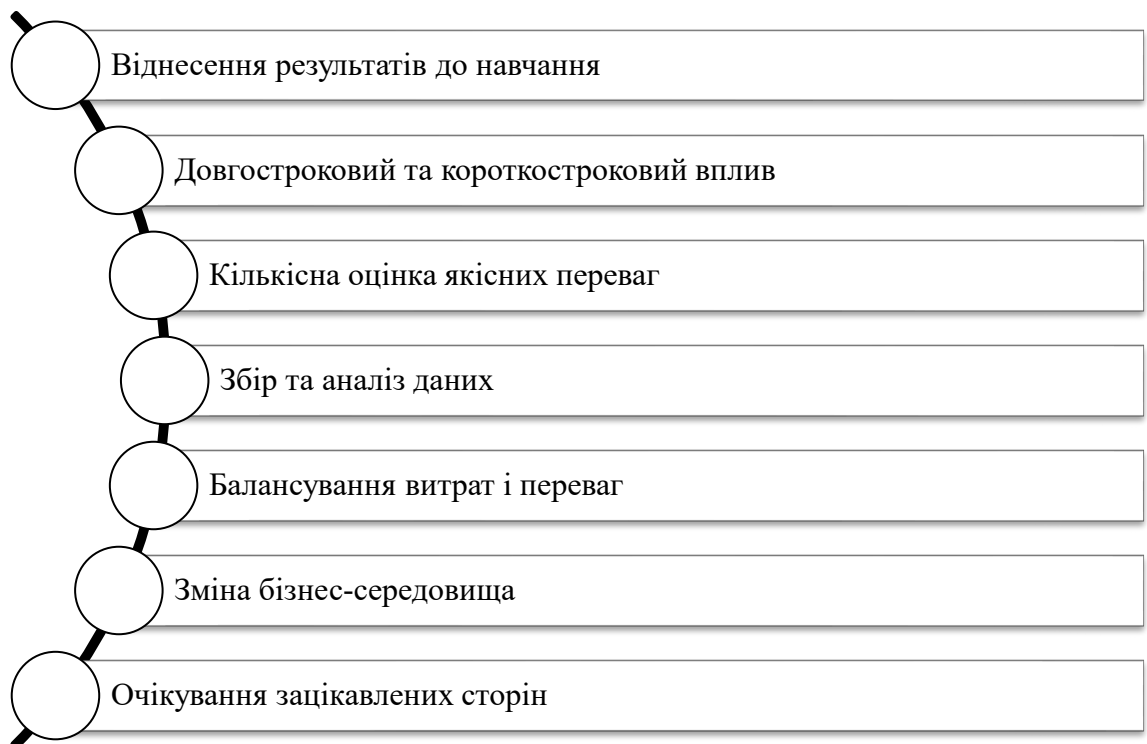


Рисунок 2.8. – Основні виклики у вимірюванні рентабельності інвестицій у навчання ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Віднесення результатів до навчання: Відокремити вплив навчання від інших змінних, що впливають на продуктивність, може бути складно.

Довгостроковий та короткостроковий вплив: Деякі переваги тренінгів проявляються не одразу і потребують певного часу.

Кількісна оцінка якісних переваг: Вимірювання нематеріальних переваг, таких як покращення морального духу або розвиток лідерських навичок, є значним викликом.

Збір та аналіз даних: Збір відповідних даних та їх ефективний аналіз може бути ресурсомістким.

Балансування витрат і переваг: Точна оцінка всіх витрат, пов'язаних з навчанням, включно з непрямими витратами, має вирішальне значення, але часто є складним завданням.

Зміна бізнес-середовища: Швидкі зміни в бізнес-середовищі можуть ускладнити оцінку довгострокової рентабельності інвестицій у навчання.

Очікування зацікавлених сторін: Узгодження вимірювання рентабельності інвестицій з різноманітними очікуваннями зацікавлених сторін може бути складним завданням.

Вимірювання рентабельності інвестицій (ROI) у навчання передбачає системний підхід, який поєднує як фінансові, так і нефінансові оцінки [44].

Такі оцінки включають:

Визначення витрат на навчання: Сюди входять прямі витрати, такі як матеріали та гонорари інструкторам, а також непрямі витрати, такі як час, витрачений працівниками на навчання.

Визначення цілей та результатів: Чітко окреслити, чого має досягти навчання, включаючи як набуття навичок, так і вплив на бізнес.

Збір даних до і після навчання: Зібрати відповідні дані до і після тренінгу, щоб виміряти зміни в ефективності, продуктивності або інших важливих показниках.

Для того, щоб розрахувати рентабельність інвестицій слід використовувати формулу [45].

$$ROI = \frac{\text{Прибуток} - \text{Витрати на навчання}}{\text{Витрати на навчання}} \times 100\%$$

Цей розрахунок дає відсоток, що представляє фінансову віддачу від інвестицій у навчання.

На рисунку представлено ROI для різних навчальних програм, які проводить ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» для своїх працівників.

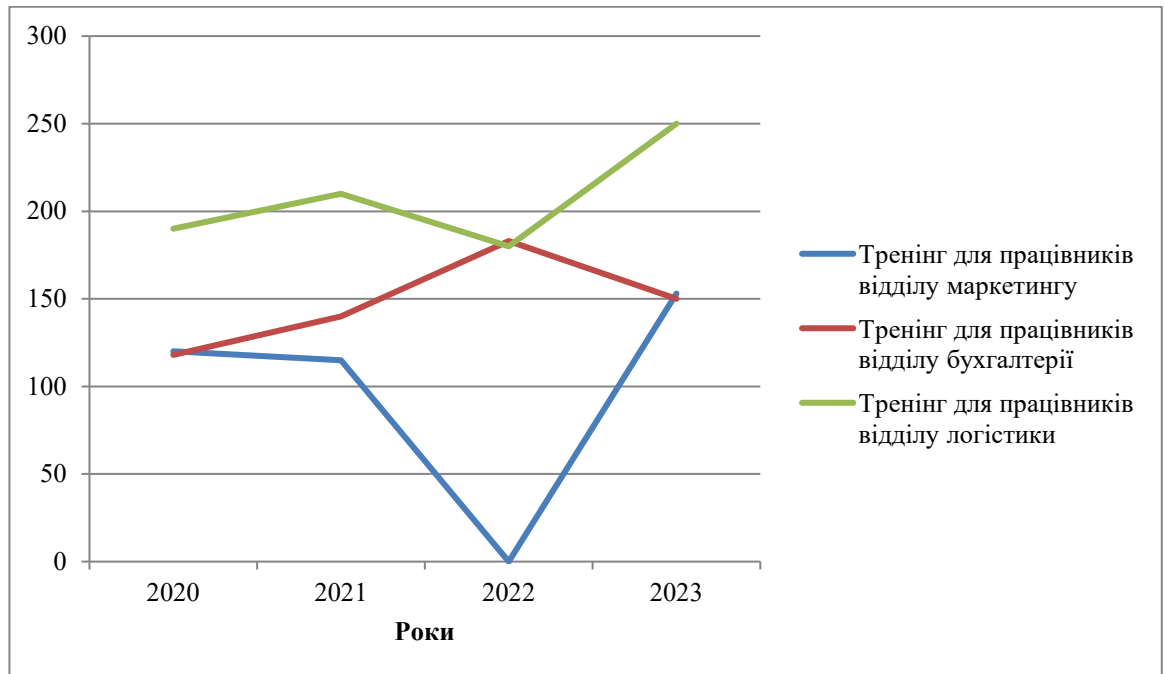


Рисунок 2.9. – ROI для різних навчальних програм, які проводить ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» для своїх працівників в 2020-2023 рр.

Проаналізувавши рис. 2.9 можна зробити висновок, що найбільше окупаються тренінги проведені для працівників відділу логістики. Це не дивно, оскільки саме працівники цього відділу потребують постійного вдосконалення своїх навичок. Окрім того, кваліфікація працівників відділу логістики напряму впливає на прибутковість діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».

Так, тренінги для працівників відділу логістики підвищили рентабельність з показника 190% до 250%. Тренінги для працівників відділу бухгалтерії підвищили показник ROI з 118% до 150%. Тренінг для працівників відділу маркетингу підвищили рентабельність зі 115% до 153 %.



Рисунок 2.10 – Критерії оцінювання навчальних програм розвитку персоналу ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» [46]

Одне з головних завдань керівника відділу навчання та розвитку – розробити та сформулювати стратегію навчання, що базується на бізнес-амбіціях організації та її інвестиціях у більш ефективне управління життєвим циклом талантів. Стратегія навчання спрямована на підтримку професійного розвитку та розбудову потенціалу всієї організації у своєчасний та економічно ефективний спосіб. Крім того, стратегія навчання може посилити інноваційну організаційну культуру та заохотити працівників "жити"

відповідно до організаційних цінностей. Суть полягає в тому, що стратегія навчання повинна бути адаптивною (або ще краще "проактивною"), пов'язаною з амбіціями організації [47].

У ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» відсутня всеохоплююча політика та бачення щодо навчання та розвитку, включаючи чіткий аналіз потреб, визначення пріоритетів, цілей та заходів, а також рамки моніторингу. Наразі ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» розробив політику навчання та розвитку (L&D), яка була опублікована в січні 2018 року і складається переважно з набору правил і процедур, що стосуються бажання персоналу брати участь у навчанні та розвитку. Сфера застосування L&D набагато ширша, ніж поточний адміністративний набір правил.

З цього приводу велися дискусії та докладалися зусилля для розробки стратегії управління персоналом та навчання і розвитку в ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ». Однак, ґрунтовна дискусія щодо місця стратегії навчання та розвитку в кадровій стратегії ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» так і не була завершена.

У ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» існує загальне відчуття, що діяльність у сфері навчання та розвитку не надто узгоджується зі стратегією компанії. Це частково підтверджується результатами онлайн-опитування серед співробітників ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ», де близько 60% респондентів відповіли, що це "певною мірою" або "зовсім не так".

Респонденти загалом вказують на відсутність чіткого бачення щодо (майбутніх) компетенцій, яке б трансформувалося у довгострокові цілі та стратегію навчання і розвитку для їх досягнення. Велика частка респондентів (майже 60%) вказує на відсутність чіткого консенсусу щодо ключових компетенцій, необхідних у майбутньому, з точки зору сильних сторін організації.

Аналогічно, з точки зору навичок та компетенцій, велика частка респондентів вказує на те, що заходи з навчання та розвитку персоналу не узгоджуються зі стратегічними цілями організації керівництвом (близько

40% опитаних вказали на те, що організації з боку керівництва (близько 40% вказали на це).

Крім того, близько третини респондентів вказують на те, що керівництво недостатньо чітко інформує співробітників ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» про переваги та цінності практик навчання і розвитку (близько 34%).

Наразі відповідальність за навчання та розвиток розподілена між лінійними керівниками та відділом кадрів.

З роками роль відділу кадрів у впровадженні навчання та розвитку в ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» зменшилася, особливо після запровадження Правил навчання та розвитку. Ці правила поклали відповідальність за навчання та розвиток на лінійних менеджерів. Вони мають повноваження приймати рішення щодо індивідуальних запитів на навчання та корпоративне навчання.

Огляд показує, що такий спосіб роботи не призвів до скоординованого підходу до навчання та розвитку, і він підняв пропозицію про більш проактивну роль HR як частини "командних обговорень", що визначають потреби в навчанні та розвитку.

Аналіз також демонструє, що існує розбіжність в очікуваннях. З одного боку, відділ кадрів виконує свою роль більш адміністративно, займаючись питаннями дотримання норм і правил, але водночас він хотів би бути більш стратегічно залученим, оскільки не відчуває підтримки в цих зусиллях. З іншого боку, працівники та керівництво очікують від відділу кадрів більш стратегічних дій, але вважають, що відділ кадрів не є достатньо проактивним. У поєднанні з відсутністю стратегічного керівництва - і браком часу - у лінійних менеджерів, це призводить до того, що розробка політики та заходів у сфері навчання та розвитку завжди знаходиться між операційною діяльністю, керівництвом/дирекцією та відділом управління персоналом.

2.4. Рекомендації щодо удосконалення системи професійного зростання в ТОВ «Інтерія Компані»

Проведений аналіз показав наявність певних проблем в організації розвитку та навчання персоналу ТОВ «Інтерія Компані». Виходячи з цього можна сформулювати напрямки удосконалення розвитку та навчання персоналу ТОВ «Інтерія Компані».

До основних принципів, які слід дотримуватися при формуванні політики розвитку персоналу ТОВ «Інтерія Компані» належать зосередження на компетенціях, а не на процесах, акцент на навчанні, а не на викладанні, використання технологічних рішень для досягнення максимальних результатів, заохочення самопізнання через експерименти або співпрацю з колегами чи експертами тощо [48].

Також слід зробити акцент на інтеграції цілей ТОВ «Інтерія Компані» в розробку навчальних програм, щоб кожен працівник мав чітке розуміння того, чого він повинен досягти для успішного досягнення цілей своєї організації.

Існує низка ефективних стратегій, які можна порекомендувати ТОВ «Інтерія Компані» для покращення ініціатив з навчання та розвитку працівників. Серед них можна виділити наступні:

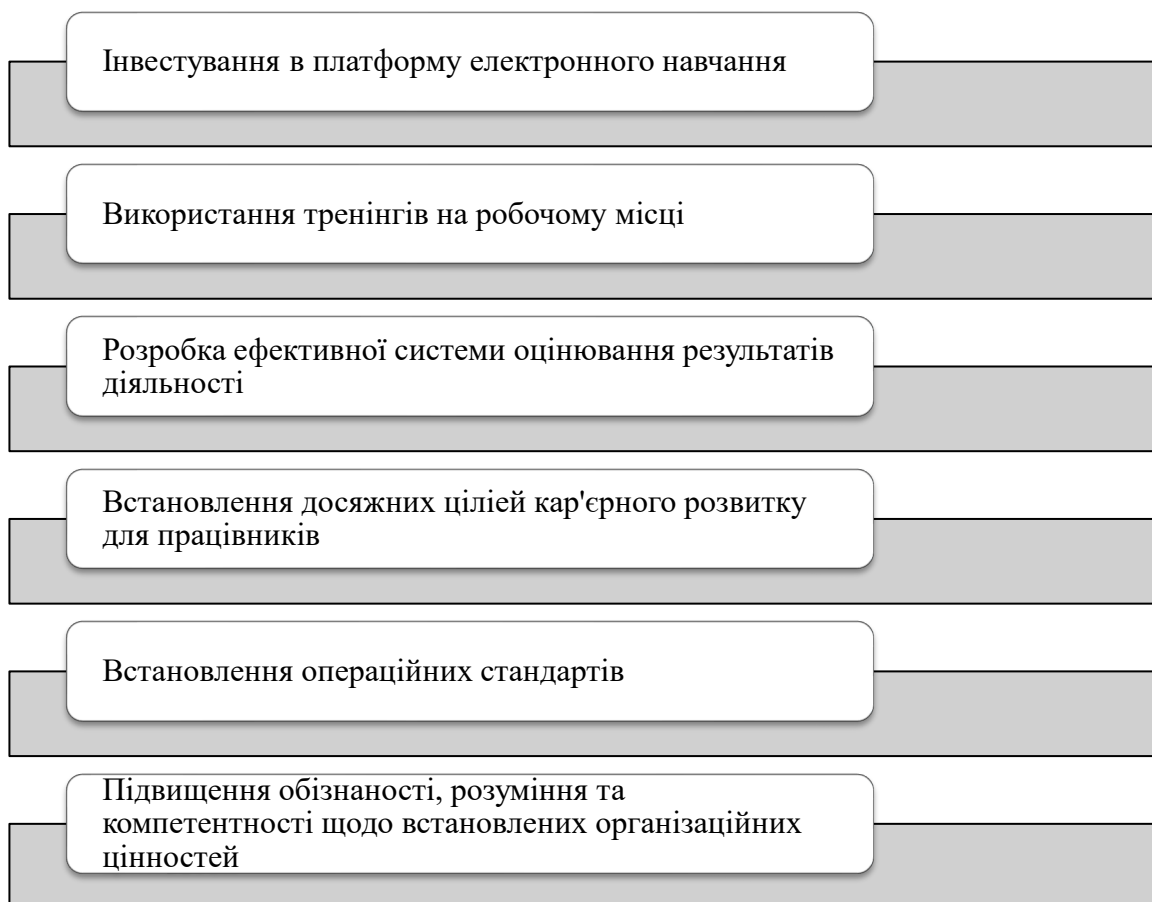


Рисунок 2.11 – Рекомендації щодо удосконалення розвитку персоналу ТОВ «Інтерія Компані»

1. Інвестування в платформу електронного навчання, яка надає високоякісні ресурси.

Інвестиції в платформу електронного навчання, яка пропонує високоякісні ресурси, є стратегічним кроком для покращення навчання та розвитку працівників [49]. Здійснюючи такі інвестиції, організації можуть надати своїм працівникам можливість взяти на себе відповідальність за свій навчальний шлях.

Платформа електронного навчання: Це цифрова платформа або програмне забезпечення, спеціально розроблене для надання освітнього контенту та навчальних матеріалів. Це може бути сучасна система управління навчанням (LMS) або індивідуальне рішення.

Тут працівники отримують гнучкий доступ до широкого спектру курсів і ресурсів у власному темпі та у зручний для них час, що полегшує баланс між робочими обов'язками та постійним навчанням.

Крім того, платформи електронного навчання часто включають інтерактивний контент, вікторини та оцінювання, що дозволяє працівникам активно взаємодіяти з матеріалом і контролювати свій прогрес. Якісні платформи електронного навчання відрізняє їхнє прагнення надавати контент, який залишається актуальним і сучасним [50].

Цей контент відповідає галузевим тенденціям і задовольняє конкретні потреби організації. В результаті співробітники отримують навчання, яке безпосередньо сприяє їхньому професійному зростанню і, в свою чергу, сприяє загальному успіху компанії.

2. Використання тренінгів на робочому місці з досвідченими працівниками в якості наставників або тренерів

Цей метод використовує знання та досвід досвідчених професіоналів в організації, щоб полегшити процес навчання для нових співробітників.

Під час таких тренінгів на робочому місці досвідчені працівники, яких часто називають наставниками або коучами, спрямовують і наставляють своїх менш досвідчених колег [51]. Вони розповідають про реальну ситуацію, діляться практичними порадами та пропонують конструктивний зворотній зв'язок, щоб допомогти працівникам набути необхідних навичок і знань для успішного виконання своїх обов'язків.

Такий підхід до навчання є високоефективним, оскільки долає розрив між теоретичним навчанням і практичним застосуванням. Він дозволяє працівникам стати свідками та учасниками реальних робочих сценаріїв, що сприяє глибшому розумінню їхніх ролей та обов'язків.

Крім того, відносини наставництва або коучингу сприяють формуванню почуття співпраці в організації [52]. Це заохочує відкрите спілкування та обмін найкращими практиками, що, зрештою, сприяє загальному розвитку навичок робочої сили.

3. Розробка ефективної системи оцінювання результатів діяльності для кращої оцінки індивідуальних навичок, слабких і сильних сторін тощо

Інвестиції в ефективну систему оцінювання результатів діяльності є ключовою стратегією у просуванні навчання та розвитку працівників. Як сказав Пітер Друкер, відомий управлінський консультант, "Те, що вимірюється, покращується" [53]. Такий підхід дозволяє організаціям отримати вичерпне уявлення про навички своїх співробітників, визначити сфери, які потребують вдосконалення, та ефективно використовувати їхні сильні сторони.

Завдяки добре продуманій оцінці ефективності роботи роботодавці можуть визначити сфери, які потребують додаткового навчання та розвитку. Це не лише сприяє усуненню слабких сторін, але й допомагає працівникам використовувати свої сильні сторони для досягнення максимального ефекту.

Цитуючи Білла Гейтса: "Ми завжди переоцінюємо зміни, які відбудуться в найближчі два роки, і недооцінюємо зміни, які відбудуться в найближчі десять" [53]. Таким чином, періодична оцінка ефективності слугує динамічним засобом адаптації програм навчання та розвитку до мінливих вимог індустрії та потреб організації.

4. Встановити досяжні цілі кар'єрного розвитку для працівників, які можна відстежувати за допомогою звітів про прогрес протягом встановлених часових рамок.

Ці цілі мають бути ретельно продумані та відповідати кар'єрним прагненням кожного окремого працівника та цілям компанії. Наприклад, працівник може прагнути зайняти керівну посаду, здобути досвід у певній сфері або отримати сертифікати, що стосуються його сфери діяльності.

Щоб переконатися, що працівники впевнено просуваються до своїх цілей кар'єрного розвитку, важливо впровадити систему моніторингу. Звіти про прогрес відіграють вирішальну роль у цьому аспекті. Менеджери або наставники можуть регулярно переглядати та оцінювати прогрес працівника.

Крім того, кожна мета кар'єрного розвитку повинна мати конкретні часові рамки або дедлайн [54]. Це допомагає створити відчуття терміновості та зобов'язань. Часові рамки можуть варіюватися залежно від складності цілі, але вони повинні бути розумними, щоб забезпечити значущий прогрес.

5. Підвищення обізнаності, розуміння та компетентності щодо встановлених організаційних цінностей шляхом впровадження механізмів конструктивного зворотного зв'язку.

Реалізація стратегії, спрямованої на це, є ефективною для покращення ініціатив з навчання та розвитку працівників, оскільки вона створює цілісне навчальне середовище. Сприяючи усвідомленню та розумінню організаційних цінностей, працівники отримують чіткіше відчуття мети та узгодження з місією компанії.

Конструктивні механізми зворотного зв'язку сприяють постійному вдосконаленню та розвитку навичок, дозволяючи працівникам адаптуватися та розвиватися відповідно до цих цінностей [55]. Такий підхід сприяє розвитку культури навчання, співпраці та підзвітності, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність ініціатив з навчання та розвитку, забезпечуючи їх тісну відповідність основним принципам та цілям організації.

Створити анонімні канали зворотного зв'язку, такі як скриньки для пропозицій або онлайн-платформи, щоб дозволити працівникам ділитися проблемами або пропозиціями, пов'язаними з організаційними цінностями, не боячись наслідків.

6. Встановити операційні стандарти, які враховують вимоги до працівників, такі як кількість робочих годин на тиждень та розподілене робоче навантаження.

Одним з аспектів цих стандартів є визначення кількості годин, які працівник повинен відпрацювати на тиждень [56]. Це гарантує, що всі працівники чітко та послідовно розуміють графік роботи. Коли всі знають, що очікується з точки зору відпрацьованих годин, це зменшує плутанину і

допомагає працівникам ефективно планувати свій час. І ця ясність є важливою для ефективного навчання, оскільки дозволяє тренерам і слухачам мати стабільну основу для роботи, знаючи, чого очікувати з точки зору робочих годин і обов'язків.

Іншим важливим аспектом є визначення робочого навантаження, яке покладається на працівників. Встановивши стандарти щодо обсягу та характеру роботи, яку має виконувати кожен працівник, організації можуть запобігти перевантаженню своєї робочої сили. Працівники, які не перевантажені роботою, з більшою ймовірністю засвоюють і застосовують знання та навички, отримані під час навчання. Це безпосередньо сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи.

Висновки за другим розділом

1. В ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» використовується різноманітна методика навчання. Для навчання людей використовуються різні методи, які базуються на їхніх унікальних потребах і характеристиках.

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» надає пріоритет навчання співробітників як засіб ознайомлення їх з організацією та її діяльністю. Ця прихильність навчанню відображає відданість компанії ефективному менеджменту [36]. Навіть якщо новий працівник має відповідну кваліфікацію та досвід, він все одно може опинитися в незнайомому середовищі. Завдяки комплексному навчанню ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» гарантує, що співробітники отримають необхідні знання для процвітання в організації. Це має вирішальне значення, оскільки сама по собі кваліфікація працівника може не гарантувати бажаних результатів, якщо вони не знайомі з особливостями роботи компанії [37].

У ТОВ «КОМПАНІЯ «ІНТЕРІЯ» метою навчання є підвищення продуктивності як нових, так і існуючих співробітників, усвідомлюючи його важливість у вдосконаленні їхніх поточних і майбутніх можливостей.

2. Зроблено висновок про те, що компанія ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» витрачає кошти та зусилля на навчання та розвиток свого персоналу. Разом з тим виділено деякі проблеми, такі, як: відсутня всеохоплююча політика та бачення щодо навчання та розвитку, включаючи чіткий аналіз потреб, визначення пріоритетів, цілей та заходів.

У ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» існує загальне відчуття, що діяльність у сфері навчання та розвитку не надто узгоджується зі стратегією компанії. Це частково підтверджується результатами онлайн-опитування серед співробітників.

Крім того, близько третини респондентів вказують на те, що керівництво недостатньо чітко інформує співробітників ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» про переваги та цінності практик навчання і розвитку (близько 34%).

3. Основними рекомендаціями з вирішення цих проблем є:

1. Інвестування в платформу електронного навчання, яка надає високоякісні ресурси.

2. Використання тренінгів на робочому місці з досвідченими працівниками в якості наставників або тренерів

3. Розробка ефективної системи оцінювання результатів діяльності для кращої оцінки індивідуальних навичок, слабких і сильних сторін тощо

4. Встановити досяжні цілі кар'єрного розвитку для працівників, які можна відстежувати за допомогою звітів про прогрес протягом встановлених часових рамок.

5. Підвищення обізнаності, розуміння та компетентності щодо встановлених організаційних цінностей шляхом впровадження механізмів конструктивного зворотного зв'язку

6. Встановити операційні стандарти, які враховують вимоги до працівників, такі як кількість робочих годин на тиждень та розподілене робоче навантаження.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток персоналу – це система взаємопов'язаних заходів щодо підвищення якісних характеристик працівників, яка реалізується поетапно та безперервно із застосуванням освітніх та управлінських інструментів на основі збалансування цілей, потреб та інтересів персоналу та підприємства і забезпечує формування кадрового потенціалу суб'єктів господарювання та його ефективне використання відповідно до стратегій бізнесу. Управління розвитком персоналу - це планування заходів щодо підвищення якісних характеристик працівників, організація процесу їх набуття, реалізація заходів, спрямованих на отримання або підвищення рівня використання компетенцій та контроль отриманих результатів шляхом аналізу та оцінки набутих знань, навичок і вмінь за заздалегідь визначеною системою показників.

Практика управління розвитком персоналу в українських компаніях має певні особливості, які частіше потребують виправлення як недоліки, ніж можуть бути запозичені іншими країнами світу як передовий і позитивний досвід. Зокрема, помітними є такі аспекти сучасної політики розвитку персоналу, як відмова від вхідних співбесід, періодичність ініціювання програм розвитку, активне використання зовнішніх організацій, незбалансованість інтересів, короткостроковість процесу розвитку персоналу, відсутність механізмів визнання результатів неформальної освіти, популяризація дистанційного навчання; заохочення персоналу до особистісного розвитку та саморозвитку, використання можливостей особистісного розвитку як інструменту нематеріальної мотивації, посилення уваги до розвитку соціальних навичок, недостатнє поширення практики ретроспективного аналізу кар'єри, нехтування принципами теорії поколінь, планування занадто великої кількості компетенцій, які необхідно набути, недостатня увага до потреб команди, недостатній рівень орієнтації на набуття цифрових компетенцій, ефективної практики наставництва та шефства.

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» транспортна компанія, заснована в 2016 році, спеціалізується на наданні послуг автомобільних перевезень по території України та різних країн Європи.

Оцінка встановила, що ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» вкладає як фінансові ресурси, так і енергію в навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу. Крім того, було зроблено висновок, що моніторинг розвитку та вдосконалення співробітників сприятиме їх постійному навчанню. Щоб забезпечити ефективне відстеження цього прогресу, компанія повинна вести повну документацію про результати роботи та етапи розвитку співробітників. Ці записи повинні включати детальну інформацію про завершені навчальні програми, призначені завдання та будь-які додаткові цілі, які були успішно досягнуті.

Записи ТОВ «КОМПАНІЯ «ІНТЕРІЯ» повинні бути ретельно переглянуті керівниками та керівниками, щоб виявити будь-які питання, які ще не були розглянуті. Крім того, вони повинні шукати можливості для додаткового навчання та галузей знань, якими можна поділитися між співробітниками. Рекомендовано, щоб ТОВ «КОМПАНІЯ «ІНТЕРІЯ» розробила систему або процес для оцінки результатів та впливу навчання. Крім того, пропонується, щоб ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» розглянуло можливість впровадження регулярних оцінок ефективності та аналізу результатів, щоб переконатися, що співробітники досягають своїх цілей і роблять внесок у цінність організації.

Щоб вирішити ці проблеми, основні пропозиції такі:

1. Виділіть ресурси для придбання платформи електронного навчання, яка пропонує виняткові навчальні матеріали.
2. Одним з ефективних методів є використання досвідчених працівників як наставників або інструкторів для навчання на робочому місці.

3. Створення надійної системи оцінки продуктивності для покращення оцінки індивідуальних здібностей, областей для вдосконалення та сфер знань, серед інших факторів.

4. Створіть для співробітників реалістичні цілі кар'єрного зростання, які можна контролювати за допомогою регулярних оновлень прогресу протягом визначених періодів часу.

5. Впровадження конструктивних механізмів зворотного зв'язку має вирішальне значення для підвищення обізнаності, розуміння та компетентності щодо встановлених організаційних цінностей.

6. Враховуйте потреби працівників, зокрема кількість часу, який вони працюють щотижня, і розподіл їхнього робочого навантаження, встановлюючи оперативні контрольні показники.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жиленко , А., Бикова , А. (2018). Vykova A.I., Zhilenko A.Y. University of Customs and Finance The nature and characteristics of organization management personnel development at the enterprise Summary The essence of the concept of «staff development» in the works of domestic and foreign. *Молодий вчений*, 11 (63), 418-421.
2. Hetman, O.O., & Bilodid, A.O. (2017). Innovatsiyni metody rozvytku personal Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, 17, 556-561.
3. Hayeva, V., Zinhayeva, N., & Stilnyk, V. (2018). Profesiynny rozvytok personalu ta yoho rol v upravlinni. *Molodyy vchenyy*, 10 (62), 734-736.22. Science, technology and innovation / Scientific and innovation activities Ukraine.
4. Терещенко Т.Є. Управління розвитком персоналу як запорука конкурентоздатності страхової компанії. *Економічні студії*, 2019. № 2 (24). С. 205 – 209.
5. Leskova, S. V. (2020). Implementatsiya innovatsiynoyi systemy upravlinnya rozvytkom personalu v protses upravlinnya personalom rozdribnykh torhovelnykh merezh. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky. Economic Sciences*, (59), 116-123.
6. Alter K. (2007) Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC.
7. Dolan, S. L., & Capell, B. (2015). Training, Education, and Development of Staff. *The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy*.
8. Awasthi, S., & Kumar, S. (2016). Need for Employee Development in Employee Performance: A Present Scenario. *International Journal of Management and Social Sciences*, 4(6), 66-73.

9. Babchynska, O. I. (2022). Skladovi element mekhanizmu upravlinnya rozvytkom personalu innovatsiyno aktyvnoho pidpryyemstva. *Intelekt XXI*, 6, 114–117.
10. Coursera Job Skills of 2023 Report. Available at: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/inspiration/research/coursera-job-skills-2023-report31>
11. Залученість працівників / Офіційний сайт Korn Ferry Hay Group Available at: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066>.
12. Bornstein D., Davis S. (2010) *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know?* Oxford University Press. Kindle Edition, p. 1.
13. Melnychenko, S., Lositska, T., & Byelyayeva, N.(2022). Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(41), 534–543.
14. Nicholls A. (2006) Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, vol. 2(1), pp. 1–5.
15. Boschee J. (1998) Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship. Available at: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>
16. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. No 5. Т. 2. С. 82-93.
17. Gesme, D.H, Towle, E.L., & Wiseman, M. (2010).Essentials of staff development and why you should care. *J Oncol Pract.*, 6(2), 104-106.
18. Kappel M. How to establish a culture of employee engagement Available at: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/01/04/how-to-establish-a-culture-of-employee-engagement/2/#77fddb4f2a04>
19. Bringsén, Å., & Lindström, P.N. (2022). Swedish managers' experience of yearly staff development dialogues, aiming for employee development, performance, and well-being. *BMC Psychol*, 10, 184.

20. Dachner, A., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B.(2019). The future of employee development.
21. Zelinska, H., & Andrusiv, U. (2021). Personnel development management of business entities through the prism of corporate culture. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, 2(22), 72–80.
22. Frank F. D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*. 2004. Vol. 27. No. 3. pp. 12-25.
23. Hayeva, V., Zinhayeva, N., & Stilnyk, V. (2018).Profesiynny rozvytok personalu ta yoho rol vupravlinni. *Molodyy vchenyy*, 10 (62), 734-736.22. Science, technology and innovation / Scientific andinnovation activities Ukraine.
24. Ivanova, N., Kucherenko, D., Kuznetsova, T.,Rasulova, A., & Salimon, O. (2022). Creative staff as a factor of the enterprise’s success. *Financial andCredit Activity Problems of Theory and Practice*,3(44), 243–250.
25. Hetman, O.O., & Bilodid, A.O. (2017). Innovatsiyni metody rozvytku personal Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, 17, 556-561.
26. Hirman, A., & Korniyenko, A. (2018). Do pytannyarozvytku personalu orhanizatsiyi. *Molodyy vchenyy*,11 (63), 1095-1098.
27. Jacqueline M. Edwards. (2008) *Hybrid Organizations: Social Enterprise and Social Entrepreneurship*. 76 p.
28. Krist, S. A. (2020). Role of Human Resources in Employee Development. *Scholarly Journal of Arts &Humanities*, 4, 21-30.
29. Kauffeld, S., & Massenber, A.-C. (2018). Failure in Personnel Development. *Strategies in Failure Management*.
30. Ostryanina, S., Mokiy, O., & Drobitko, D. (2021). Upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstva ukonteksti vprovadzhennya kontseptualnoyi modeli samomenedzhmentu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (29),29-39.
31. КАН У. А. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work Available at:

[https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf)

32. Кириллов А. В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. Социальная политика и социология. 2014. №4 (105). С. 173-184.

33. Kuznyetsova, A., Kozmuk, N., Klipkova, O., & Stetsevich, A. (2021). Structural paradigm of innovative and investment partnership. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(37), 351–361.

34. Статут ТОВ «Інтерія Компані»

35. Офіційна статистична документація «Інтерія Компані»

36. Malykhina, Y. A., Borodiyenko, O. V., Radkevych, O.P., & Radkevych V. O. (2021). Experience of human capital development in ukrainian communication companies: scientific and pedagogical approaches. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(32), 494–506.

37. Гвініашвілі Т. З. Ефективні інструменти мотивації персоналу Available at: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovich

38. Nicholls A. (2006) *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*. Oxford University Press, 444 p.

39. Perna, M. C. (2022). *Why Learning and Development Is Now a Competitive Differentiator*.

40. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ, 2002. 337 с.

41. Ptashchenko, O., Chernobay, L., Malykhina, S., Verezomska, I., & Yaremchuk, S. (2022). Problems and prospects of application of strategies of personnel management of international companies in ukrainian business practice. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 406–414.

42. Sergienko, O. A., Morozova, N. L., Karpets, O. S., & Babenko, M. V. (2018). Model aspects of evaluating efficiency of the personnel management and

motivation. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(27), 307–317.

43. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна наука*. 2013. №6(44). С. 194–198.

44. Савченко В.А. *Управління розвитком персоналу : навч. посіб.* Київ, 2002. 351 с.

45. Troger, H. (2021). *The Staff Development Process. Human Resource Management in a Post COVID-19 World, New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments.*

46. Щетініна Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. 2017. Available at: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>

47. Price M. (2008) *Social enterprise: what it is and why it matters.* Fflan, 83 p.

48. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 177–185.

49. Zachosova, N., Zyvko Z., & Zanora, V. (2020). Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4(35), 514-521.

50. Бортнік С.М., Саган М.В. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства. *Економічний форум : наук. журн. / Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк*. 2013. № 2. С. 131–138.

51. Завіновська Г.Т. *Економіка праці : навч. посіб.* Київ, 2003. 432 с.

52. Головатий М.Ф. *Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій.* Київ, 2004. 368 с.

53. Захарчин Г.М., Соболев І.Б. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика. 2016. № 846. С. 62–66.

54. Ларичева А. В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств. Інноваційна економіка. №6 (55). 2014. С. 72–77.

55. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Схід. 2009. № 9 (100). С. 23–27.

56. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. Економіка та суспільство. 2021. № 34.