

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ЯБЛОНОВСЬКОГО ВЛАДИСЛАВА МИХАЙЛОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Корнілова І. М.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №16 від 14 травня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ЯБЛОНОВСЬКОГО ВЛАДИСЛАВА МИХАЙЛОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи:

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 29.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти інноваційних методів навчання персоналу підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процес професійного навчання співробітників ТОВ «Експертз».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних методів навчання персоналу на прикладі ТОВ «Експертз».

Завдання:

6.1. Розкрити сутність і значення навчання персоналу в ефективному управлінні підприємством;

6.2. Охарактеризувати традиційні та інноваційні методи навчання персоналу підприємства;

6.3. Проаналізувати кадрове забезпечення ТОВ «Експертз»;

6.4. Розглянути систему навчання персоналу підприємства;

6.5. Обґрунтувати запровадження цифрового інструментарію у навчанні персоналу ТОВ «Експертз»

6.6. Запропонувати організаційні заходи по цифровій трансформації системи навчання персоналу підприємства.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність і значення навчання персоналу в ефективному управлінні підприємством.....	6
1.2. Традиційні та інноваційні методи навчання персоналу підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЕКСПЕРТЗ».....	31
2.1. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Експертз».....	31
2.2. Характеристика системи навчання персоналу підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПЕРТЗ».....	51
3.1. Обґрунтування запровадження цифрового інструментарію у навчанні персоналу ТОВ «Експертз».....	51
3.2. Організаційні заходи по цифровій трансформації системи навчання персоналу підприємства.....	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Через швидкі темпи створення нових знань, жорстку глобальну конкуренцію та економічну невизначеність, за останні роки в світі посилилися рушійні сили програм навчання та розвитку персоналу. Такі глобальні кризові явища, як пандемія коронавірусу, найбільша війна в Європі з часів другої світової війни вимагають від сучасних організацій, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, все більше покладатися на якість свого людського капіталу.

Щоб залучити та утримати найкращі таланти, компаніям потрібно забезпечити їх ресурсами для навчання та підтримкою, необхідні для досягнення успіху. Коли працівники мають достатньо можливостей для навчання та кар'єрного зростання, вони з більшою вірогідністю будуть зацікавлені працювати в компанії. Використовуючи новітні результати досліджень, компанії здатні відстежувати новітні тренди та бути в курсі зростаючих потреб з одного боку своїх клієнтів, а з іншого боку своїх співробітників і розробити таку корпоративну стратегію навчання та розвитку, яка допоможе досягти успіху.

Сьогодні перед компаніями стоять нові виклики пов'язані із зміною поколінь, які стають новими співробітниками. Так, покоління Z і деякі представники покоління Y (здебільшого ті, хто народилися після 1990-тих років) радикально відрізняються від покоління бекі-бумерів, вони не знали світу без Інтернету і це не можна ігнорувати. Ці покоління віддають перевагу комфортному та гнучкому навчанню, тобто традиційне відвідування очних навчальних заходів не є для них в пріоритеті. Позитивна корпоративна культура та баланс між роботою та особистим життям стали головним пріоритетом для них. Також, завдяки глобалізації бізнес тепер виходить за межі географічного регіону. З такою кількістю швидких змін навчання співробітників стало більш важливим, ніж будь-коли.

В працях зарубіжних і вітчизняних науковців знайшли своє відображення теоретичні та прикладні аспекти запровадження інноваційних методів навчання персоналу у бізнес систему підприємств. Серед зарубіжних вчених можна виділити таких, як: Долан С.Л., Боллер С., Флетчер Л., Карлінер С., Дрісколл М., Столович Г., Кіпс Е., Хаггетт С., Ноу Р. А., Ейнсворт С., Блессінг С., Мюррей Т. та інші. В Україні різними аспектами інноваційних методів навчання персоналу цікавляться такі науковці, як: Гетьман О. О., Козак К. Б., Радкевич В. О., Аніщенко В. М., Кулалаєва Н. В., Лук'яненко Г. І., Михайличенко А. М., Скульська В. Є та інші.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес професійного навчання співробітників ТОВ «Експертз».

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти навчання персоналу як стратегічного компоненти успішного підприємства.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних методів навчання персоналу на прикладі ТОВ «Експертз».

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи поставлено такі завдання:

- розкрити сутність і значення навчання персоналу в ефективному управлінні підприємством;
- охарактеризувати традиційні та інноваційні методи навчання персоналу підприємства;
- проаналізувати кадрове забезпечення ТОВ «Експертз»;
- розглянути систему навчання персоналу підприємства;
- обґрунтувати запровадження цифрового інструментарію у навчанні персоналу ТОВ «Експертз»
- запропонувати організаційні заходи по цифровій трансформації системи навчання персоналу підприємства.

Теоретичною і методологічною базою дослідження стали світові на вітчизняні наукові публікації, посібники, дослідження аналітичних

компаній, законодавчі акти, видання та наукові статті, а також дані звітності досліджуваного підприємства.

В роботі використовувалися наступні методи дослідження та обробки інформації, зокрема: аналізу та синтезу, моделювання, порівняння, узагальнення, інформаційно-логічного аналізу, методи емпіричного дослідження, метод експертних оцінок, методи економічного та статистичного аналізу. Також в роботі застосовувалися метод графічного зображення. Для прийняття оптимального управлінського рішення був використаний метод багатокритеріального аналізу TOPSIS.

Практичне значення отриманих результатів пов'язано з розробкою пропозицій по удосконаленню професійного навчання співробітників ТОВ «Експертз».

Результати дослідження бакалаврської роботи прийнято до використання у практичній діяльності ТОВ «Експертз», що підтверджується довідкою про впровадження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення навчання персоналу в ефективному управлінні підприємством

В сучасному світі, де компанії функціонують в агресивно конкурентному середовищі, керівники мають звертати увагу на підвищення ефективності своїх бізнес процесів, розробку нових видів продуктів, а також підтримку високої якості продукції, що виробляються або сервісів, що надаються. Одним з основних аспектів запоруки успішного функціонування будь-якої компанії є розроблене та впроваджене довгострокове стратегічне планування, для реалізації якого підібрана функціональна команда фахівців. Для того, щоб команда виконувала свої обов'язки найбільш ефективним шляхом необхідне компетентне управління персоналом, що базується на розробленій стратегії. У зв'язку з тим, що зміни у світі відбуваються дуже швидко, виникає питання пристосування організації та її працівників до цих змін. Найбільш ефективним методом вирішення цього є інноваційні методи навчання персоналу в організації. Як зазначив американський промисловець Генрі Форд – «Єдине, що гірше, ніж навчати своїх співробітників та втратити їх, - це не навчати їх та залишати в компанії» [2].

Усвідомлення інноваційних методів навчання персоналу ґрунтується на розумінні відповідного термінологічного апарату. Зокрема, навчання персоналу можна розглядати, як запланований набір заходів (стратегія навчання) для навчання специфічним навичкам, які необхідні для виконання своїх робочих обов'язків. Таке навчання орієнтоване на підвищення продуктивності, зниження помилок і поліпшення якості роботи, що призводить до зростання професійних навичок, необхідних для зростання організації. Для більш комплексного розуміння поняття навчання персоналу

було досліджено існуючі підходи в науковій літературі, щодо його трактування і у системному вигляді представлено у додатку А.

Традиційні методи навчання персоналу часто виявляються недостатньо ефективними або їх застосування не задовольняють бізнес потреби, тому сучасні організації все частіше використовують інноваційні підходи до навчання.

Щодо інноваційних методів навчання персоналу – це новий підхід до організації навчальних заходів завдяки впровадженню нових стратегій і методів в процес професійного навчання співробітників підприємств, який може передбачати використання цифрових технологій. Структура, обсяг та зміст такого навчання може змінюватися відповідно до цілей та задач компанії, а саме головне – до зовнішнього середовища, що динамічно розвивається [31].

Оскільки штучний інтелект та інші технології розвиваються надзвичайно швидко, важливість навчання та розвитку також зростає. Консалтингова компанія Deloitte прогнозує, що 54% усіх працівників потребуватимуть значної перекваліфікації та підвищення кваліфікації лише за три роки [56]. За даними товариства по управлінню людськими ресурсами SHRM, фахівці з управління персоналом вже відчують труднощі з наймом через брак навичок [66].

Та швидкість, з якою сьогодні створюються нові знання, враховуючи бізнес конкуренцію, що посилюється, та економічну невизначеність, спричинену пандемією COVID-19 та найбільшою війною в Європі, спричинила глобальні зміни в програмах навчання та розвитку персоналу. Такі глобальні зміни вимагають від бізнесу, які хочуть розвиватися, інвестувати в розвиток своїх команд. Забезпечення співробітників відповідним і послідовним навчанням може допомогти підвищити необхідну продуктивність і ефективність.

Підстави для навчання персоналу підприємства, які сьогодні можна виділити, наведені у рис. 1.1.



Рис. 1.1. Підстави для навчання персоналу підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі [25]

Як можна побачити з рисунка 1.1, виділяють наступні підстави для навчання персоналу:

- **Вдосконалення знань існуючих співробітників:** не завжди легко знайти потрібних професіоналів для роботи серед безлічі зовнішніх претендентів. Але нерідко буває, що всередині організації вже є талановиті та здібні співробітники, яких можна навчити брати на себе додаткові обов'язки або навчитися працювати на вищій посаді. Це дає змогу усунути прогалину в навичках, не чекаючи, поки з'явиться ідеальний кандидат, а потім витратити час і зусилля на те, щоб змусити його вивчити робочу культуру вашої компанії та кадрову політику, про яку вже знає існуючий співробітник.
- **Навчання новим обов'язкам:** під час таких заходів, працівники покращать не тільки свої знання та навички в обраній професії, вони стануть задоволеними і стимульованими для подальшої діяльності, а такий персонал підвищує продуктивність і стає більш важливим для компанії, в якій вони працюють.
- **Запобігання та усунення прогалин у навичках:** прогалини в навичках є постійною проблемою для організацій, особливо після COVID-19. Міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Company виявила, що 87% компаній або виявили прогалини в навичках, або очікують їх відчуті протягом наступних кількох років [63]. Можливість завчасно усунути ці прогалини є однією з переваг навчання співробітників, і це зменшує ризик того, що

компанії доведеться або витратити додаткові гроші на пошук нових працівників, або втрачати конкурентоспроможність. Діаграма з проведеним дослідженням наведена у додатку Б.

- Адаптація до віддаленої роботи: за даними дослідницької компанії Brandon Hall Group, через заходи безпеки, пов'язані з пандемією COVID-19, близько 80% співробітників перейшли на дистанційну роботу [45]. Оскільки більшість співробітників раніше працювали в офісах, компаніям і тим, хто на них працює, доводиться боротися з пошуком і впровадженням нових інструментів і ресурсів, щоб адаптувати нове робоче середовище. Навчання та розвиток, зосереджені на цих нових процесах, можуть допомогти здійснити цей перехід.

- Індустріальні та технічні оновлення: програми навчання та розвитку співробітників можуть допомогти персоналу бути в курсі змін у своїй виробничій сфері. Вони також можуть показати співробітникам нові способи мислення та роботи, використовуючи оновлені технології та процеси. Застосування цих нових інструментів і практик у повсякденній роботі може призвести до кращих результатів для працівників – і їхніх роботодавців.

- Підготовка нового персоналу: важливий крок для адаптації нових співробітників незалежно від посади чи типу бізнесу. Дослідження канадської компанії Officevibe показують, що хороший процес адаптації призводить до того, що майже 70% працівників залишаються у своїй компанії щонайменше три роки [52]. Навчання нових співробітників допомагає усунути невпевненість і низький моральний стан, які можуть відчувати кандидати, коли вони не отримують належної підтримки в перші дні та тижні на роботі.

Наявність високопродуктивного персоналу, технічно підкованого та вмотивованого, який використовує новітні знання, стало критично важливим для досягнення успіху на будь-яких ринках, тобто значення навчання персоналу виходить на передній план в стратегії ведення бізнесу і відіграє стратегічне значення в управлінні персоналом ефективної організації (рис. 1.2). За даними Всесвітнього економічного форуму, до 2025 року більше

половини всіх працівників потребуватимуть значної перекваліфікації та підвищення кваліфікації [54]. Хоча багато компаній розуміють важливість навчання працівників, реалізація залишається проблемою.

Один з найбільших у світі сайтів з пошуку роботи Indeed зазначає – «Ефективна організація – це компанія, яка успішно досягає поставлених цілей, короткострокових та довгострокових. Ці цілі можуть бути зовнішніми, наприклад, виробництво продукту певної якості або внутрішніми, наприклад, поліпшення комунікації всередині компанії. Ефективна організація досліджує різні фактори у компанії, наприклад, наскільки добре співробітники справляються з ефективністю бізнес-процесу, та шукає можливості для покращення» [50].



Рис. 1.2. Значення навчання персоналу в управлінні персоналом ефективного підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі [39]

Як можна побачити з рисунку 1.2, навчання персоналу виконує п'ять важливих функцій в організації:

- Залучення та утримання талантів: пропонувати навчання співробітникам це простий і ефективний спосіб зменшити плинність кадрів. Згідно з опитуванням Indeed, 39% шукачів роботи, які залишили роботу протягом перших шести місяців, сказали, що ефективніша адаптація та навчання для нових наймів могли б допомогти їм залишитися довше [62]. Традиційно навчання зосереджувалося виключно на підвищенні продуктивності, але сьогодні навчання також сприяє працевлаштуванню. Протягом останніх кількох десятиліть працевлаштування змінилося від того, щоб працювати довгий час в одній компанії, до моделі, коли співробітники працюють в компаніях лише до тих пір, поки вони можуть додавати цінність підприємству. Працівники сьогодні самі зацікавлені у своєму особистому та професійному розвитку – це один із факторів, чому фахівці вважають можливість для навчання та розвитку одним з головних критеріїв для вибору компанії де працювати. І навпаки, відсутність навчання від компанії є однією з ключових причин, які люди називають, щоб залишити компанію.

- Мотивування співробітників: одним з основних способів залучити нові кадри це надати їм можливість навчатися та розвивати нові компетенції в рамках обраної кар'єри. Американський дослідник Джон Коулман зазначає – «Навчання протягом усього життя корисне для вашого здоров'я, вашого гаманця та вашого суспільного життя» [42]. Коли співробітники компанії стикаються зі складним завданнями і мають змогу самостійно їх вирішити, завдяки навчанню, яке вони пройшли, швидше за все, вони отримають мотивацію та заряд енергії для подальшої роботи і будуть задоволені своєю поточною організацією.

- Створення бренду роботодавця: інвестиції в навчання персоналу сприятимуть підвищенню бренду компанії, її репутації як найкращого роботодавця. Бренд роботодавця є важливою частиною ціннісної пропозиції для працівників і, по суті, є тим, що організація передає як свою ідентичність

як потенційним, так і поточним працівникам. Він охоплює місію, цінності, культуру та особистість організації. Позитивний бренд роботодавця повідомляє, що організація є хорошим роботодавцем і чудовим місцем для роботи. Бренд роботодавця впливає на наймання нових співробітників, утримання та залучення поточних працівників, а також на загальне сприйняття організації на ринку [18].

- Створення корпоративної культури: оскільки персонал багатьох компаній стає все більш віртуальним та розосередженим по всьому світу, його навчання, а саме інноваційні методи, можуть допомогти створити корпоративну культуру компанії. Корпоративна культура компанії відіграє величезне значення в успіху організації, правильна організаційна культура може допомогти компанії залучити та утримати найкращі таланти. Це також може покращити залучення працівників і допомогти компанії отримати конкурентну перевагу на ринку, тому що сьогодні співробітники особливо зацікавлені в роботі на підприємствах, в основі діяльності яких закладені ціннісні постулати та спрямованість на зростання добробуту суспільства.

- Розвиток здібностей співробітників: людський капітал потребує постійних інвестицій у його навчання, щоб зберегти свою цінність. Як зазначив американський економіст Гері С. Беккер – «Коли знання застарівають або забуваються – сьогодні це відбувається швидше – цінність людського капіталу падає, і його потрібно доповнити новими знаннями та відповідним досвідом роботи» [20]. Компанії, які інвестують у знання та навички своїх співробітників отримують вражаючу віддачу. Дослідження показують, що компанії які займаються навчанням свого персоналу перевершують інші організації майже вдвічі за прибутком до відрахування витрат з виплати відсотків, податків, зносу та нарахованої амортизації (ЕВІТДА). Крім того, міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Company виявила, що компанії, які інвестують у розвиток свого персоналу під час непередбачених ситуацій мають у 2,4 рази більше шансів досягти своїх цільових показників [48].

Створення та побудова системи навчання – складний процес, який потребує значних витрат, як фінансових, так і витрат часу. Сьогодні підприємства обирають для себе методи та види навчання, відштовхуючись від специфіки діяльності, мети навчання та розмірів фінансування на цей процес [38].

Процес навчання персоналу складається з низки кроків, які необхідно систематично виконувати, щоб мати ефективну програму навчання (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Процес навчання персоналу підприємства
Джерело: Розроблено автором на основі [4], [35]

З рисунку 1.3 можна побачити, що виділяють наступні етапи у процесі навчання персоналу:

- **Виникнення потреби у навчанні:** першим кроком у процесі навчання є оцінка потреби в навчанні співробітників. Потреба в навчанні може бути визначена шляхом діагностики поточних і майбутніх стратегічних цілей організації.
- **Визначення цілей навчання:** після визначення потреб встановлюються цілі навчання, щодо яких будуть сформовані програми навчання.

- Розробка програм навчання: наступним кроком є розробка програм навчання відповідно до поставлених цілей.
- Навчальний процес: після завершення розробки навчальної програми наступним кроком є введення її в дію.
- Оцінка проведеного навчання: після завершення навчання проводиться тестування для оцінки рівня набутих знань, а також співробітників просять надати відгуки стосовно навчання.

Аналізуючи все вищесказане можна зробити висновок, що ефективно управління організацією залежить від формування дієвої системи навчання персоналу, яке допоможе покращити знання та навички співробітників відповідно до різноманітних змін у галузі, досягненню поставлених задач та допоможуть працівникам краще зрозуміти, що від них очікують. Це сприятиме створенню професійної команди мотивованих фахівців та ці вдосконалення позитивно вплинуть на продуктивність працівників, що може збільшити прибутки та ефективність організації в довгостроковій перспективі.

1.2. Традиційні та інноваційні методи навчання персоналу підприємства

«Якщо ти скажеш мені, я послухаю.

Якщо ти покажеш мені, я побачу.

*Але якщо ти дозволиш мені випробувати,
я навчуся» – Лао-Цзи [32].*

Ідея навчання персоналу не є чимось новим для двадцять першого століття, а скоріше еволюціонувала з ранніх етапів людської цивілізації та поступово вдосконалювалася до складного процесу, яким вона є сьогодні.

При виборі програм навчання персоналу необхідно врахувати багато факторів, таких як: цілі та бюджет навчання, кількість співробітників, яких необхідно навчити та їх мотивацію. Далі треба обрати форму навчання, у практиці управління персоналом використовуються різноманітні форми та методи навчання персоналу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика основних форм навчання персоналу

Форма навчання	Характеристика
Індивідуальна	Співробітник, який проходить таке навчання, прикріплюється до наставника або включається до складу відділу, де його навчанням займається керівник. У такій формі навчання теоретичний курс вивчається самостійно учнями.
Групова	Організації використовують таку форму коли потрібно навчити групу співробітників однаковим навичкам.
Курсова	У багатьох випадках застосовується для ефективного навчання великим об'ємам специфічної інформації. Таке навчання поділено на модулі таким чином, щоб учні змогли отримати повноту теоретичної інформації, розібрати практичні завдання, виконати перевіірочні тести і часто – здати іспит на отримання сертифікату.
Внутрішня	Організація покладається на власні ресурси для навчання співробітників всередині організації.
Зовнішня	Організація покладається на зовнішнього постачальника навчання, щоб той керував всіма навчальними процесами.
Короткострокова	Зазвичай недороге навчання, яке триває не більше восьми тижнів. Компанії використовують таку форму навчання коли потрібно швидко пристосовуються до мінливих вимог ринку.
Довгострокова	Таку форму навчання використовують організації в яких, у більшості випадках, є чітко сформована модель розвитку, у цьому випадку ця форма навчання є дуже результативною.

Джерело: Розроблено автором [1], [3]

Рівень знань співробітників організацій напряму відображає їхню кваліфікацію, як результат поєднання навчання, яке вони пройшли та їх практичного досвіду. Щоб йти в ногу з тим, що називають «четвертою промисловою революцією» організації повинні інвестувати, як в програми первинної професійної підготовки майбутніх співробітників, так і в програми перепідготовки і підвищення кваліфікації свого персоналу [7].

Згідно з чинним законодавством України передбачені наступні причини перепідготовки співробітників (рис. 1.4). Категоріальний апарат, зокрема, «Первинна професійна підготовка», «Перепідготовка працівників» та «Підвищення кваліфікації співробітників» в системному вигляді представлений у додатку В.

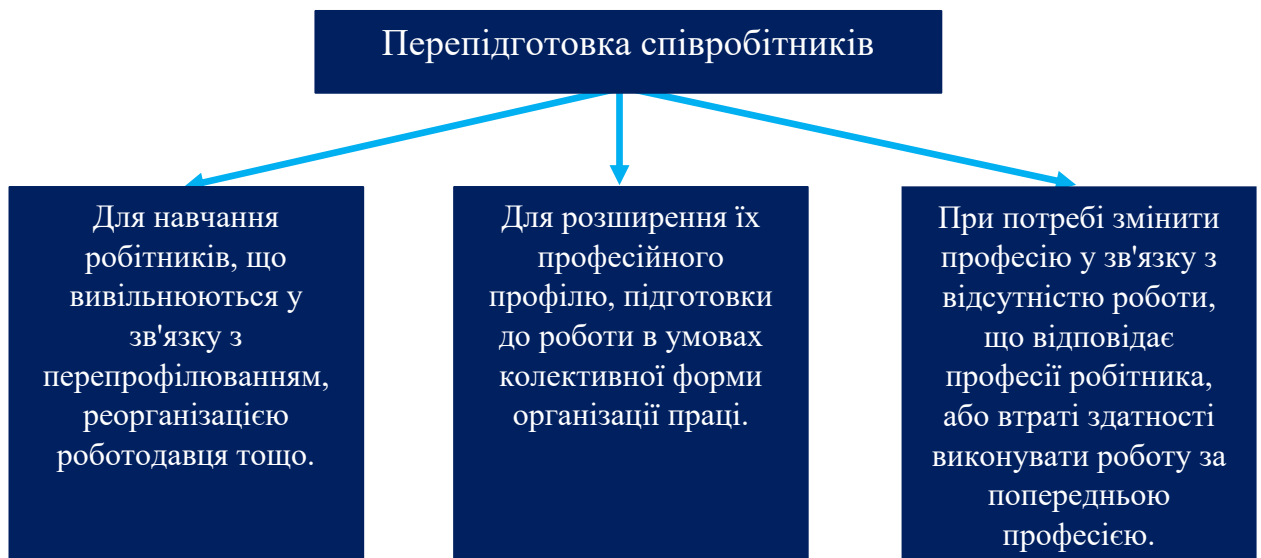


Рис. 1.4. Причини перепідготовки співробітників

Джерело: Розроблено автором на основі [14]

Первинна професійна підготовка та перепідготовка персоналу може бути здійснена завдяки індивідуальній, груповій чи курсовій формі підготовки. Розробка та затвердження цих програм може здійснюватися роботодавцями на основі спеціально підготовлених навчальних планів та програм, які були розроблені згідно з спеціалізацією та державних стандартів.

Щодо підвищення кваліфікації співробітників, можна виділити наступні форми:

- **Виробничо-технічні курси:** призначені для ефективного виконання нових завдань, тобто для підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення їх професійних навичок та розуміння процесу роботи в обраній професійній діяльності до рівня, що відповідає вимогам індустрії.
- **Курси цільового призначення:** дають можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства завдяки персоналу, який буде здатний ефективно працювати з новим обладнанням, технікою, операційною системою, послугою тощо.

Місце програм первинної професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу у загальному алгоритмі системи навчання зображені у додатку Г.

Існує багато методів навчання персоналу, як традиційних, так і інноваційних, на робочому місці та поза ним. Організації обирають метод відповідний до типу їх спеціалізації, бізнес-цілей і бюджету.

Навчання на робочому місці – це практичний підхід до набуття нових компетенцій і навичок, необхідних для роботи в реальному або близькому до реального робочому середовищі. Замість того, щоб показувати співробітникам презентації чи давати їм робочі аркуші, вони дізнаються про роботу, виконуючи її. Таке навчання відбувається на робочому місці під керівництвом наставника, менеджера чи іншого кваліфікованого персоналу [37].

Основні традиційні методи навчання персоналу на робочому місці наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні традиційні методи навчання персоналу на робочому місці

Метод навчання	Характеристика
Учнівство	Один із перших організаційних методів навчання: ще у середньовіччі цей метод використовували коли учень допомагав майстру в його повсякденній роботі, спостерігаючи, виконуючи та практикуючи те саме завдання, що й майстер.
Наставництво (коучинг)	Призначений для того, щоб допомогти працівникам вивчити або вдосконалити певні навички. Наставник зосереджується на одній людині протягом певного періоду часу, допомагаючи їй ефективно розвиватися.
Ротація	В такому методі працівника тимчасово переміщують на інше робоче місце з метою отримання нових навичок, знань, та досвіду.
Метод ускладнених завдань	Для учня розробляються спеціальна програма робочих дій, сформована за ступенем їх важливості. При такому методі учню раз від разу даються все більш складні і об'ємні завдання.
Інструктаж	Використовується для роз'яснення та демонстрування способів та інструментів виконання обов'язків, техніки безпеки, показу трудових операцій та організації робочого місця.
Job Shadowing (робоча тінь)	Суть цього методу полягає у тому, що співробітник спостерігає за роботою інших, щоб краще зрозуміти, як вони виконують свою роботу.
Навчання в робочих групах	Учасники працюють разом у невеликих групах, де навчання відбувається через аналіз власного досвіду, включаючи почуття, реакції, сприйняття та поведінку. В учнів є можливість обговорити в групі кожну проблему, доведення, аргументування власного погляду. Метою навчання виступає розвиток мислення та мовлення.
Мозковий штурм	Спосіб проведення заняття, у якому група намагається знайти рішення певної проблеми через збирання та обговорення всіх ідей, спонтанно запропонованих присутніми. Мозковий штурм заохочує

Продовження таблиці 1.2

	слухачів мислити творчо (нестандартно), заохочуючи всіх ділитися своїми ідеями, незалежно від того, наскільки «далекими» вони можуть здаватись.
Баскет-метод (розбір ділових паперів)	Організації використовують такий метод для найму або просування по службі працівників. Співробітник отримує низку електронних листів, телефонних дзвінків, документів та ін. і по кожному повинен прийняти рішення. Метою є розвиток в учнів культури мислення, творчої діяльності та вміння кваліфіковано вирішувати нестандартні професійні завдання.
Buddying (приятель)	Метод обміну знаннями, який використовується для залучення нових співробітників. Кожен новий співробітник працює в парі з більш досвідченим співробітником, який направляє та підтримує його протягом першого часу на роботі. Мета цього методу полягає у правильній адаптації, щоб новачок став повноцінним членом команди.

Джерело: Розроблено автором на основі [5], [6], [24]

Навчання на робочому місці має ряд переваг і недоліків (рис. 1.5).

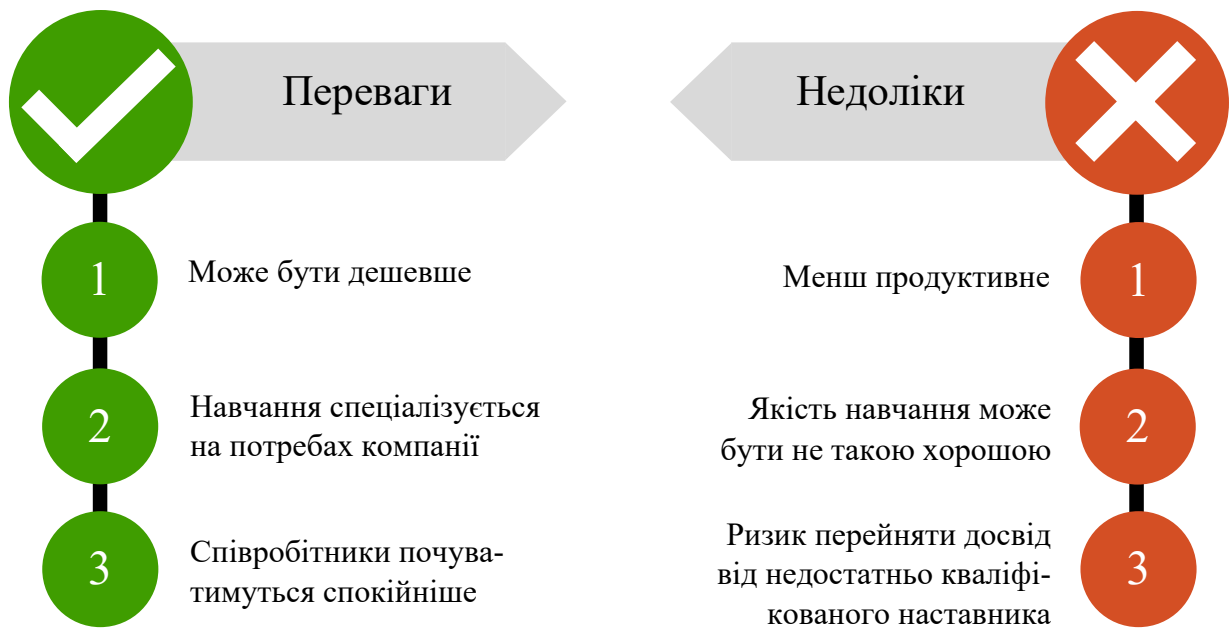


Рис. 1.5. Переваги та недоліки навчання персоналу на робочому місці

Джерело: Розроблено автором

Хоча навчання на робочому місці часто буває достатньо ефективним, можна спостерігати випадки, коли співробітникам важко абстрагуватися від рутинної діяльності, сталих процесів, а їм потрібно отримати принципово нові знання. В таких випадках організація запроваджує програми навчання поза робочим місцем (таблиця 1.3).

Навчання поза робочим місцем – це навчання, яке здійснюється поза фактичним робочим місцем протягом певного періоду. Причина проведення

навчання не на робочому місці полягає в тому, щоб забезпечити працівникам середовище без стресу, де вони можуть зосередитися лише на навчанні. Хоча таке навчання і відбувається поза робочим середовищем, воно входить до робочого часу працівників. Навчання проходить у місці, яке було спеціально відведено для цілей навчання, воно може бути поблизу фактичного робочого місця, де працівники повинні навчитися навичкам і добре озброїтися інструментами та технікою, які будуть використовуватися на фактичному робочому місці [30].

Таблиця 1.3

Основні традиційні методи навчання персоналу поза робочим місцем

Метод навчання	Характеристика
Vestibule Training	Цей метод більше призначений для технічного персоналу, офісного персоналу та працівників, які мають справу з інструментами та машинами. Працівники вивчають свою роботу на обладнанні, яке вони використовуватимуть, але навчання проводиться не на фактичному робочому місці.
Курси підвищення кваліфікації	Навчальний курс, під час якого співробітники вдосконалюють свої знання та навички, дізнаються про нові розробки, пов'язані з роботою, яку виконують.
Лекція	Призначений для представлення інформації або навчання великій групі людей. Цей метод ефективно використовується з метою навчання адміністративним аспектам або предмету управління, щоб ознайомити з процедурами та дати інструкції з певної теми.
Семінар	Метод навчання, де між учнями та викладачем йде безперервна взаємодія. Мета семінару полягає в тому, щоб дати можливість студентам покращити свої знання та розуміння теми шляхом залучення до ключових питань, тому участь є необхідною, а успішна участь передбачає підготовку.
Тренінг	Метод активного навчання, який має направленість на розвиток знань, умінь та навичок співробітників з практичною перевіркою.
Рольова гра	Передбачає розігрування сценарію, щоб побачити, як працівник діятиме за певних умов. Це дозволить працівнику відпрацювати відповідні способи вирішення ситуацій, які можуть виникнути на робочому місці.
Ділова гра	Являє собою імітаційну модель навчальної діяльності, що використовується в умовах максимально приближених до дійсності. Метою ділової гри є поглиблення та розширення діапазону знань учнів, формування ділового стилю спілкування у практично-професійній діяльності.
Управлінська гра	Заходи, спрямовані на вдосконалення навичок управління часом і управління командою. Учні ділять на групи, а потім їм пропонують змодельованій ситуації, у якій вони повинні застосувати отримані знання та відповідним чином вирішити проблему.

Продовження таблиці 1.3

Кейс-стаді (метод конкретних ситуацій)	Спосіб навчання, який базується на участі та обговоренні, де учні отримують навички критичного мислення, спілкування та групової динаміки. Слухачі повинні зробити аналіз конкретної ситуації, розкрити зміст проблеми, визначити напрями її вирішення та обрати найкращий варіант.
--	---

Джерело: Розроблено автором на основі [4], [21]

Навчання персоналу поза робочим місцем також має ряд переваг і недоліків (рис. 1.6).

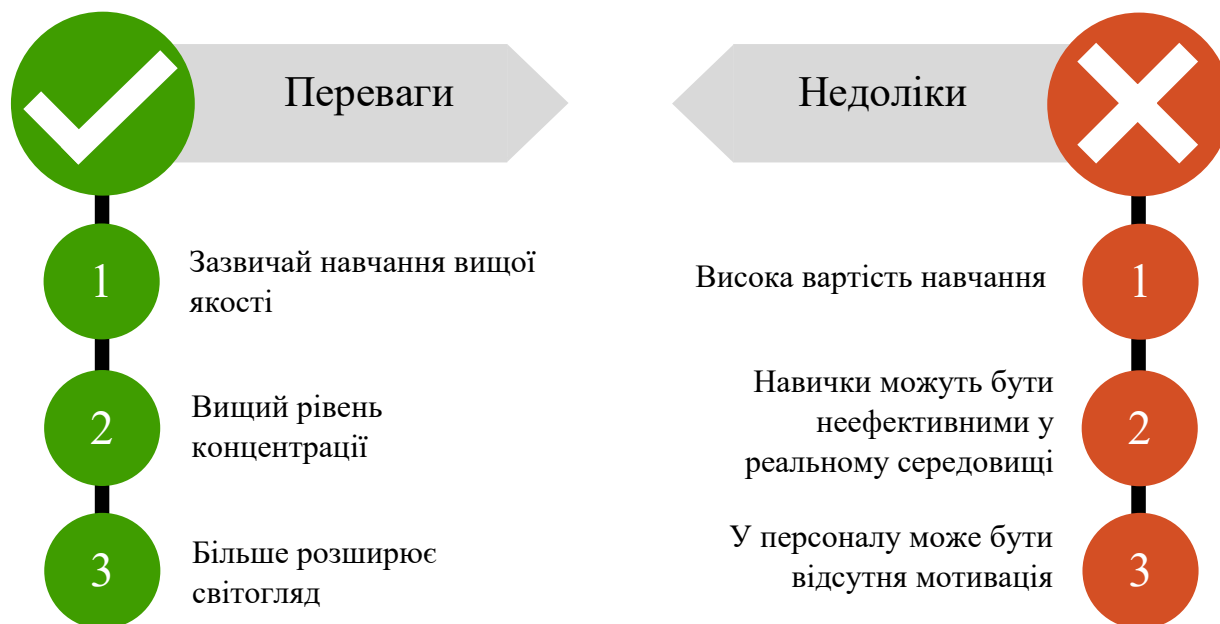


Рис. 1.6. Переваги та недоліки навчання персоналу поза робочим місцем

Джерело: Розроблено автором

Останні кілька років змінили парадигму підходів організацій до навчання та розвитку персоналу: від традиційних методів віч-на-віч або під керівництвом інструктора до сучасних онлайн-ових (або веб-методів).

Обставини, що змінили світ внаслідок пандемії COVID-19 стали рушійною силою розвитку онлайн навчання і освітні технології (Educational technology або EdTech) набули широкого попиту у всьому світі, а дистанційне та онлайн-навчання стало новою нормою. Це включає в себе такі інструменти, як відеоконференції, віртуальне навчання та, що найважливіше, системи керування навчанням (LMS або learning management systems) [69]. Так, Антон Павловський, CEO EdTech-стартапу Headway зазначає – «EdTech часто називають онлайн-освітою, однак ця галузь вже давно виходить за межі такого

трактування. Вона включає усі цифрові інструменти, які допомагають у розвитку та навчанні. Сьогодні це онлайн-курси, освітні платформи та додатки для саморозвитку» [17].

Завдяки EdTech під час COVID-19 організації мали змогу продовжити навчання своїх співробітників використовуючи цифровий простір. Дослідження міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company показує, що прогнозується, що глобальний ринок освітніх технологій (EdTech) досягне приблизно 285,2 мільярда доларів США до 2027 року, зростаючи з загальним річним темпом зростання (CAGR) приблизно на 16,3% з 2020 по 2027 рік [47].

Інноваційні методи навчання персоналу впроваджують та використовують інструменти інформаційних і комунікаційних технологій для створення більш привабливого, інклюзивного та індивідуального досвіду протягом навчання. Обладнання у сучасних аудиторіях вийшло за межі незграбних настільних комп'ютерів, які колись були нормою, тепер аудиторії переповнені сучасними та інноваційними технологіями, такі як: планшети та електронні книги, інтерактивні дошки, розумні проекційні системи, цифрові подіуми і навіть роботи, які можуть робити нотатки та записувати лекції для відсутніх студентів, а саме головне – систему керуванням навчання (LMS) [51].

Системи керування навчанням (LMS або learning management systems) – це програмні платформи, призначені для управління, розподілу та відстеження навчання співробітників. Вони часто використовуються в корпоративних умовах для проведення онлайн-курсів і відстеження прогресу співробітників [41].

З появою інноваційних інструментів EdTech підхід до навчання змінився: EdTech-роботи, уроки віртуальної реальності та гейміфіковані заняття в аудиторії або онлайн полегшують співробітникам процес навчання та допомагає залишатися залученими за допомогою цікавих форм навчання. Пристрої EdTech IoT (інтернет речей) створюють цифрові класи для учнів,

незалежно від того, де вони фізично знаходяться, але як і будь-яка система вона має свої переваги та недоліки (рис 1.7) [60].

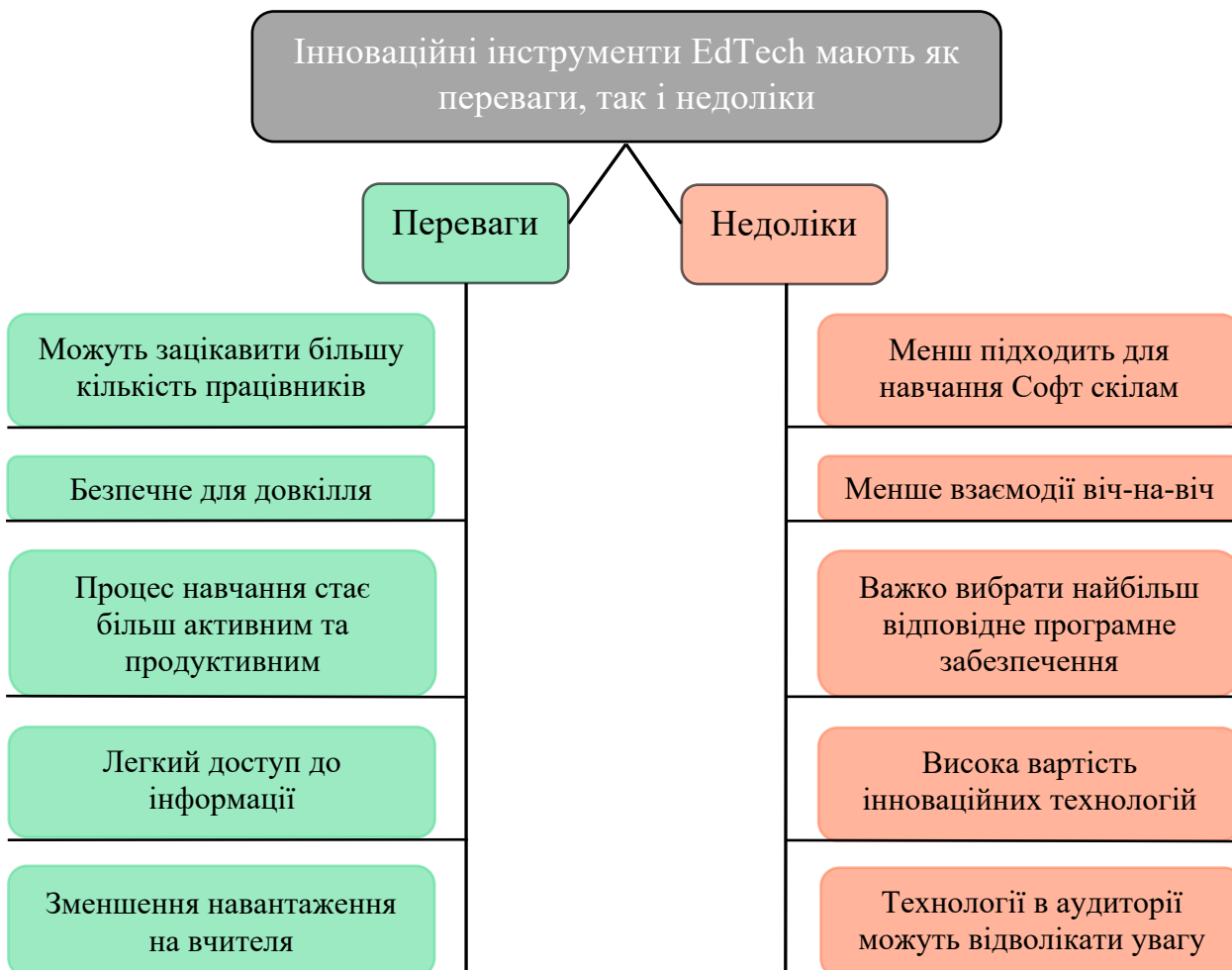


Рис. 1.7. Переваги та недоліки інноваційних інструментів EdTech
Джерело: Розроблено автором на основі [23], [28], [40], [65]

З рисунку 1.7 можна побачити, що EdTech має наступні переваги:

- Можуть зацікавити більшу кількість працівників: EdTech відкрив різноманітні нові шляхи для підвищення кваліфікації та перенавчання, що, як наслідок, приносить більшу користь співробітників, оскільки вони отримують можливості покращувати та оснащувати нові навички та використовувати їх якнайкраще.
- Безпечне для довкілля: однією з найбільших переваг використання Edtech є зменшення кількості паперу, який використовується в аудиторії. Щороку вирубують мільйони дерев, щоб забезпечити навчальні заходи

папером. Впровадження Edtech, тобто перехід від паперу до цифри збереже величезну кількість дерев, які потрібно було б вирубати.

- Процес навчання стає більш активним та продуктивним: використовуючи смартфони, планшети і комп'ютери персонал компанії тепер може вчитися активніше та продуктивніше ніж будь-коли. Співробітники, які проходять навчання можуть отримати доступ до предмета/навчального розділу завдяки програмам, відео, симуляціям і цифровим книгам, які роблять процес навчання набагато привабливішим.

- Легкий доступ до інформації: крім того, що співробітники навчаються більш активніше і продуктивніше, вони також мають можливість отримати доступ до найактуальніших тем і досліджень у їх сфері діяльності. Вони можуть зберігати всі матеріали та структурувати їх в одному надійному місці, що дозволить зручно їх поширити з іншими членами команди коли використовується LMS, а це ідеальний варіант для команд, які працюють разом.

- Зменшене навантаження на вчителя: програмне забезпечення може автоматизувати багато другорядних процесів і допомогти вчителям зосередитися на їхній основній діяльності. Наприклад, спеціальні інструменти Edtech надають доступ до інформації про студентів, виставляють оцінки за контрольні завдання, перевіряють домашнє завдання та виконують інші трудомісткі процеси.

Відповідно до рисунка 1.7 інноваційних інструменти EdTech мають наступні недоліки:

- Менш підходить для навчання Софт скілам: навчальні програми з використанням EdTech, а саме електронного навчання (E-learning), є корисним для викладання дуже широкого кола предметів у більшості галузей. Але це, як правило, краще для викладання фактів і теорії, а не практичних аспектів.

- Менше взаємодії віч-на-віч: при використанні EdTech взаємодія у навчальних процесах між людьми зменшується, а це не є корисним для формування м'яких соціально-емоційних навичок, необхідних людям, щоб

мати можливість ефективно працювати з іншими та в командах. Без спілкування віч-на-віч з іншими учні можуть отримати теоретичні знання, але з меншою ймовірністю навчаться комунікативним навичкам, емоційному інтелекту, повазі та гнучкості.

- Важко вибрати найбільш відповідне програмне забезпечення: з великої кількості освітніх програм і веб-сайтів, які зараз є на ринку, важко вибрати те, що найбільше відповідає вимогам організації. Особливо це стосується навчання специфічним навичкам, оскільки існує багато вимог до освітнього програмного забезпечення, які мають відповідати цілям, стратегії та корпоративній культурі компанії.

- Висока вартість інноваційних технологій: витрати на модернізацію та підтримку обладнання та програмного забезпечення потребує великого бюджету.

- Технології в аудиторії можуть відволікати увагу: технічно підкованим співробітникам може бути важко зосередитись на уроці, коли навколо них багато цифрових пристроїв.

Функції освітнього програмного забезпечення не обмежуються лише порталом, який може пропонувати онлайн-класи або допомогти співробітникам отримати доступ до навчальних матеріалів. Функції EdTech можуть запропонувати набагато більше, для майже кожного цілеспрямованого виклику є певне рішення. Найпоширеніші в сучасних умовах функції EdTech наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Найпоширеніші функції EdTech у сучасних умовах

Функція EdTech	Характеристика
Авторська система (Authoring System)	Така технологія допомагає вчителям створювати власне освітнє програмне забезпечення. Це програмне забезпечення може допомогти навчити співробітників певним навичкам, які неможливо реалізувати за допомогою книжок. Завдяки авторській системі вчителі можуть розробити власні мультимедійні матеріали.
Графічне програмне забезпечення (Graphic Software)	Таке програмне забезпечення використовують для візуалізації навчального процесу. У багатьох випадках в процесі навчання працівникам для кращого розуміння візуалізують предмет

Продовження таблиці 1.4

	навчання, картинка варта тисячі слів, подібним чином використовується графіка для розуміння.
Програмне забезпечення для моделювання (Simulation Software)	Таке програмне забезпечення використовується для моделювання і дозволяє вчителям навчати студентів за допомогою віртуального досвіду. Базується на таких технологіях, як доповнена реальність (AR), розширена реальність (XR) і віртуальна реальність (VR). При розробці такого програмного забезпечення встановлюються тренажери, які роблять цей процес навчання простішим і ефективнішим.
Курсове програмне забезпечення (Courseware)	Під курсовим програмним забезпеченням розуміються навчальні матеріали, які надаються в електронному форматі та призначені для використання під час навчання. Це як цифровий підручник або онлайн-ресурс, який учні можуть використовувати для навчання та розвитку.
Програмне забезпечення для відеоуроків (Video Tutorial Software)	Таке програмне забезпечення допомагає створювати прості у виконанні відеоуроки, дозволяючи нетехнічним користувачам легко редагувати, створювати, маніпулювати або покращувати відео. Це дає змогу командам відділів кадрів, корпоративним навчальним відділам, менеджерам і командам маркетингу робити контент для навчання та розвитку більш інтерактивним і привабливим.

Джерело: Розроблено автором на основі [13], [19], [26], [44], [53]

Щодо безпосередньо інноваційних методів навчання персоналу: сьогодні командам з навчання та розвитку в організаціях необхідно запровадити інноваційні та сучасні методи навчання для працівників у цифровому світі, що динамічно змінюється. Уподобання поколінь Y та Z щодо гібридного робочого місця та віддаленої роботи змінили підхід до організації робочого процесу. Внаслідок цього модель та методи навчання також набули змін, виділення фіксованого графіка навчання та відвідування лекцій стали минулою епохою, модель роботи покоління Y і особливо Z включає «цифрових учнів», які легко адаптуються до прогресуючих технологічних змін. Сьогодні ці покоління мають доступ до всіх цінних ресурсів і як результат, вони віддають перевагу навчанню з використанням EdTech. Це дає їм змогу покращити свої навички та швидко засвоїти матеріал, одночасно забезпечуючи кращу взаємодію. З цих причин більшість компаній сьогодні використовують інноваційні методи навчання [46].

Сьогодні можна виділити наступні інноваційні методи навчання персоналу:

- Електронне навчання або онлайн-навчання (E-learning): інноваційне навчальне рішення, яке забезпечує інтерактивний та гнучкий підхід навчання відповідно до професійних потреб. Онлайн навчанням може бути будь-який навчальний матеріал, який надається через інтернет. Коронавірусна пандемія послужила фактором того, що онлайн навчання стало найбільш популярним і тепер організації віддають перевагу саме такій формі, щоб забезпечити ефективний та керований процес професійного навчання для своїх працівників, які працюють віддалено. Галузь навчання з використанням EdTech є одним із найбільш швидкозростаючих галузей індустрії навчання та розвитку (L&D). Global Market Insights у своєму аналізі галузі електронного навчання 2023 зазначає, що розмір ринку електронного навчання в 2022 році оцінювався у понад 300 мільярдів доларів США, і очікується, що він досягне позначки в 1 трильйон доларів до 2028 року [57].

- Соціальне навчання (Social Learning): активний процес навчання на основі власних спостережень і взаємодії з іншими. Соціальне навчання на робочому місці означає посилення співпраці та командної роботи між колегами. Неформальні бесіди, навчальні групи та форуми можуть допомогти співробітникам вирішувати поточні бізнес задачі. В такому навчанні використовуються модель 70:20:10, тобто 70% навчання відбувається через власний досвід, 20% - від колег і друзів і 10% від безпосереднього навчального процесу [59]. Соціальне навчання є однією з найбільш швидкозростаючих тенденцій навчання за останні роки, у звіті Брендона Холла зазначено, що 73% організацій планують збільшити свої інвестиції в соціальне навчання [58].

- Мікронавчання (Microlearning): спосіб викладання навчального процесу невеликими розділами використовуючи текст, відео, електронні книги, інтерактивні мультимедіа та інші матеріали, щоб забезпечити навчання та розвиток найбільш ефективним шляхом. Ідеальна тривалість такого навчання коливається від 5 до 10 хвилин. Такий формат навчального процесу спрямований на подолання кривої забування Еббінгауза (додаток Д), яка пояснює, що учні швидко забувають нові знання протягом декількох днів після

їх вивчення. Стів Главескі у статті Harvard Business Review зазначає, що лише 12% працівників фактично застосовують навички, отримані в рамках навчальних програм, у процесі своєї професійної діяльності [55]. Мікронавчання дозволяє учням швидко споживати невеликий вміст і короткі фрагменти інформації. Як результат, ця концепція може стати одним із найпотужніших трендів навчання та розвитку у 2023 році. Опитування Software Advice показало, що мікронавчання може підвищити залученість співробітників на 58% [68], а дослідження в Journal of Applied Psychology дійшли висновку, що передача навчання на 17% ефективніша, коли йдеться про мікронавчання [70].

- Імерсивні технології або імерсивне навчання (Immersive Technologies): підхід до навчання, який поєднує інноваційні технології з більш традиційними методами навчання. Імерсивні технології, такі як доповнена реальність (AR), розширена реальність (XR) і віртуальна реальність (VR) дозволяє створювати більш реалістичне, інтерактивне та привабливе навчальне середовище, яке відповідає різноманітним стилям навчання та покращує запам'ятовування інформації. AR може покращити навчальні матеріали за допомогою графіки, щоб нові співробітники могли отримати захоплюючий досвід навчання. З іншого боку, VR представляє функції, які можуть усунути розрив між теоретичними знаннями та реальним застосуванням. Таке навчання може включати будь-що, від цифрових медіа та симуляцій до рольових ігор, імерсивні технології допоможуть учням отримати безпосередній досвід у безпечному середовищі. Таке навчання перетворює інформацію в контекст, щоб слухачі могли безпечно вивчати важливі концепції, навички та техніки, а також коли і як їх застосовувати. Така методика може зробити революцію в електронному навчанні, оскільки вони можуть привести до найінноваційніших ідей навчання в найближчому майбутньому. За даними PwC, навчання на основі віртуальної реальності призводить до підвищення результатів навчання на 70% порівняно з традиційними методами навчання, що робить його цінним інструментом для

організацій, які хочуть розширити можливості співробітників у прийнятті рішень і загальній продуктивності [49].

- Гейміфікація (Gamification): це процес включення елементів гри в неігрові процеси, щоб зробити їх більш цікавими та продуктивним. Це спосіб використання ігрового мислення та ігрової механіки, щоб мотивувати людей досягати конкретних цілей навчання. Таке навчання включає ігрові елементи, такі як бали та значки у навчальні курси. Використовуючи психологію, гейміфіковане навчання залучає учнів і підвищує їх готовність застосовувати нові навички, незважаючи на ризик невдачі. LinkedIn зазначає, що гейміфікація навчального процесу покращує процес найму співробітників, збільшує їх утримання, покращує адаптацію нового програмного забезпечення та покращує продуктивність окремих працівників [61]. Застосування гейміфікації для навчання та розвитку на робочому місці різко зросло за останнє десятиліття. Vynz Research зазначає, що у 2022 році світовий ринок гейміфікації оцінювався в 5,3 мільярда доларів США, і очікується, що протягом прогнозованого періоду (2023 – 2030 роки) сукупний середньорічний темпи зростання (CAGR) становитиме 32,7% [67].

Дослідивши теоретичні аспекти інноваційних методів навчання персоналу, можна зробити наступні висновки:

1. Інноваційні методи навчання персоналу – це нові, більш сучасні підходи до навчання, основані на попередньому досвіді і потребах сьогодення. Інноваційні методи орієнтовані на якість та підвищення результативності навчання. Ці методи можуть включати в себе використання новітніх технологій, таких як AR, XR, VR, комп'ютерні програми, онлайн-курси, відео заняття, віртуальні тренажери, штучний інтелект (AI), та інші електронні засоби навчання.

2. Сьогодні можна виділити наступні підстави для навчання персоналу організацій:

- вдосконалення знань існуючих співробітників;
- навчання новим обов'язкам;

- запобігання та усунення прогалин у навичках;
- адаптація до віддаленої роботи;
- індустріальні та технічні оновлення;
- підготовка нового персоналу.

3. Навчання персоналу відіграє величезне значення в управлінні персоналом ефективною організацією:

- залучає та утримує таланти;
- мотивує співробітників;
- створює бренд роботодавця;
- створює корпоративну культуру;
- розвиває здібності співробітників.

4. Процес навчання персоналу організації складається з наступних кроків:

- виникнення потреби у навчанні;
- визначення цілей навчання;
- розробка програм навчання;
- навчальний процес;
- оцінка проведеного навчання.

5. У практиці управління персоналом можна виділити такі форми навчання: індивідуальна, групова, курсова, внутрішня, зовнішня, короткострокова і довгострокова.

6. Основними традиційними методами навчання на робочому місці вважаються наступні методи: учнівство, наставництво (коучинг), ротація, метод ускладнених завдань, інструктаж, робочу тінь, навчання в робочих групах, мозковий штурм, баскет-метод і баддінг.

7. До основних традиційних методів навчання поза робочим місцем можна віднести такі методи: вестибюльне навчання, курси підвищення кваліфікації, лекція, семінар, тренінг, рольова гра, ділова гра, управлінська гра та кейс-стаді.

8. Освітні технології (EdTech) стали важливим інструментом корпоративного навчання, оскільки гібридні та віддалені моделі роботи замінюють традиційні робочі середовища.

9. Сьогодні можна виділити наступні інноваційні методи навчання персоналу компаній:

- онлайн навчання;
- соціальне навчання;
- мікронавчання;
- імерсивне навчання;
- гейміфікація.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЕКСПЕРТЗ»

2.1. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Експертз»

Компанія ТОВ «Експертз» зареєстрована 04.03.2008 у Києві, вона входить в групу компаній об'єднаних брендом «Techsvit». Компанія була створена з метою виділення в окремий напрямок реалізацію проектів по digital трансформації для України, Польщі та Об'єднаних Арабських Еміратів. Компанія представлена в Україні і Європі, що дозволяє розширювати діяльність компанії за їх межами. ТОВ «Експертз» зараз активно виходить на ринок Близького Сходу, також є перші укладені контракти на Ямайці та в Домініканській Республіці. Партнерами компанії є державний сектор, стартапи, малий, середній і великий бізнес, а також з міжнародні корпорації в регіоні ЕМЕА, забезпечуючи їх необхідними ІТ і хмарними рішеннями, а також консалтингом і підтримкою. Компанія пропонує високотехнологічну продукцію та рішення для удосконалення бізнесу. Головним ринком збуту компанії є Україна [15]. Реєстраційна картка і інформація про офіси компанії наведені у додатку Е.

Впровадження нових технологій у бізнес процеси компаній – це крок у майбутнє, яке настає вже сьогодні. Місія «Techsvit», до якого входить ТОВ «Експертз» полягає у допомозі компаніям в будь-яких сферах бізнесу у їх шляху до цифрової трансформації. Завдяки досвіду в хмарних технологіях і багаторічній співпраці з провідними вендорами ІТ-обладнання та програм, компанія реалізовує сучасні проекти бізнесу на шляху до його цифрової трансформації та впроваджує digital проекти будь-якої складності [16].

Виконання цієї місії досягається шляхом діяльності спрямованої на виконанні основного завдання цифрової трансформації – зробити управління бізнесом ще простішим та ефективнішим, щоб більшість рутинних завдань

виконувались автоматично.

Команда спеціалістів ТОВ «Експертз» має 52 сертифікати найвищого рівня сертифікації від лідерів світового ІТ-ринку (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Перелік основних сертифікатів ТОВ «Експертз»

Компанія	Назва сертифікату
Apple	Authorized Enterprise Reseller Apple IMC
ASUS	ASUS Global PTE LTD Platinum Partner за корпоративною продукцією торгової марки
APC	APC Premier Partner
Benq	Benq Premium Partner
Cisco	Cisco Partner Premier Certified
Dell	Dell PartnerDirect Premier
Jabra	Jabra GN One Premium Partner
Lenovo	Lenovo Premium Business Partner
Microsoft	Gold Microsoft Partner
Zebra	Zebra Business Partner

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Сертифікація – це підтвердження здатності компанії та її співробітників авторизовано працювати з певними системами маючи підтримку відповідних вендорів.

ТОВ «Експертз» є авторизованим партнером Google в Україні по п'яти напрямках:

- Maps Platform;
- Cloud Platform;
- G Suite;
- Chrome Enterprise;
- Google для освіти.

Сертифікована команда фахівців з хмарних технологій реалізує проекти:

- Data Migration;
- Data Science;
- Machine Learning;
- IoT;

– Google Maps.

Також компанія сертифікована по стандарту міжнародної інформаційної безпеки (ISO 27001) – це означає, що ТОВ «Експертз» запровадили систему для управління ризиками, пов'язаними з безпекою даних і що ця система відповідає всім найкращим практикам і принципам, закріпленим у цьому міжнародному стандарті. Цей сертифікат є найвідомішим у світі стандартом для систем управління інформаційною безпекою (ISMS), що дає можливість виходу на іноземні ринки та активного залучення зарубіжних партнерів. Популярний український онлайн-журнал про IT-бізнес AIN зазначає, що в ЄС і США наявність сертифікатів ISO/IEC є нормою, а їх відсутність – відповідно, фактор ризику [12].

ТОВ «Експертз» пройшла три етапи організаційного проектування, в результаті чого сформувалася матрична організаційна структура управління, яка характеризує структуру системи, зв'язок підрозділів, що забезпечують функціонування й розвиток організації в цілому. Так організаційна структура компанії складається з п'яти основних відділів (рис 2.1). Більш детальну інформація про етапи організаційного проектування і структуру відділів компанії в системному вигляді представлено у додатку Ж.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Експертз»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

ТОВ «Експертз» позиціонує себе як системний інтегратор, тобто компанія яка здатна впроваджувати комплексні та складні рішення з цифрової трансформації в ІТ. Компанія пропонує товари у різних цінових категоріях (додаток 3).

Головним активом ТОВ «Експертз» є його працівники, станом на 31.12.2021 року підприємство нараховувало 76 працівників (таблиця 2.2). Розуміючи це компанія приділяє значну увагу навчанню та розвитку своїх працівників, на постійній основі в компанії проводяться заходи з навчання та розвитку персоналу. Як результат, ефективність діяльності працівників зростає, як і їх заробітна плата – згідно з даними підприємства протягом 2019-2021 років середня заробітна плата зросла на 12,8%. Всі ролі в компанії отримують основну заробітну плату (ставку) та додаткову заробітну плату (бонуси відповідно до виконаних поставлених цілей).

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу ТОВ «Експертз»

Категорія персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (2021 до 2019)	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	%
Керівники	9	11,4	9	13,2	9	11,8	0	0,00
Спеціалісти	62	78,5	55	80,9	60	79	-2	-3,23
Технічні службовці	8	10,1	4	5,9	7	9,2	-1	-13,5
Всього	79	100	68	100	76	100	-3	-3,8

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Як можна побачити з таблиці 2.2 в ТОВ «Експертз» у 2019 році 78,5% від всієї чисельності персоналу займали спеціалісти, а найменшу кількість, з усіх категорій персоналу займали технічні службовці, частка яких була 10,1%. В 2020 році загальна чисельність персоналу компанії зменшалася на 14% або на 11 осіб, це пов'язано з замороженням багатьох контрактів через коронавірусну кризу, найбільше постраждала частка технічних службовців,

вона знизилася у два рази з 8 до 4 осіб. Вже у 2021 році динаміка має позитивну тенденцію до збільшення, адже чисельність персоналу, у порівнянні з 2020 роком зросла на 8 осіб, але ще повернулася на рівень 2019 року (79 осіб).

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Експертз» зображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вікова структура персоналу ТОВ «Експертз»

Кількість працівників за віком	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (2021 до 2019)	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	%
До 20 років	3	3,8	2	2,94	3	3,95	0	0,00
21-30 років	25	31,64	27	39,71	32	42,11	7	28
31-40 років	29	36,71	23	33,82	26	34,21	-3	-10,35
41-50 років	15	18,99	11	16,18	11	14,47	-4	-26,67
Понад 50 років	7	8,86	5	7,35	4	5,26	-3	-42,86
Разом	79	100	68	100	76	100	-3	-3,8

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Аналізуючи вікову структуру персоналу (таблиця 2.3) можна побачити, що в період з 2019 року по 2021 рік збільшувалась кількість працівників віком від 21 до 30 років. В 2020 році в компанії розпочали реалізацію програми підтримки молодих спеціалістів, запровадили програми стажування, які направлені на залучення студентів останніх курсів, а потім на їх подальше працевлаштування для розширення штату працівників (рис. 2.2). Як результат, на 2021 рік частка працівників віком від 21 до 30 років найбільша серед інших вікових категорій, з 2019 року їх кількість у загальній структурі збільшилася з 31,64% до 42,11%.

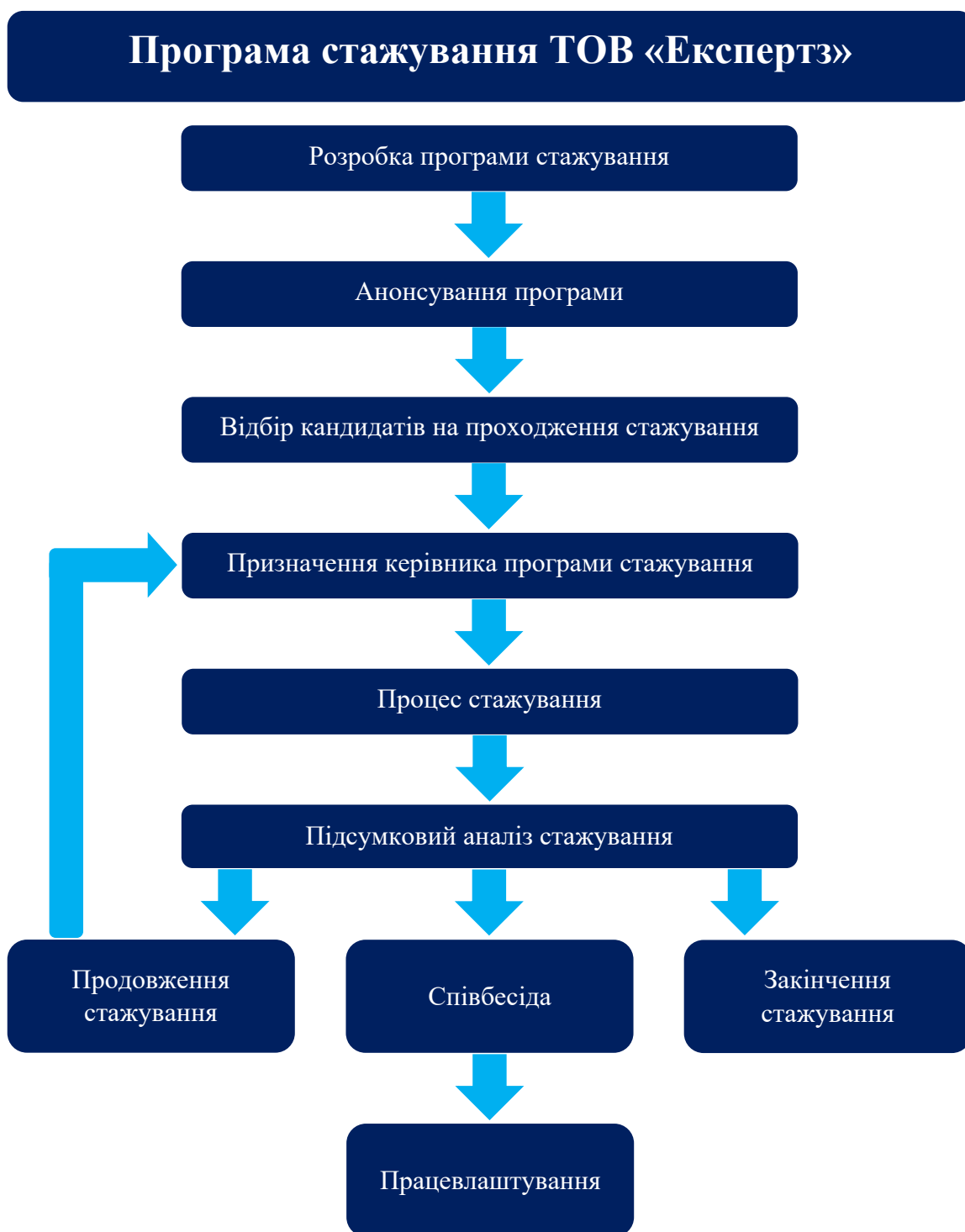


Рис. 2.2. Алгоритм програми стажування ТОВ «Експертз»

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Як можна побачити з рисунку 2.2, компанія розробила таку послідовність дій:

- Першим етапом компанія розробляє під свої потреби програми стажування відповідно до бізнес функцій, які необхідно закрити. Програму розробляють керівник відповідного підрозділу та менеджер з навчання та

розвитку персоналу. Метою стажування є отримання молодого спеціаліста, який буде здатним виконувати визначені обов'язки.

- Наступним кроком йде розповсюдження інформації про програму стажування серед потенційних кандидатів.
- Робота з потенційними кандидатами: аналіз отриманих резюме кандидатів, двоетапна співбесіда і остаточний вибір кандидата (кандидатів) – це наступний етап.
- Після затвердження кандидата (кандидатів) для проходження стажування призначається наставник, їм може виступати керівник відділу або інший достатньо кваліфікований спеціаліст.
- Далі йде процес безпосередньо стажування, який триває від 3 до 6 місяців. Кожному стажеру надається індивідуальне завдання, терміни і цілі виконання.
- Після завершення стажування виконується аналіз виконаних завдань та отриманих результатів і на основі цього робиться висновок щодо подальших кроків. Можливі варіанти: наставник рекомендує стажера до подальшого працевлаштування; стажер продовжує стажування; стажер закінчує стажування.

Структура персоналу по поколіннях XYZ зображено у рис. 2.3.

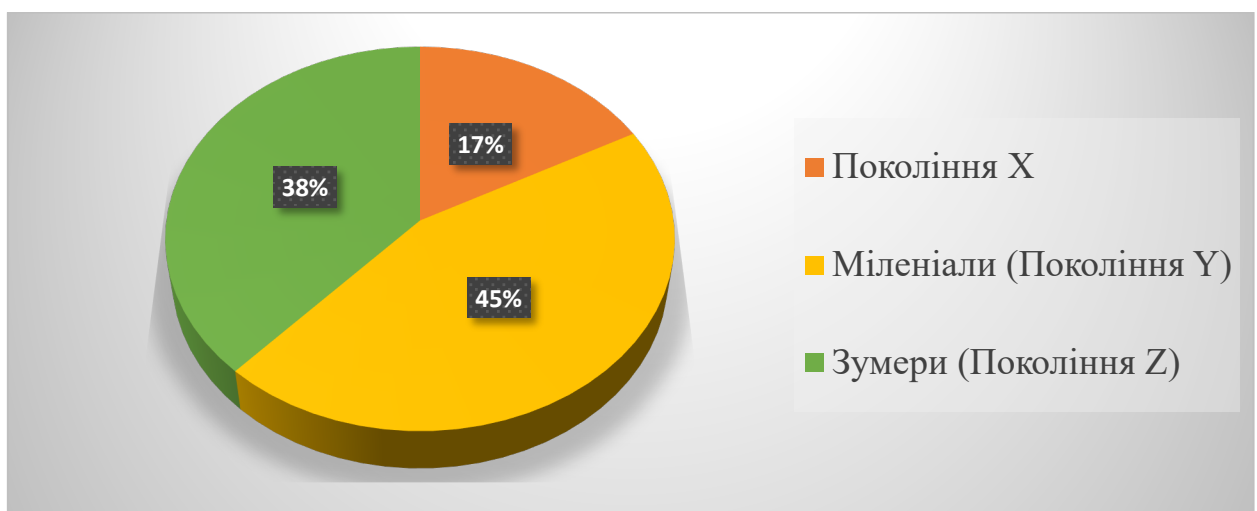


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Експертз» по поколіннях XYZ на кінець 2021 року

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

З рисунку 2.3 можна побачити, що у загальній структурі персоналу переважають співробітники покоління Y (1981-1996 років народження) – їх 34 особи або 45%. Покоління Z (1997-2012 років народження) складають більше третини загальної кількості – 29 осіб або 38%. Працівників покоління X (1965-1980 років народження) лише 13 осіб або 17%.

Соціальну структуру персоналу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Соціальна структура персоналу ТОВ «Експертз»

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (2021 до 2019)	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	%
	Стать							
Чоловіча	48	60,76	41	60,29	45	59,21	-3	-6,25
Жіноча	31	39,24	27	39,71	31	40,79	0	0,00
	Сімейний стан							
неодружені	27	34,18	26	38,24	33	43,42	6	22,22
одружені	32	40,5	24	35,29	27	35,52	-5	-15,63
розведені	19	24,05	17	25	15	19,74	-4	-21,05
вдівці(удови)	1	1,27	1	1,47	1	1,32	0	0,00
Разом	79	100	68	100	76	100	-3	-3,8

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

З наведеної таблиці можна побачити, що протягом 2019-2021 років процентний відсоток чоловіків і жінок є стабільним, чоловіків в середньому 60%, жінок – 40%. Що стосується сімейного стану, відсоток одружених та розведених працівників зменшується, а відсоток неодружених збільшується. Кількість неодружених працівників протягом досліджуваного періоду зростає і в 2021 році склала 43,42% році, це на 9,24% більше ніж у 2019 році. На кінець 2021 року зменшалася категорія осіб, що розвелися на 4,31% у порівнянні з 2019 роком. Така динаміка обумовлена тим, що на підприємстві збільшується кількість молодих працівників.

Аналіз структури персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем наведений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТОВ «Експертз» за освітньо-кваліфікаційним рівнем

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (2021 до 2019)	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	%
Вища освіта	27	34,18	23	33,82	25	32,9	-2	-7,41
Базова вища освіта	43	54,43	41	60,29	44	57,89	1	2,33
Середня спеціальна освіта	8	10,13	4	5,88	7	9,21	-1	-12,5
Середня освіта	1	1,26	-	0	-	0	-1	-100
Разом	79	100	68	100	76	100	-3	-3,8

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Аналізуючи структуру персоналу ТОВ «Експертз» за освітньо-кваліфікаційним рівнем можна зробити висновок, що за кількістю переважають працівники з базовою вищою освітою – 44 особи або 57,89%, співробітників з вищою освітою у загальній структурі персоналу підприємства – 25 осіб або 32,9% на 2021 рік. Найменшу частку займають працівники з середньою спеціальною освітою, найчастіше така категорія персоналу виконує функції технічних службовців, можна побачити, що їх частка зменшилася на 12,5%. Також слід зауважити, що з 2020 року в компанії не має працівників з середньою освітою. Така тенденція свідчить про те, що компанія набирає високо-кваліфікованих фахівців та віддають перевагу кандидатам, які мають вищу освіту.

Структуру персоналу за стажем роботи на підприємстві розглянуто в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «Експертз» за стажем роботи на підприємстві

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (2021 до 2019)	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	%
До 1 року	10	12,66	6	8,82	10	13,16	0	0,00
1-5 років	24	30,38	19	27,94	23	30,26	-1	-4,17
5-10 років	32	40,5	30	44,12	29	38,16	-3	-9,38
Більше 10 років	13	16,46	13	19,12	14	18,42	1	7,69
Разом	79	100	68	100	76	100	-3	-3,8

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Аналіз таблиці 2.6 вказує, що найбільшу частку персоналу за стажем роботи складають працівники зі стажем від 5 до 10 років (38,16%), слід зауважити, що частка таких працівників зменшується через впровадження програми підтримки молодих спеціалістів. Потім йдуть працівники зі стажем від 1 до 5 років (30,26%). Можна зауважити, що у 2021 році частка працівників зі стажем менше 1 року збільшилася. 18,42% або 14 осіб працюють в компанії вже більше 10 років.

Більш детальна характеристика основних показників руху та структури персоналу працівників підприємства ТОВ «Експертз» розрахований у таблиці 2.7, формули для розрахунку наведені у додатку І.

Таблиця 2.7

Основні показники руху та структури персоналу

Показники	Одиниця виміру	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність персоналу в тому числі:	всього	79	68	76
• керівники	осіб	9	9	9
• спеціалісти	осіб	62	55	60
• технічні службовці	осіб	8	4	7
Прийнято працівників за рік	осіб	8	4	12
Вибуло працівників за рік в тому числі:	всього	5	11	4

Продовження таблиці 2.7

• за власним бажанням	осіб	3	1	4
• за порушення трудової дисципліни	осіб	1	0	0
• за причини скорочення штату працівників	осіб	1	10	0
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	—	0,102	0,056	0,161
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	—	0,064	0,154	0,054
Коефіцієнт загального обороту кадрів	—	0,166	0,211	0,214
Коефіцієнт плинності персоналу	—	0,051	0,014	0,054
Коефіцієнт стабільності персоналу	—	0,949	0,986	0,946
Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу	—	1,6	0,36	3

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Таким чином, з наведеної таблиці можна побачити, що чисельність персоналу у 2020 році значно зменшалася, на 11 порівнюючи з 2019 роком. Кількість звільнених працівників перевищує кількість прийнятих майже у 3 рази, саме тому коефіцієнт обороту з прийняття становив 0,056, а коефіцієнт обороту зі звільнення 0,154. Можна спостерігати, що середньооблікова чисельність персоналу знизилась в 2020 році, у порівнянні з 2019 на 7 осіб. Це свідчить про те, що компанія, зважаючи на економічну кризу, оптимізувала витрати на персонал, відповідно неминучим стало деяке скорочення працівників. В 2020 році коефіцієнт плинності персоналу знизився, у порівнянні з 2019 роком на 0,037, але в 2021 році цей коефіцієнт став на одному рівні з 2019 роком (0,054 у 2021).

Отже, проаналізувавши кадрове забезпечення, було виявлено, що освітній рівень, досвід і кваліфікація працівників, дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним.

2.2. Характеристика системи навчання персоналу підприємства

Функціонування ТОВ «Експертз» здійснюється у складному конкурентному середовищі, що обумовлює актуалізацію потребу утримання

та посилення його конкурентних переваг. Сьогодні інновації стали обов'язковою складовою існування і розвитку кожного підприємства, перетворюючись у стратегічний чинник конкурентоспроможності.

Генеральний директор ТОВ «Експертз» вважає, що кваліфікований персонал – це основа успіху будь-якого підприємства, а навчання і розвиток співробітників в умовах сьогодення вже є життєвою необхідністю, яка продиктована швидкістю змін і високою конкуренцією. Саме тому компанія дуже уважно ставиться до навчання свого персоналу.

За навчання персоналу на підприємстві відповідає L&D-менеджер (менеджер з навчання та розвитку персоналу), його функціональні обов'язки наведені у рис. 2.4.



Рис. 2.4. Функціональні обов'язки менеджера з навчання та розвитку персоналу у ТОВ «Експертз»

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

L&D-менеджер забезпечую процес погодження стратегії навчання відповідно до короткострокових та довгострокових цілей компанії, впровадження і реалізацію цього плану.

Процес навчання на підприємстві (рис. 2.5) розпочинається з виникнення потреби у навчанні, наприклад коли вендор випускає нове обладнання або нову версію програмного забезпечення і компанії, щоб почати пропонувати його своїм клієнтам, потрібні сертифіковані спеціалісти, які зможуть впровадити це обладнання. Коли виникає потреба, компанія починає з'ясовувати деталі навчання з вендором. Наступним етапом йде узгоджень усіх деталей по навчанню, ціни, часу, кількості спеціалістів, які будуть навчатися. Після того, як узгодять усі організаційні питання починається саме навчання, в кінці якого співробітники проходять атестацію, за результатами якої вони отримують чи не отримують сертифікацію від вендора, яка дає змогу співробітнику працювати з обладнанням.



Рис. 2.5. Процес навчання у ТОВ «Експертз»

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

На підставі інформації отриманої від L&D-менеджера можна зробити висновок, що компанія вчасно проводить інструктажі, активно залучає своїх

працівників на розгляд практичних ситуацій, проводить лекції, семінари і тренінги, надає інформацію для самостійного вивчення та організовує курси підвищення кваліфікації (рис. 2.6).

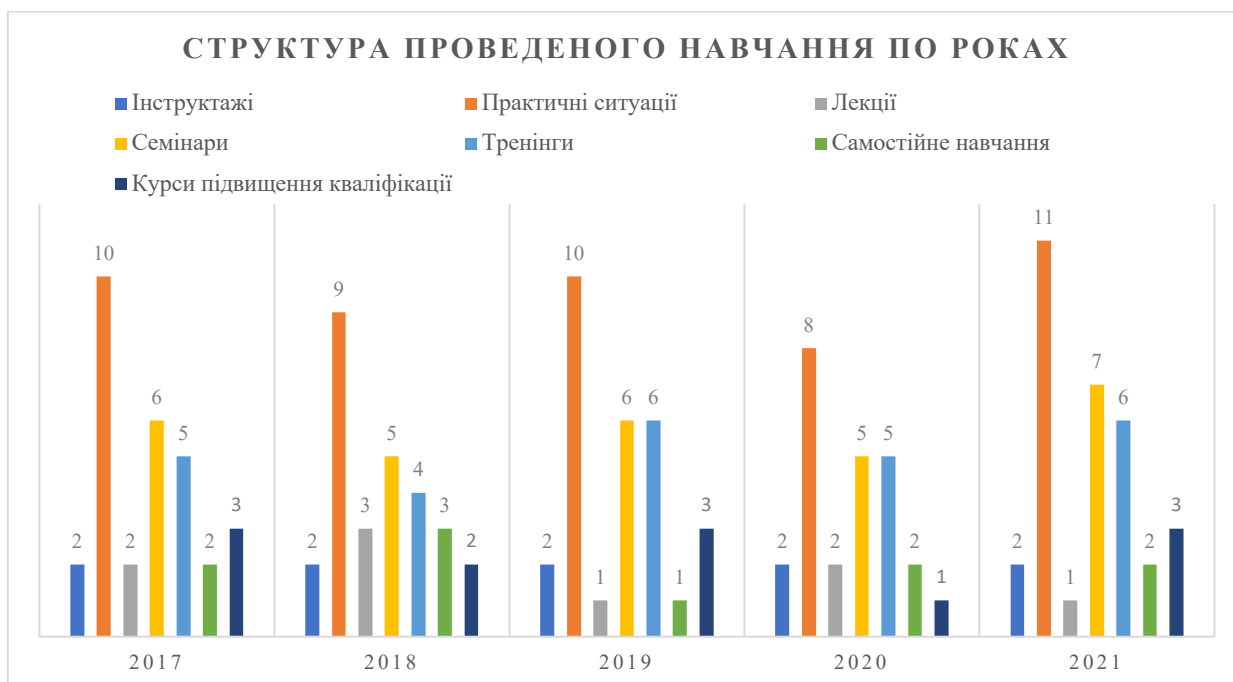


Рис. 2.6. Структура проведеного навчання персоналу ТОВ «Експертз» за період 2017-2021 рр.

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Як можна побачити з рисунку 2.6, за період з 2017-2021 роки компанія провела 144 заняття, в середньому 29 на рік. Найбільш поширеним методом навчання в ТОВ «Експертз» є заняття з розглядом практичних ситуацій, вони проводяться майже щомісяця. Такий тип занять є формою навчання, у ході якого проводиться колективне вивчення специфічних бізнес ситуацій, що можуть бути подані у відео форматі чи текстово формалізовані.

Лекції проводяться в середньому 2 рази на рік, на них співробітники перетворюються на студентів і конспектують за викладачем. Семінари і тренінги – в середньому 6 разів на рік. Семінар - це дискусія, яка може проходити у форматі brainstorm для пошуку вирішення проблеми. Семінари на підприємстві організовують коли треба закріпити пройдений на лекціях матеріал, а тренінги – це коли персоналу необхідно на практиці відпрацювати отримані на лекціях і семінарах знання та навички.

Інструктажі проводяться стабільно 2 рази на рік, с кожним співробітником спочатку проводять вступний інструктаж, коли поступає нова версія обладнання від вендорів проводять позаплановий інструктаж. Заняття з наданням інформації для самостійного навчання проводять в середньому 2 рази на рік, нову інформацію для ознайомлення про обладнання, рішення, технології, цифрові системи та інше висилають на особисту пошту кожного працівника, який безпосередньо працює з цим.

Окремим та найбільш ефективним методом навчання на підприємстві є курси підвищення кваліфікації, такі курси ТОВ «Експертз» організовує 2-3 рази на рік. Саме на підприємстві йде мова про курси цільового призначення: співробітники навчаються працювати з програмними продуктами, новими технологіями, матеріалами, сервісами, що використовуються на підприємстві.

Методи навчання, які використовують в ТОВ «Експертз» мають як переваги, так і недоліки (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8

Переваги та недоліки методів навчання, що використовує ТОВ «Експертз»

Метод	Переваги	Недоліки
Лекції	Цей метод добре підходить для великих аудиторій: матеріал можна пояснити одразу великій кількості людей і при цьому сам виступаючий контролює зміст та подачу матеріалу.	Відсутність зворотного зв'язку та низька активність слухачів. Викладачеві доводиться докладати великих зусиль, щоб захопити аудиторію.
Семінари	Свобода дій, що допомагає зберегти інтерес та включити у слухачів активність.	Викладач має бути досвідченим модератором, щоб дискусія не перетворилася на емоційну суперечку.
Тренінги	Допомагають досягти швидкого ефекту від навчання. Співробітники відразу після тренінгу зможуть застосовувати засвоєні інструменти в роботі. Крім того, вони набувають емоційного заряду і впевненості у своїх силах.	Пройдений матеріал може швидко забутися, якщо його не використовувати практично.
Розгляд практичних ситуацій	Дає змогу слухачам розширювати навички аналізу, діагностики та прийняття рішень, які дадуть змогу	Протягом заняття розглядається обмежена кількість ситуацій, зазвичай не більше трьох.

Продовження таблиці 2.8

	підвищити їх компетентність при розв'язанні проблем при виконанні своїх обов'язків.	
Самостійне навчання	Співробітники самі обирають зручний для них час і не залежать не від кого, вони визнають обсяг матеріалу, який будуть вивчати за певний час.	Матеріал заняття може бути недопрацьованим або взагалі працівник його навіть не торкнеться.
Курси підвищення кваліфікації	Дає можливість розширити та поглибити раніше здобуті професійні знання та навички на рівні вимог виробництва чи послуг.	Цей вид навчання може зайняти багато часу і коштувати значний бюджет.

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Було проведено анкетування (додаток К), яке пройшли 49 співробітників ТОВ «Експертз» із яких 55% чоловіки і відповідно 45% жінок, найбільша кількість серед яких віком від 21 до 30 років (47%), потім йдуть співробітники віком від 31 до 40 років (31%). Слід ще виділити працівників віком від 41 до 50 років, їх частка серед опитаних була 14%, найменша кількість співробітників за результатами опитування склали категорії віком до 20 років і понад 50 років, їх частка по 4%.

З результатів опитування можна побачити, що найбільша частка мають вищу освіту (51%) і базову вищу освіту (39%), частка працівників з середньою спеціальною освітою серед опитаних становить лише 10%.

Стаж роботи в ТОВ «Експертз» у більшості опитуваних становить від 5 до 10 років (43%) і від 1 до 5 років у 35%. Найменша частка у співробітників стаж роботи на підприємстві складає до 1 року (12%) і більше 10 років (10%). Варто звернути увагу на те, що 41% опитуваних має загальний стаж роботи за спеціальністю від 5 до 10 років, 27% мають стаж від 1 до 5 років. Категорія співробітників серед опитуваних загальний стаж яких становить від 10 до 20 років становить 18%, 8% працюють за спеціальністю до 1 року і 6% більше 20 років. Такі результати свідчать про те, що у компанії в пріоритеті молоді спеціалісти, як вже зазначалося раніше в компанії є програми по залученню молодих кадрів.

Серед опитаних працівників 78% є спеціалістами в компанії, 12% займають керівну посаду і 10% є технічними службовцями. 46% працюють у проектному відділі, 16% в технічному і комерційному відділах, в відділі маркетингу працюють 12%, а в фінансовому 10 % опитуваних.

Відповідно до результатів анкетування 100% співробітників пройшли інструктаж. В середньому співробітник ТОВ «Експертз» відвідує одне заняття раз на три тижні або 15 занять на рік. 69% з опитаних не відвідають заняття крім тих, що надає компанія, відповідно 31% відвідує заняття поза межами компанії. 65% опитаних працівників проходили курси підвищення кваліфікації. 33% хочуть освоїти додаткову спеціальність, 47% не впевнені.

Проаналізувавши усі отримані відповіді, можна дійти висновку, що більшість співробітників хочуть покращити рівень своєї англійської мови, ще можна виділити співробітників, які хочуть покращити навички вести переговори і свій емоційний інтелект.

Щодо методів навчання, 27% опитаних обрали розгляд практичних ситуацій, як найкращий метод навчання, 21% більше за все сподобалися курси підвищення кваліфікації, тренінги виділяють 14%, семінари 12%, інструктажі 8%. Інформація для самостійного навчання (самостійне навчання) подобається 6%, лекції 4%, а інші види навчання виділяють 8%.

Результати анкетування показують, що 71% вважають навчання на роботі ефективним, 29% вирішили, що навчання було частково ефективним. Жодний працівник не вважає навчання неефективним – це і є показник ефективності роботи менеджера з навчання та розвитку персоналу.

57% співробітників, які пройшли анкетування вважають, що знання отримані в навчальних закладах є недостатніми для ефективного виконання завдань на роботі, 33% вважають, що їм вистачило отриманих знань, а 10% визначали, що їм зовсім не вистачило знань.

71% опитаних співробітників бажають й надалі проходити професійне навчання, 29% хотіли б лише інколи його проходити і жодний працівник не обрав відповідь «ні» у цьому питанні.

65% опитаних співробітників ТОВ «Експертз» вважають, що навчання на підприємстві є відмінним, 31% вважає навчання добрим і 4% вважають, що навчання могло бути кращим.

Структура відвідування корпоративного навчання співробітниками ТОВ «Експертз» по відділам за 2021 рік наведена у рис. 2.7.



Рис. 2.7. Структура відвідувань занять по відділам за 2021 р.

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Як можна побачити з рис. 2.7, серед усіх відділів найчастіше відвідують заняття, яке надає підприємство, працівники проектного відділу, в середньому вони відвідали 22 заняття за 2021 рік, 16 занять за рік відвідали працівники відділу маркетингу і 14 працівники комерційного відділу. Найменше відвідували заняття працівники фінансового і технічного відділів, 12 і 10 разів відповідно. Така структура пояснюється тим, що працівники проектного відділу найбільше потребують оновлення своїх знань та бути в курсі останніх змін.

Щодо вартості навчання на підприємстві (рис. 2.8), то можна виділити наступні категорії:

- вендор повністю оплачує навчання;
- вендор лише частково покриває ціну за навчання;
- ТОВ «Експертз» бере на себе оплату за навчання.



Рис. 2.8. Структура витрат ТОВ «Експертз» на навчання за період 2017-2021 рр.

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Аналізуючи структуру витрат компанії на корпоративна навчання можна сказати, що ТОВ «Експертз» витрачає в середньому 100 тис. грн. власних коштів на рік. Найбільші витрати на навчання були у 2021 році, вони склали 113 тис. грн., найменші були у 2020 році – 82 тис. грн. Витрати на навчання входять у витрати на збут.

Дослідивши кадрове забезпечення та проаналізувавши систему навчання персоналу ТОВ «Експертз», можна зробити наступні висновки:

1. Чисельність персоналу підприємства на кінець 2021 року становила 76 осіб, серед яких 9 керівників, 60 спеціалістів і 7 технічних службовців.

2. В загальній структурі персоналу працівників віком від 21 до 30 років найбільше – 32 особи або 42%. Співробітників віком понад 50 років найменше, всього 4 особи або 5%.

3. В 2020 році на підприємстві запровадили програму стажування, яка направлена на залучення студентів випускних курсів, а потім на їх подальше працевлаштування.

4. У соціальній структурі підприємства переважають чоловіки, на 31.12.2021 їх частка становила 59%. Відсоток одружених та розведених зменшується у зв'язку з тим, що збільшується частка молодих співробітників.

5. Для компанії в пріоритеті співробітники з вищою освітою, як результат, частка такого персоналу складає більшість працівників – більші ніж 90%.

6. За стажем роботи переважає категорія працівників, які вже працюють від 5 до 10 років на цьому підприємстві. Найменша категорія персоналу зі стажем роботи до 1 року.

7. Аналіз руху персоналу показав, що у 2020 році відбулося скорочення штату працівників – скоротили 10 співробітників.

8. Процес навчання персоналу у ТОВ «Експертз» складається з наступних етапів:

- вдосконалення знань існуючих співробітників;
- навчання новим обов'язкам;
- запобігання та усунення прогалин у навичках;
- адаптація до віддаленої роботи;
- індустриальні та технічні оновлення;
- підготовка нового персоналу.

9. За період з 2017 по 2021 роки на підприємство відбулося 144 заняття. Найбільш поширеним методом навчання у ТОВ «Експертз» є розгляд практичних ситуацій, також на підприємстві проводяться інструктажі, розгляд практичних ситуацій, лекції, семінари, тренінги, курси підвищення кваліфікації та надсилаються матеріали для самостійного навчання. Самим ефективним методом є курси цільового призначення. Підприємство в середньому витрачає 100 тис. грн. власних коштів на навчання свого персоналу. Співробітники проектного відділу найчастіше серед інших відвідують навчальні заходи.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПЕРТЗ»

3.1. Обґрунтування запровадження цифрового інструментарію у навчанні персоналу ТОВ «Експертз»

Рекрутингова компанія Randstad Deutschland здійснила опитування серед 35000 молодих людей віком від 18 до 24 років. 58% опитаних заявили, що підуть з роботи якщо вона (робота) буде заважати їм насолоджуватися життям, 38% опитаних вже зробили це щонайменше один раз. Таким чином, більше ніж половина опитаних, як тільки робота починає впливати на їх відчуття «задоволення життям», готові поступитися роботою [64].

Покоління Z і деякі представники покоління Y (здебільшого ті, хто народилися після 1990-тих років) радикально відрізняються від покоління бекі-бумерів (1946-1964 років народження). Бекі-бумери прагнули не тільки створювати сім'ю, побудувати будинок, придбати машину, але для них також надзвичайно важлива була кар'єра: самореалізація в роботі та самореалізації в кар'єрі. Під словом «робота» мається на увазі не відвідування офісу, фабрики чи заводу, а більш загальне значення – тривала цілеспрямована діяльність, яка передбачає якість просування, якусь майстерність, якість вдосконалення, тобто те, що називають певними цілеспрямованими тривалими заняттями, які націлені на досягнення якихось результатів [9].

Сьогодні багато менеджерів з управління персоналом, керівники великих західних та українських компаній скаржаться, що молодь не хоче брати на себе відповідальність, вона не хоче працювати повні п'ять днів на тиждень і всіляко уникає переробок поза робочим часом. Йдеться не про те, що робота може перенапружувати або бути нудною, мова йде про те, що працівники покоління Z і пізніх представників покоління Y намагаються мотивувати через старі підходи: підвищувати зарплату, підвищувати їх

посаду, робити керівниками відділів або намагаються ставити їх на якісь творчі напрями, щоб такі працівники фактично переймали частину відповідальності за компанію.

Як показує практика, такі мотиваційні дії вже не спрацьовують на зазначену категорію працівників і сучасним компаніям треба шукати нові підходи для збереження та мотивування своїх співробітників, тут на передній план і виходять інноваційні методи навчання персоналу [33].

В загальній структурі персоналу ТОВ «Експертз» працівників покоління зумерів і пізніх представників покоління міленіалів 37 осіб або майже 50%. Також слід зауважити, що ТОВ «Експертз» позиціонує себе як сучасну, технологічну компанію, яка пропонує своїм клієнтам цифрові технології та рішення по Digital трансформації. Саме тому компанії можна запропонувати звернути більше уваги на інноваційні методи навчання персоналу.

На основі даних отриманих від L&D-менеджера можна сказати, що у більшості випадків в компанії виникають потреби в комунікативних навичках, специфічних технічних навичках, в творчому вирішенні проблем і дизайнерському мисленні (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Найбільш затребувані навички у ТОВ «Експертз»

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Як можна побачити з рисунка 3.1, комунікативні навички у пріоритеті в компанії, їх використовують у 84% бізнес комунікацій, технічні навички використовуються у 71% ситуацій. Під технічними навичками саме в ТОВ «Експертз» йде мова з одного боку про розуміння, як влаштована

інфраструктура клієнта (серверна або робоче місце, технічне облаштування офісів, цифрові рішення та продукти, що використовуються, тощо), а з іншого боку є технічне розуміння різноманітності рішень, які необхідно запропонувати та обґрунтувати клієнтам з точки зору перспективи їх розвитку на найближчі мінімум п'ять років з урахуванням бюджетних варіантів. Життєвий цикл технічних навичок в ТОВ «Експертз» в середньому складає 5 років. Творче вирішення задач і дизайнерське мислення використовується у 56% кейсів, під дизайн-мисленням на підприємстві мають на увазі ітеративний процес вирішення проблем відкриття, створення ідей та експериментів, який використовує різні методи, засновані на дизайні, щоб отримати розуміння та отримати інноваційні рішення практично для будь-якого бізнес-завдання.

Для покращення зазначених знань та навичок персоналу ТОВ «Експертз» можна запропонувати методи навчання з використанням EdTech (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Методи навчання для потреб ТОВ «Експертз»

	Метод	Практичне застосування
Комунікативні навички	Відео навчання з використанням технології мобільного навчання «Mobile Learning»	Фільми, телевізійні кліпи та інші відеоролики є чудовим навчальним інструментом, у процесі навчання можна у будь-який момент «поставити на паузу» відео для його обговорення, відеокліпи також чудово підходять для розгляду практичних ситуацій. Технологія мобільного навчання надасть доступ до освітнього контенту через мобільний пристрій. Це найновіше втілення традиційної системи управління навчанням (LMS), яка є більш доступною, займає менше часу та набагато гнучкіша.
	Вебінар	Чудово підійде для розгляду практичних ситуацій в онлайн форматі та надання нової інформації. Вебінари також можна використовувати в рамках корпоративного навчання, щоб пояснити, як виконувати завдання або окреслити процеси.
	Соціальне навчання з використанням цифрових технологій	Посилить співпрацю та командну роботу між колегами: неформальні бесіди та навчальні групи навіть у цифровому просторі, можуть допомогти співробітникам покращити їхні комунікативні навички. Воно допоможе співробітникам розглядати навчання та розвиток як постійний процес і частину корпоративної культури компанії.

Продовження таблиці 3.1

Технічні навички	Мікронавчання (Micro-Learning)	Використовуючи текст, відео, електронні книги, інтерактивні мультимедіа та інші матеріали метод забезпечить працівників компанії технічним навичкам. Таке навчання буде в середньому тривати лише від п'яти до десяти хвилин, завдяки цьому воно допоможе співробітникам швидко отримати потрібну інформацію і відразу її застосувати у своїй роботі.
	Змішане навчання (Blended Learning)	Сьогодні працівники ТОВ «Експертз» працюють як у віддаленому форматі (з дому), так і з офісу. Змішане навчання співпадає з сьогоднішньою моделлю роботи. Метод покращить мотивацію, яка необхідна для успішного навчання, водночас забезпечуючи якість та гнучкість в електронному форматі – співробітники зможуть отримувати технічні навички у зручному для них форматі.
	Гейміфікація (Gamification)	Такий метод може вивести корпоративне навчання ТОВ «Експертз» на абсолютно новий рівень: навчання технічним навичкам не завжди буває цікавим, гейміфікація програм професійного розвитку додасть бали, значки та інші ігрові функції до традиційних навчальних курсів і модулів, надаючи співробітникам новий, більш цікавий спосіб навчання.
Творче вирішення задач і дизайнерське мислення	Мозковий штурм з поєднаннями доповненої реальності (AR)	ТОВ «Techsvit» використовує у своїй діяльності технологію AR коли вони демонструють майбутнє рішення своїм клієнтам. Коли виникає потреба у творчому вирішенні якоїсь задачі (зробити новий дизайн приміщення) метод мозкового штурму з використанням AR може бути новітнім підходом для дизайнерського мислення.
	Навчання в робочих групах використовуючи цифрові технології	Для вирішення творчих задач групові обговорення та заходи можуть стати ідеальним варіантом навчання: в рамках корпоративного навчання можна створити групи співробітників, які займаються різними проектами. На заняттях за допомогою цифрових технологій створюється можливість для обговорення кожної бізнес задачі, аргументування власного погляду, працівники зможуть ділитися своїм досвідом та разом шукати шляхи для вирішення поточних задач.
	Навчання софт скілам у модульній формі	Вміння працювати в команді, управління часом, емоційний інтелект, розвиток критичного мислення допоможе творчо підійти до вирішення бізнес задач, таке навчання буде надихати на пошук нових ідей і нестандартних рішень. Модульна форма допоможе структурувати на вдосконалити процес навчання.

Джерело: Розроблено автором

Було проведено друге анкетування співробітників ТОВ «Експертз» (рис. 3.2, 3.3, 3.4), яке пройшли 32 особи, де їм були запропоновані для обговорення та вибору зазначені методи, які мають на меті покращити пріоритетні для компанії навички найефективнішим способом.



Рис. 3.2. Результати анкетування співробітників ТОВ «Експертз»

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи рисунок 3.2 можна сказати, що з 32 опитаних працівників компанії 15 осіб, або 47%, хотіли б покращити свої комунікативні навички використовуючи соціальне навчання з використанням цифрових технологій. 11 працівників (34%) обрали б відео навчання з використанням технології мобільного навчання, вебінари б зацікавили лише 6 осіб або 19%.



Рис. 3.3. Результати анкетування співробітників ТОВ «Експертз»

Джерело: розроблено автором

Як можна побачити з рисунку 3.3, при навчанні технічним навичкам мікронавчання сподобалося б більшості опитаних працівників компанії – 17 особам або 53%. Змішане навчання було б до вподоби найменшій кількості опитаних – 5 працівникам або 16%, гейміфікація, у свою чергу, зацікавили б майже третину опитаних.



Рис. 3.4. Результати анкетування співробітників ТОВ «Експертз»

Джерело: розроблено автором

Відповідно до рисунку 3.4, метод мозкового штурму з поєднаннями доповненої реальності (AR) сподобався 13 опитаним співробітникам, а це 41%. Метод навчання в робочих групах з використанням цифрових технологій зацікавив четверту частину опитаних (8 працівників), навчання софт скілам обрали б 11 працівників або 34%.

Завдяки другому анкетуванню можна дійти висновка, що працівникам ТОВ «Експертз» було б більш до вподоби навчатися комунікативним навичкам використовуючи відео навчання з використанням технології мобільного навчання та Соціальне навчання з використанням цифрових технологій. Навчатися технічним навичкам співробітникам було б цікаво за методами «мікронавчання» та «гейміфікація», для того щоб вдосконалити вміння творче вирішувати бізнес задачі та розвинути своє дизайнерське мислення – співробітники б обрали мозковий штурм з поєднаннями

доповненої реальності (AR) та навчання в робочих групах використовуючи цифрові технології.

Всі запропоновані методи є доволі ефективними, але впровадити їх одночасно у систему навчання компанії буде недоцільно. Кожен із зазначених методів може повністю забезпечити ефективний процес навчання відповідно до потреб ТОВ «Експертз», тому можна запропонувати впровадити лише один з них. Для прийняття оптимального управлінського рішення серед альтернативних варіантів навчання, які найбільш б сподобалися працівникам, було використано метод TOPSIS (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Опис альтернативних варіантів

Альтернативи	Опис альтернативних варіантів
A1	Відео навчання з використанням технології мобільного навчання
A2	Соціальне навчання з використанням цифрових технологій
A3	Мікронавчання
A4	Гейміфікація
A5	Мозковий штурм з поєднанням технології доповненої реальності (AR)
A6	Навчання в робочих групах використовуючи цифрові технології

Джерело: розроблено автором

Запропоновані методи професійного навчання персоналу ТОВ «Експертз» мають вдосконалити процеси бізнес діяльності та стати рушійним фактором, який допоможе досягти короткострокових і довгострокових цілей компанії. Саме тому були розроблені критерії та шляхом експертної оцінки було здійснено розподіл балів запропонованим методам за 10-бальною шкалою відповідно до задачам та цілям компанії (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Опис критеріїв оцінювання

Критерії	Опис критеріїв оцінювання	Характер монотонності цільової функції
K1	Ефективність	↑ (max)
K2	Залученість співробітників	↑ (max)

Продовження таблиці 3.3

K3	Інноваційність	↑ (max)
K4	Рівень складності впровадження	↓ (min)
K5	Вартість	↓ (min)

Джерело: розроблено автором

В результаті експертної оцінки альтернативних методів професійного розвитку за визначеними критеріями отримаємо характеристику альтернативних варіантів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика альтернативних варіантів

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	K1	K2	K3	K4	K5
	Ефективність	Залученість співробітників	Інноваційність	Рівень складності впровадження	Вартість
Вага	0,28	0,20	0,12	0,18	0,22
Функція	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↓ (min)	↓ (min)
A1	8	7	9	2	2
A2	9	6	8	3	3
A3	10	7	10	7	5
A4	7	10	9	1	1
A5	4	10	10	6	9
A6	8	9	8	3	3

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є нормалізація матриці шляхом ділення найбільшого або найменшого значення критерія залежно від функції на кожне значення відповідного критерія (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Нормалізована матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5
Вага	0,28	0,20	0,12	0,18	0,22
A1	64	49	81	4	4
A2	81	36	64	9	9
A3	100	49	100	49	25

Продовження таблиці 3.5

A4	49	100	81	1	1
A5	16	100	100	36	81
A6	64	81	64	9	9
$\sqrt{\sum_{i=1}^n x_{ij}^2}$	19,34	20,37	22,14	10,39	11,36

Джерело: розроблено автором

Ділимо на корінь суми квадратів і отримуємо наступні результати (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

	K1	K2	K3	K4	K5
Вага	0,28	0,20	0,12	0,18	0,22
A1	0,4137	0,3436	0,4066	0,1925	0,1761
A2	0,4654	0,2945	0,3614	0,2887	0,2641
A3	0,5171	0,3436	0,4518	0,6736	0,4402
A4	0,3620	0,4909	0,4066	0,0962	0,0880
A5	0,2068	0,4909	0,4518	0,5774	0,7924
A6	0,4137	0,4418	0,3614	0,2887	0,2641

Джерело: розроблено автором

На основі попередньо визначених вагових коефіцієнтів кожного критерію, здійснюється побудова зваженої нормалізованої матриці рішень (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Зважена нормалізована матриця рішень					
	K1	K2	K3	K4	K5
Вага	0,28	0,20	0,12	0,18	0,22
A1	0,1158	0,0687	0,0488	0,0346	0,0387
A2	0,1303	0,0589	0,0434	0,0520	0,0581
A3	0,1448	0,0687	0,0542	0,1212	0,0968
A4	0,1013	0,0982	0,0488	0,0173	0,0194
A5	0,0579	0,0982	0,0542	0,1039	0,1743
A6	0,1158	0,0884	0,0434	0,0520	0,0581

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком визначаємо ідеальне позитивне та ідеальне негативне рішення (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Визначення ідеального позитивного та ідеального негативного рішення

	max	max	max	max	min	min
A ⁺	0,1448	0,0982	0,0542	0,1212	0,0194	0,1448
A ⁻	0,0579	0,0589	0,0434	0,0173	0,1743	0,0579

Джерело: розроблено автором

Розраховуємо відстань до ідеального позитивного рішення (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9

Відстань до ідеального позитивного рішення

S ⁺ :	K1	K2	K3	K4	K5
A1	0,0008	0,0009	0,0000	0,0075	0,0004
A2	0,0002	0,0015	0,0001	0,0048	0,0015
A3	0,0000	0,0009	0,0000	0,0000	0,0060
A4	0,0019	0,0000	0,0000	0,0108	0,0000
A5	0,0075	0,0000	0,0000	0,0003	0,0240
A6	0,0008	0,0001	0,0001	0,0048	0,0015

Джерело: розроблено автором

Розраховуємо відстань до ідеального негативного рішення (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Відстань до ідеального негативного рішення

S:	K1	K2	K3	K4	K5
A1	0,0034	0,0001	0,0000	0,0003	0,0184
A2	0,0052	0,0000	0,0000	0,0012	0,0135
A3	0,0075	0,0001	0,0001	0,0108	0,0060
A4	0,0019	0,0015	0,0000	0,0000	0,0240
A5	0,0000	0,0015	0,0001	0,0075	0,0000
A6	0,0034	0,0009	0,0000	0,0012	0,0135

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком робимо обчислення відносної близькості до ідеального рішення (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Відносна близькість до ідеального рішення

	S ⁺	S ⁻	C*	Ранг
A1	0,0980	0,1489	0,6030	4
A2	0,0904	0,1412	0,6098	3
A3	0,0829	0,1567	0,6541	1
A4	0,1128	0,1657	0,5951	5
A5	0,1785	0,0957	0,3490	6
A6	0,0858	0,1376	0,6160	2

Джерело: розроблено автором

Упорядкуємо альтернативи: $A3 > A6 > A2 > A1 > A4 > A5$.

За результатами проведеного аналізу альтернативних методів навчання персоналу найвищу оцінку отримав метод «Мікронавчання», найнижча оцінка у метода «Мозковий штурм з поєднанням технології доповненої реальності (AR)».

Отже, для підприємства ТОВ «Експертз» буде доцільно запровадити для навчання персоналу методу «Мікронавчання».

3.2. Організаційні заходи по цифровій трансформації системи навчання персоналу підприємства

Проаналізувавши систему навчання персоналу ТОВ «Експертз» можна сказати, що компанія використовує як традиційні, так і інноваційні методи навчання персоналу, але сьогодні такі методи навчання не охоплюють можливість одночасного залучення всіх співробітників компанії, тобто ефективність такого підходу у навчанні знижується, а бюджетні витрати збільшуються. За даними L&D-менеджера на 31.04.2023 повністю віддалено працюють 18 працівників, гібридне робоче місце у 29 співробітників і лише 17 осіб працюють офлайн (рис. 3.5).

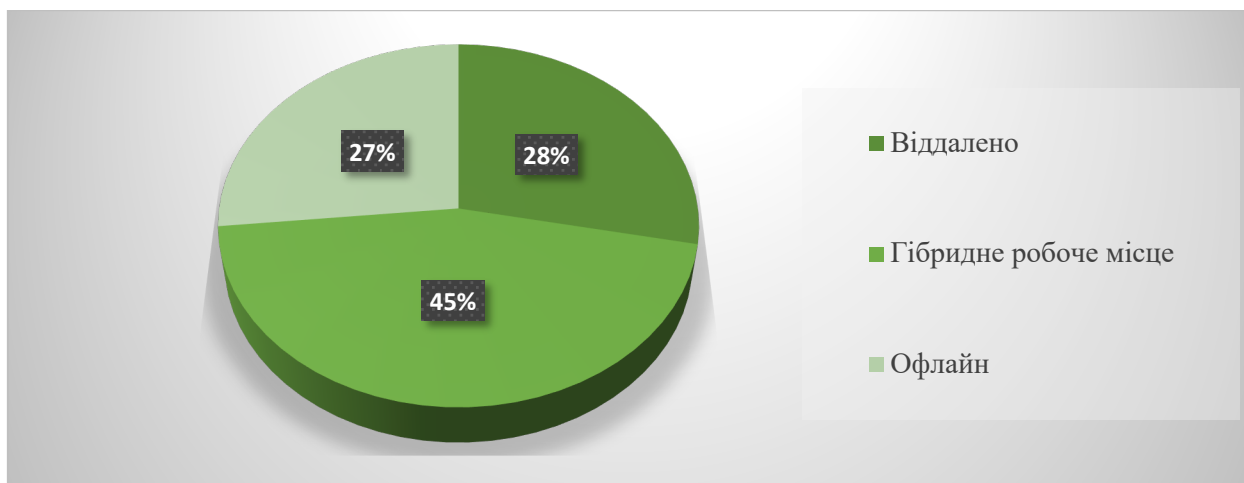


Рис. 3.5. Структура формату роботи співробітників ТОВ «Експертз» на 31.04.2023

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Покращити ефективність існуючої системи навчання персоналу підприємства можна завдяки її цифровій трансформації. Перехід на цифрові технології може допомогти зробити процес навчання ефективнішим, продуктивнішим, результативнішим, дешевшим та подолати безліч інших викликів (рис. 3.6).

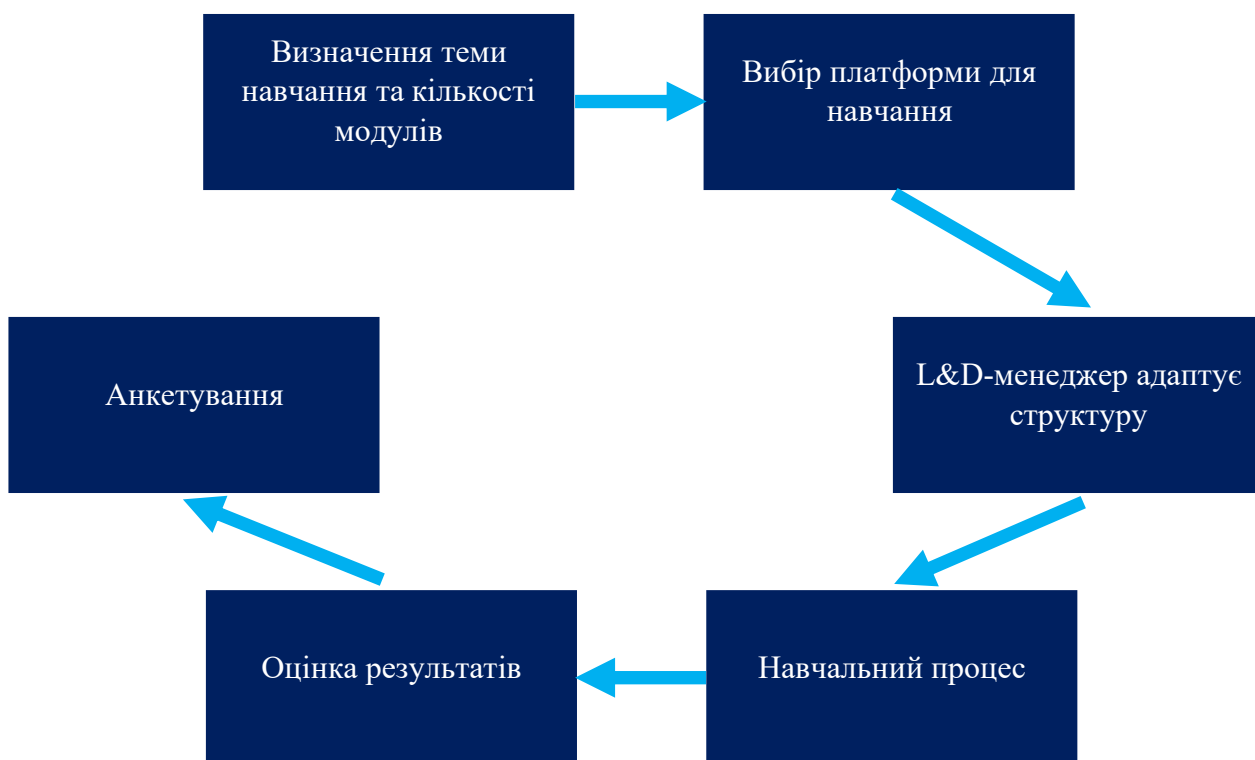


Рис. 3.6. Цифрова трансформація існуючого навчання

Джерело: Розроблено автором

З рисунку 3.6 можна побачити, що цифрова трансформація навчання персоналу підприємства складається з наступних етапів:

- На першому етапі визначається тема професійного навчання та впроваджується модульна система. Сьогодні найбільш поширеним методом навчання в ТОВ «Експертз» є заняття з розглядом практичних ситуацій, вони проводяться майже щомісяця і подобаються більшій кількості опитаних, тому такі заняття доцільно продовжувати проводити, але вже з використанням запропонованої форми для більшого охоплення.

- Відповідно до теми навчання обирається платформа, наприклад система управління мобільним навчанням EdApp, вона зробить електронне навчання ефективнішим і цікавішим.

- Після затвердження платформи де буде відбуватися процес навчання, L&D-менеджер розробляє по шаблону курс відповідно до цілей та задач підприємства. Робота за шаблоном пришвидшить процес розробки програми навчання та зробить її цікавішою.

- Наступним етапом йде безпосередньо процес професійного навчання в електронному форматі, модульна структура забезпечить легкий та зручний доступ до навчальних матеріалів влюбий момент часу та з будь-якого місця, воно також структурує навчальний процес найефективнішим шляхом для більшої залученості працівників (push-повідомлення, нагадування в месенджері).

- Після завершення кожного модуля (кожного заняття) проводиться оцінка результатів (тестування) завдяки гейміфікація, такий метод підвищить залученість та зацікавленість працівників у навчальному процесі.

- В кінці курсу робиться анкетування в електронному вигляді (кожному працівнику, який пройшов навчання висилається анкета на особисту електронну пошту). L&D-менеджер аналізує отримані данні та на їх основі коригує подальший процес навчання.

Запропонований підхід буде мати позитивний вплив на навчання персоналу і відповідно на бізнес процеси підприємства (3.7).

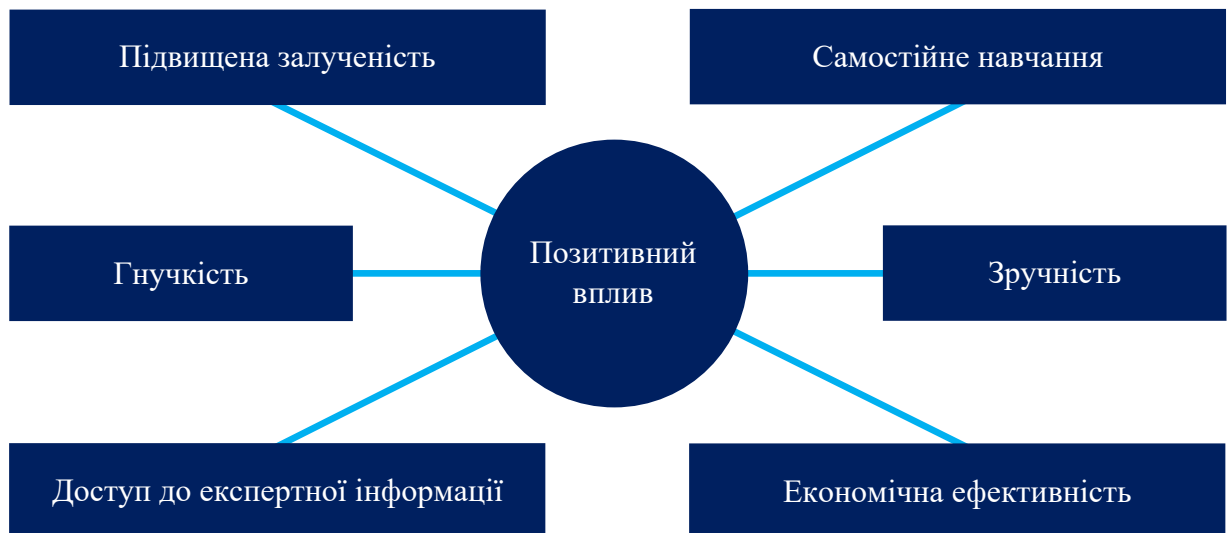


Рис. 3.7. Позитивний вплив запропонованої системи професійного навчання на співробітників ТОВ «Експертз»

Джерело: Розроблено автором

Як можна побачити з рисунка 3.7, запропонована система буде позитивно впливати на персонал компанії наступним чином:

- Підвищить залученість: в сьогоdnішніх умовах співробітники можуть відчувати у себе відсутність мотивації через невизначене майбутнє та не просте зовнішнє середовище. Запропонована система може покращити психологічний стан персоналу завдяки залученості у процес набуття нових вмінь та навичок. Завдяки навчанню на основі технологій працівники зможуть контролювати своє навчальне середовище та темп. Як результат, навчальний матеріал буде краще зрозумілий та засвоєний.

- Вдосконалить самостійне навчання: запропонована система навчання з використанням освітніх технологій покращить самостійне навчання працівників завдяки тому, що вони зможуть навчатися у своєму власному темпі. Це особливо корисно для «завантажених» працівників, яким часто доводиться поєднувати роботу та сімейні обов'язки зі своїми освітніми цілями. Завдяки навчанню на основі технологій вони можуть навчатися, коли їм зручно, замість того, щоб дотримуватися встановленого розкладу.

- Вдосконалить самостійне навчання: запропонована система навчання з використанням освітніх технологій покращить самостійне

навчання працівників завдяки тому, що вони зможуть навчатися у своєму власному темпі. Це особливо корисно для «завантажених» працівників, яким часто доводиться поєднувати роботу та сімейні обов'язки зі своїми освітніми цілями. Завдяки навчанню на основі технологій вони зможуть навчатися, коли їм буде зручно, замість того, щоб дотримуватися встановленого розкладу.

- Зручність: однією з основних переваг модульного навчання є зручність використання, тобто таке навчання може бути повністю онлайн, а сьогодні це дуже важливий фактор. Запропоноване навчання зручно та легко отримати навіть тим співробітникам, які перебувають у різних частинах світу, його можна проводити будь-де та будь-коли. Для цього потрібно підключитися до Інтернету, мати комп'ютер або мобільний пристрій, а це означає, що працівники можуть пройти навчання з урахуванням власних часових можливостей.

- Економічна ефективність: ще одною перевагою запропонованого навчання є його економічність. Завдяки онлайн формату для ТОВ «Експертз» більше не буде необхідності орендувати приміщення для проведення семінарів і інших навчальних заходів. Крім того, компанія може отримати знижки на навчальні курси, купуючи їх оптом і як результат, вона зможе заощадити певну суму грошей.

- Доступ до експертної інформації: запроваджуючи запропоновану навчальну систему компанія отримує доступ до найновітнішої бази навчальних матеріалів (лекцій, семінарів та іншого), які інакше були б недоступні. Запропоноване навчання може включати доступ до «експертів», які можуть допомогти співробітникам при виникненні запитань.

- Гнучкість: запропонована система навчання з використанням новітніх технологій дасть працівникам можливість отримати доступ до курсів у зручних для них час. Це ідеальний варіант для тих працівників, які не можуть виділити час у своєму розкладі, щоб відвідати «традиційну» аудиторію. Крім того, таке навчання можна налаштувати відповідно до потреб окремих співробітників, наприклад: учні можуть зосередитися на конкретних темах або

навичках, найбільш відповідних їхнім робочим обов'язкам і у результаті вони можуть отримати максимальну користь від навчального процесу. Гнучкість технологічного навчання є значною перевагою, якою не можна нехтувати.

У третьому розділі роботи було обґрунтовано запровадження цифрового інструментарію у навчальний процес ТОВ «Експертз» та запропоновано організаційні заходи по цифровій трансформації системи навчання персоналу підприємства:

1. Були запропоновані наступні методи навчання: відео навчання з використанням технології мобільного навчання, вебінар, соціальне навчання з використанням цифрових технологій, мікронавчання, змішане навчання, гейміфікація, мозковий штурм з поєднанням доповненої реальності, навчання в робочих групах.

2. Методом багатокритеріального аналізу TOPSIS було обрано найкращу альтернативу для навчання співробітників – мікронавчання.

3. Для покращення ефективності існуючої системи навчання персоналу підприємства було запропоновано провести її цифрову трансформації, в результаті чого отримали наступну послідовність навчального процесу:

- визначення теми навчання та кількості модулів;
- вибір платформи для навчання;
- адаптування структури;
- навчальний процес;
- оцінка результатів;
- анкетування.

ВИСНОВКИ

Провівши детальне дослідження предметної області дипломної роботи можна відзначити, що навчання та розвиток відіграють життєво важливу роль у покращенні продуктивності співробітників шляхом впровадження інноваційної робочої поведінки, яка допомагає ефективно та інноваційно виконувати бізнес завдання, що в свою чергу приведе до успішності бізнесу.

Дослідження описує різноманітні методи навчання, їх поєднання, які можуть використовуватися підприємствами в різних сферах для розробки та впровадження ефективної стратегії з професійного розвитку.

Можна підкреслити, що досліджені методи навчання є рушійною силою для ефективного розвитку людських ресурсів і є ключем до отримання компаніями кваліфікованого результату праці. Усі інші функції управління – планування, організація, контроль тощо будуть марними до тих пір, поки працівники не підготовлені належним чином відповідно до стратегії. Від етапу орієнтації працівника до його виходу, навчання є корисним як для людини, так і для організації. Навчання є незамінним, тому ефективні методи навчання повинні бути невід’ємною частиною функціонування організації.

За минулі роки методи проведення навчання значно просунулися завдяки інноваціям нових технологічних інструментів. Сьогодні доступні різноманітні методи навчання. Також, відбулася зміна робочої сили, що створило суттєву потребу в новому підході до навчання та розвитку. Сьогоднішні програми навчання повинні бути розроблені для різних аудиторій, включаючи покоління зумерів та міленіалів. Можливості якісного навчання та розвитку, розроблені з урахуванням інтересів цих поколінь, допоможуть компаніям залучити нові таланти та підвищити утримання співробітників.

Інноваційні методи навчання можуть суттєво сприяти підвищенню не лише компетенцій, а й психічного благополуччя працівників, що важливо в умовах сьогодення, та забезпечать їх загальний розвиток. Ці методи навчання

задовольняють вимоги сучасного бізнесу, що змінюються, і призведуть до підвищення продуктивності працівників.

Отже, застосування традиційних та інноваційних методів навчання персоналу дозволить менеджерам з управління персоналом проводити якісний відбір фахівців та його адаптацію, витрачаючи на це оптимальний бюджет та час, впроваджувати мотиваційні механізми базуючись на періодичних опитуваннях та оцінках співробітників, організувати ефективний процес навчання та підвищення кваліфікації існуючих працівників, що спрямовано на сприяння підвищенню задоволеності персоналу власною кар'єрою і роботою на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гемма М. Д. Процес професійного навчання персоналу на виробництві в Україні: основні етапи / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2017. 295-302 с.
2. Генрі Форд : Моє Життя та Робота, 2022. 294 с.
3. Гетьман О. О., А. О. Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу / Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського, 2017. 556-561с.
4. Дяченко Л., Марусинець М., Ничкало Н., Пазюра Н. Професійна підготовка виробничого персоналу в розвинених країнах Азії : навчальний посібник – Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, 2019. 183 с.
5. Козак К. Б., Бойчук К. Г. Інноваційні технології навчання персоналу / Одеська національна академія харчових технологій, 2019. 66-72 с.
6. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві / Кіровоградський національний технічний університет, 2005. 156-163 с.
7. Професійне навчання кваліфікованих робітників в умовах високотехнологічного виробництва: теорія і практика / Радкевич В. О., Аніщенко В. М., Кулалаєва Н. В. та ін., 2014. 251 с.
8. Управління персоналом : підручник / Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. / Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Баумейстер А. : Онлайн лекції / Офіційний сайт академії «OPTIUM Academy» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://otium.academy/lecturers/baumeister>
10. Верховна Рада України : Закон України від 10.02 1998 №103/98 про професійну (професійно-технічну) освіту - Державний сайт України / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80/page>

11. Верховна Рада України : Закон України про професійний розвиток працівників - Державний сайт України / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
12. Все про ISO/IEC сертифікати та чому вони – must have для ІТ-компаній в умовах війни / Офіційний сайт «AIN» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://ain.ua/2022/09/06/vse-pro-iso-iec-sertyfikaty-ta-chomu-vony-must-have-dlya-it-kompanij-v-umovah-vijny/>
13. Державна служба якості освіти України : Як налагодити освітній процес в умовах дистанційного навчання / Офіційний сайт Державної служби якості освіти України / [Ел. ресурс] //– Режим доступу <https://sqe.gov.ua/yak-nalagoditi-osvitniy-proces-v-umova/>
14. Міністерство праці та соціальної політики України / Міністерство освіти і науки України / Наказ №127/151 від 26.03.2001 про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text>
15. Офіційний сайт ТОВ «Експертз» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://expertz-ua.eu/>
16. Офіційний сайт ТОВ Техсвіт «Techsvit» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://techsvit.ua/ua/>
17. Що таке EdTech і чому він є перспективним напрямком для ІТ-бізнесу / Офіційний сайт «Бізнес 24» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: https://24tv.ua/business/shho-take-edtech-chomu-vin-ye-perspektivnim-napryamkom-dlya-it_n1800632
18. Adams B., Marshall C. Give & Get Employee Branding: Repel the Many and Copel the Few with Impact, Purpose and Belonging, 2020. 352 с.
19. Ainsworth S., Blessing S., Murray T. Authoring Tools for Advanced Technology Learning Environments: Toward Cost-Effective Adaptive, Interactive and Intelligent Educational Software, 2013. 557 p.
20. Becker G. S. Investment in human capital: A theoretical analysis / Columbia University and National Bureau of Economic Research, 1962. 9-49 p.

21. Biech E. Training & Development For Dummies (1st Edition), 2015. 456 p.
22. Boller S., Fletcher L. Design Thinking for Training and Development: Creating Learning Journeys That Get Results, 2020. 274 p.
23. Burns M. EdTech Essentials: The Top 10 Technology Strategies for All Learning Environment, 2021. 128 p.
24. Can-Fit-Pro (Organization) : Foundations of Professional Personnel Training, 2023. 444 p.
25. Carliner S, Driscoll M. An Overview of Training and Development: Why Training Matters, 2019. 302 p.
26. Cheok A. D., Zhang M., Müller W., Pan Z. Transactions on Edutainment XVI, 2020. 288 p.
27. Dolan S. L., Capell B. Training, Education and Development of Staff, 2015. 12 p.
28. EdTech Economy and the Transformation of Education / IGI Global, 2022. 294 p.
29. Garner E. Training Skills How to improve the skills and performance of your employees, 2012. 51 p.
30. Henley Business School: Essential Apprenticeship Guide Understanding off-the-job training, 2022. 8 p.
31. Huggett C. Virtual Training Tools and Templates: An Action Guide to Live Online Learning, 2017. 240 p.
32. Lao Tzu: Tao Te Ching: A book about the Way and the Power of the Way, 2019. 136 p.
33. LinkedIn Learning: 2022 Workplace Learning report: The Transformation of L&D: Learning leads to the way though the Great Reshuffle, 2022. 56 p.
34. Noe R. A. Employee Training & Development (Eighth Edition), 2019. 592 p.

35. Pollock R., Jefferson A., Wick C. The Field Guide to The 6Ds: How to Use Six Disciplines to Transform Learning into BUSINESS RESULTS, 2014. 688 p.
36. Rodriguez J. The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation, 2017. 8 p.
37. Smith P. Learning While Working: Structuring Your On-the-Job Training, 2018. 192 p.
38. Stolovitch H. D., Keeps E. J. Telling Ain't Training (2nd edition: Updated, Expanded, Exhanced), 2011. 312 p.
39. Van Dam N. 25 Best Practices in Learning & and Talent Development (second edition), 2008. 136 p.
40. Advantages and Disadvantages of Online Classes / IU International University of Applied Sciences - Campus Bad Honnef Needs / Офіційний сайт «IU International University» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.iu.org/knowledge-base/advantages-and-disadvantages-of-online-classes/>
41. Best Learning Management Systems (LMS) Of 2023 / Офіційний сайт «Forbs» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.forbes.com/advisor/business/best-learning-management-systems/>
42. Coleman J. Business Education 2017: Lifelong learning is good for your health, your wallet, and your social life / Офіційний сайт «Harvard Business Review» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://hbr.org/2017/02/lifelong-learning-is-good-for-your-health-your-wallet-and-your-social-life>
43. Corporate Culture / Офіційний сайт «Inc» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-culture.html>
44. Corporate Training Solution: Software simulations for seamless training / Офіційний сайт «ELM Learning» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://elmlearning.com/corporate-training/software-simulation/>

45. COVID-19 and Its Impact on Workplace Practices 2021 / Офіційний сайт «Brandon Hall Group» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://go.brandonhall.com/COVIDImpactQ2-2021>

46. Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey: Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks / Офіційний сайт «Deloitte» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>

47. Demand for online education is growing. Are providers ready? / Офіційний сайт «McKinsey & Company» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/demand-for-online-education-is-growing-are-providers-ready>

48. Economic Conditions Snapshot 2009 / Офіційний сайт «McKinsey & Company» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/economic-conditions-snapshot-june-2009-mckinsey-global-survey-results>

49. Emerging Technologies: What is virtual reality and the metaverse for training? / Офіційний сайт «Pricewaterhousecoopers» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/virtual-reality-study.html>

50. Effective Organization: Definition, Benefits and Models / Офіційний сайт «Indeed» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/effective-organization>

51. Eight EdTech Tools Every Smart Classroom Needs / Офіційний сайт «LEAD School» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://leadschool.in/blog/8-edtech-tools-every-smart-classroom-needs/>

52. Employee engagement statistics from across the globe 2022 / Офіційний сайт «Officevibe» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://officevibe.com/guides/state-employee-engagement>

53. Employee Training & Development: 11 Best Video Tutorial Creation Software (2023) / Офіційний сайт «Whatfix» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://whatfix.com/blog/video-tutorial-creation-software/>

54. Future of Work Report 2023 / Офіційний сайт «World Economic Forum» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.weforum.org/projects/future-of-work>

55. Glaveski S. Developing Employees: Where Companies Go Wrong with Learning and Development / Офіційний сайт «Harvard Business Review» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://hbr.org/2019/10/where-companies-go-wrong-with-learning-and-development>

56. Global Human Capital Trends (2019) / Офіційний сайт «Deloitte» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/reskilling-upskilling-the-future-of-learning-and-development.html?utm_source=blog&utm_medium=2.helpjuice.comadmin%2Fquestions%2Femployee-training-development%2Fversion%2F1

57. Global Market Insights: E-learning Market Size - By Technology (Online E-learning, LMS, Mobile E-learning, Rapid E-learning, Virtual Classroom, Others), Provider (Service, Content), Application (Corporate, Academic, Government), Corporate Users, Academic Users & Forecast, 2023 – 2032 / Офіційний сайт «GMI» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/elearning-market-size>

58. Growth Engineering: WHAT IS SOCIAL LEARNING (& HOW TO APPLY IT IN THE WORKPLACE!) / Офіційний сайт «Growth Engineering» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.growthengineering.co.uk/what-is-social-learning-why-do-we-love-it/>

59. How To Use Social Learning In E-learning / Офіційний сайт «Gutenberg Technology» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://blog.gutenberg-technology.com/en/social-learning-in-elearning>

60. IoT in Education: 10 Connected Classroom Examples / Офіційний сайт «Built In» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://builtin.com/internet-things/iot-education-examples>

61. Nemeth R. What is Gamification in Training? An Expert Guide On How To Use Gamification for Employee Training / Офіційний сайт «LinkedIn» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/what-gamification-training-expert-guide-how-use-employee-nemeth>

62. New Hire Onboarding Checklist / Офіційний сайт «Indeed» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.indeed.com/hire/c/info/new-hire-onboarding-checklist>

63. People capabilities and organizational performance / Офіційний сайт «McKinsey & Company» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/five-fifty-the-skillful-corporation>

64. Randstad Deutschland / Офіційний сайт «Randstad Deutschland» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.randstad.de/unternehmen/personalvermittlung/>

65. The Pros and Cons of Technology in Education / Офіційний сайт «Celebree School» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.celebree.com/blog/resources/the-pros-and-cons-of-technology-in-education/>

66. The Skills Gap 2019 / Офіційний сайт «SHRM» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/Skills-Gap2019.aspx?utm_source=blog&utm_medium=2.helpjuice.comadmin/questions/employee-training-development/version/1

67. Vynz Research / Global Gamification Market – Analysis and Forecast (2023 – 2030) / Офіційний сайт «Vynz Research» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.vynzresearch.com/ict-media/gamification-market>

68. Westfall B. Top LMS Features To Drive Employee Engagement / Офіційний сайт «Software Advice» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.softwareadvice.com/resources/top-lms-features-employee-engagement/>

69. What is a Web Conferencing software? / Офіційний сайт «Paradiso Software» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://paradisosoftware.com/web-conferencing-tool/>

70. Why Microlearning is Better for Your Learners – Shift E-learning / Офіційний сайт компанії «SHIFT» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.shiftelearning.com/blog/numbers-dont-lie-why-bite-sized-learning-is-better-for-your-learners-and-you-too>

71. Wittman J. What is the Forgetting Curve? / Офіційний сайт «Food Save Passport» / [Ел. ресурс] //– Режим доступу: <https://www.foodsafepassport.com/blog/what-is-the-forgetting-curve/>

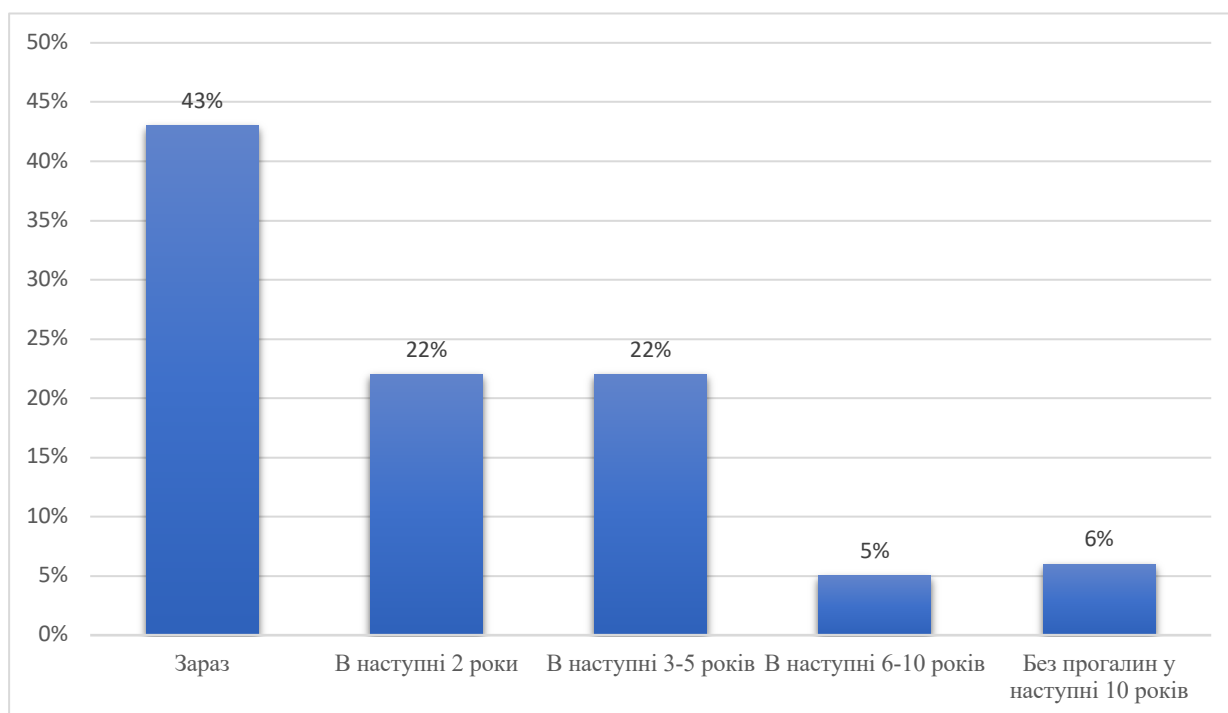
ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи до трактування поняття «навчання персоналу» в науковій літературі

№	Визначення	Посилання на авторство
1	Навчання персоналу – це підготовчі, освітні та розвиваючі заходи, які спрямовані на підвищення рівня продуктивності працівників шляхом набуття конкретних навичок, умінь і знань та/або зміни ставлення до роботи. Організації інвестують у такі програми, щоб мати більш здібну, обізнану та мотивовану робочу силу, яка зрештою сприятиме досягненню їхніх цілей на вищому рівні.	Долан Л. Д., Капелл Б. [27]
2	Навчання персоналу – це один із ключових способів підвищення рівня знань, навичок і мотивації співробітників. Цінність працівників полягає в знаннях, навичках і мотивації, які вони привносять у роботу. Чим більше відповідних знань і навичок набудуть співробітники і чим більше у них мотивації їх застосовувати, тим успішнішою буде організація.	Гарнер Е. [29]
3	Навчання персоналу – це функція в рамках управління людськими ресурсами, яка використовується для заповнення розривів між поточною та очікуваною продуктивністю. Навчання зосереджено на вдосконаленні навичок, необхідних для досягнення цілей організації, воно спрямовано на передачу інформації та/або інструкцій для покращення роботи одержувача або для того, щоб допомогти йому чи їй досягти необхідного рівня знань чи навичок.	Родрігес Д. [36]
4	Навчання персоналу – це планова та систематична діяльність, яка зосереджено на вдосконаленні навичок, знань і компетентності співробітників необхідних для досягнення цілей організації. Навчання персоналу можна розглядати як цілісний, довгостроковий ріст індивідів для виконання майбутніх ролей і обов'язків.	Ное Р. А. [34]
5	Навчання персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.	Шубалий О.М. [8]
6	Навчання персоналу – це процес, який надає співробітникам організації знання, навички та компетенції, необхідні для виконання їхніх робочих обов'язків більш ефективно.	Боллер Ш, Флетчер Л. [22]

Дослідження консалтингової компанії McKinsey & Company, що показує очікування прогалин у навичках персоналу



Примітка: 2% відповіли «Не знаю», тому це не вказано.

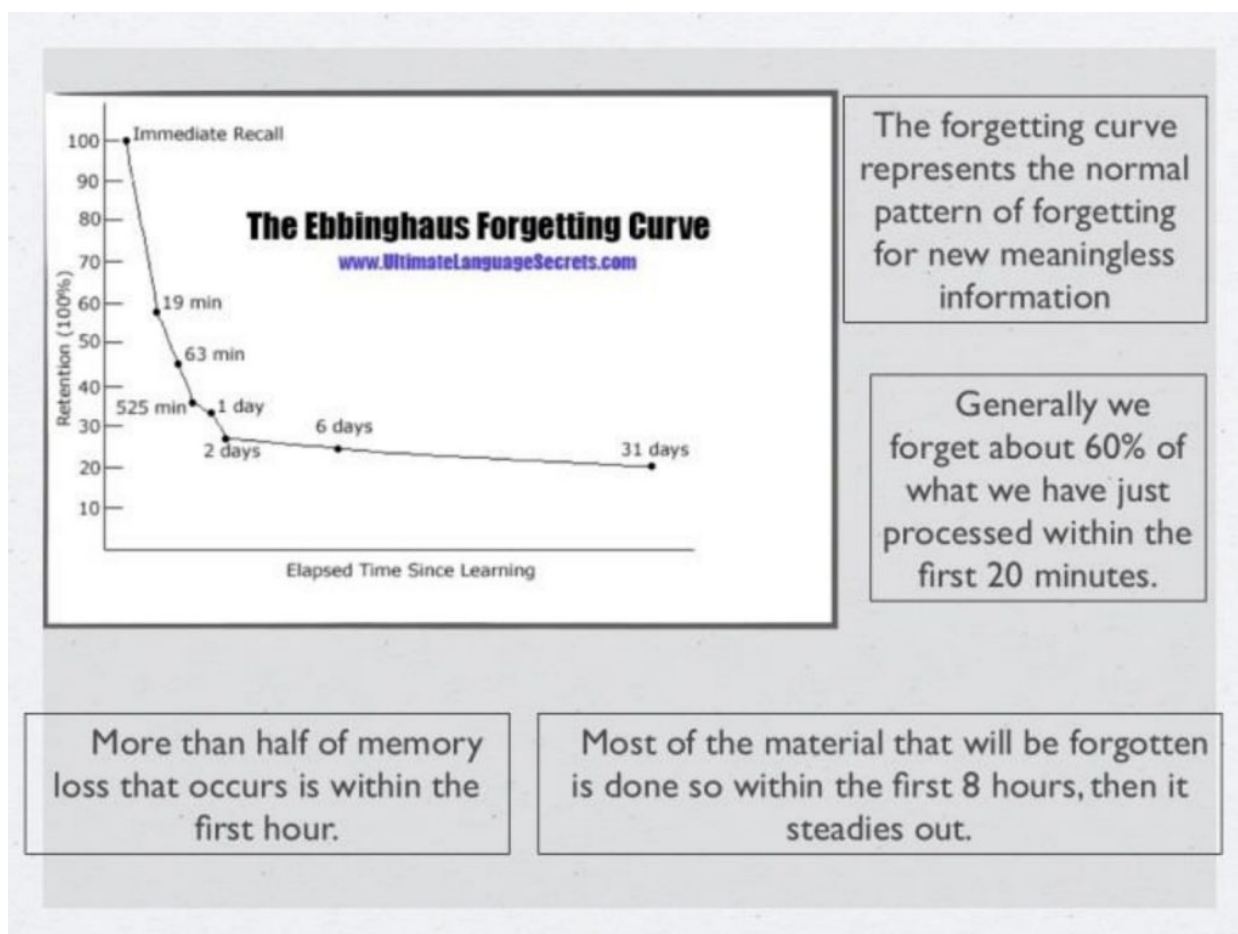
Визначення понять «первинна професійна підготовка», «перепідготовка працівників», «підвищення кваліфікації працівників»

Поняття	Визначення	Джерело
Первинна професійна підготовка	Здобуття професійно-технічної освіти особам, які раніше не мали робітничої професії, або спеціальності іншого освітньо-кваліфікаційного рівня, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності.	Закон України про професійну (професійно-технічну) освіту [10]
Перепідготовка працівників	Професійне (професійно-технічне) навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією співробітниками, які здобули первинну професійну підготовку.	Наказ про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві [14]
Підвищення кваліфікації працівників	Професійно-технічне навчання працівників, що дає можливість розширювати й поглиблювати раніше здобуті професійні знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.	Закон України про професійний розвиток працівників [11]

Місце програм первинної професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу у загальному алгоритмі системи навчання



Крива забування Еббінгауза



Джерело: дослідницький матеріал доктора Джона Вітманса (CSU Stanislaus) [71]

Реєстраційна картка ТОВ «Експертз»

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю Експертз
Скорочена назва підприємства	ТОВ «Експертз»
Юридична адреса	Україна, 01032, м. Київ, вул. Жилянська, 146
Фактичне місце розташування	Україна, 01032, м. Київ, вул. Жилянська, 146
Телефон	+38 044 233 63 11
Код ЄДРПОУ	35792407
Рік заснування	2008
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Головні офіси компанії ТОВ «Експертз»

Інформація	Головний офіс в Україні	Головний офіс у Польщі
Адреса	Україна, 01032, м. Київ, вул. Жилянська, 146, офіс 303	ul. HUGO KOŁŁ TAJA, nr 3, miejsc LUBLIN, kod 20-400
Телефон	+38 044 233 63 11	+38 044 33 444 30
Електронна адреса	office@techsvit.ua	projects@expertz.eu

Представницькі офіси компанії ТОВ «Експертз»

Інформація	Представницький офіс в Україні	Представницький офіс у Польщі
Адреса	Україна, 04112, м. Київ, вул. Миколи Пимоненка, 13, 4 поверх	65a/1 Królewska str., KRAKÓW, 30-081
Телефон	+38 044 359 09 89	+48 12 88 101 88
Електронна адреса	office@techsvit.ua	projects@expertz.eu

Три етапи організаційного проектування ТОВ «Експертз»

Етап	Характеристика
Перший	Спочатку було здійснення розподілу організації по горизонталі на широкі блоки, відповідно до найважливіших напрямків діяльності з реалізації стратегії. Були прийняті рішення про те, які види діяльності мають виконувати лінійні підрозділи.
Другий	Було визначено співвідношення між повноваженнями різних посад. При цьому керівництво визначило послідовність команд з метою ефективнішого використання спеціалізації та запобігання перевантаженню керівництва;
Третій	Третім етапом ТОВ «Експертз» визначило посадові обов'язки, як сукупність певних завдань і доручило їх виконання конкретним посадовим особам, які несуть відповідальність за їх ефективне виконання.

Відділи ТОВ «Експертз»

Відділ	Характеристика
Проектний	Складається з проектного менеджера, команди тестувальників, аналітиків, менеджерів по роботі з клієнтами і багатьох інших співробітників. Проектний відділ тісно співпрацює з маркетинговим, технічним і комерційним відділами компанії. Проектний менеджер підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Це найбільший відділ компанії, який займається координацією проектів, збором та рухом інформації щодо проектів, моніторингом, бюджетами, графіками, питаннями комунікації в команді, координуванням роботи всіх зацікавлених у проекті сторін, а також стандартизацією якості.
Технічний	До складу входять: технічний директор, команди інженерів різного рівня кваліфікації, завідувач складу, менеджера з закупок та логістики. Відділ є самостійним структурним підрозділом організації і підпорядковується генеральному директору. Цей відділ здійснює технічне забезпечення, планування і оперативне управління виробничою діяльністю організації, забезпечує переміщення та накопичення продукції на складах.
Комерційний	Цей відділ складається з комерційного директора і менеджерів з продажу. Комерційний директор підпорядковується генеральному директору. Відділ доводить товари від виробника до покупця, тобто здійснює безпосередньо продаж продукції, задовольняє потреби клієнтів у товарах і послугах, сприяє ефективному розвитку виробництва та впливає на формування його обсягів, перспектив, забезпечує виробників та партнерів ринковою інформацією (характеристика товарів, потреби покупців, конкуренти, обсяги та темпи продажу).
Фінансовий	Складається з фінансового директора, менеджера з фінансів, бухгалтера та юриста, також до нього входить HR-менеджер та менеджер з навчання та розвитку персоналу. Робота фінансового відділу складається з процедур різного рівня складності та відповідальності. Перший рівень виконує наступні функції: прийняття фінансових рішень по перспективах розвитку підприємства і поточній діяльності, залучення джерел інвестування та їх використання, проведення фінансової політики. Другий рівень виконує такі функції:

Продовження додатку Ж

	здійснення фінансових розрахунків, оформлення фінансових документів, складання звітності тощо. Задачі першого рівня вирішують керівники вищих ланок управління і лише частково делегуються нижчим ланкам. Задачі другого рівня, як правило, делегуються.
Маркетингу	До складу цього відділу входять: директор з маркетингу, менеджери з маркетингу, які займаються просуванням продукції у соціальних мережах, написанням контенту, дизайном рекламних матеріалів. Відділ працює над аналізом ринкових ситуацій, вивченням тенденцій розвитку ринку, прогнозуванням обсягів продажу, вивченням попиту, вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажу, визначенням часу просування на ринок нових товарів та зняття з виробництва старої (малоприбуткової) продукції.

Асортимент основних товарів та головні експортери ТОВ «Експертз»

Бренд	Вид	Модель	Ціна	Країна-експортер
Jabra	Гарнітура	Evolve (15 різних варіантів)	Від 1699 грн до 15 949 грн	Данія
		Engage (7 різних варіантів)	Від 6949 грн до 13 949 грн	
		Biz (6 різних варіантів)	Від 2499 грн до 6949 грн	
		Stealth UC	3999 грн	
	BlueParrot (7 різних варіантів)	Від 3849 грн до 7799 грн		
	Телевізійне обладнання	PanaCast (5 різних варіантів)	Від 649 грн до 31 449 грн	
	Спікерфон	Speak (6 різних варіантів)	Від 3999 грн до 21 299 грн	
Акcesуари	9 найменувань	Від 66 грн до 174 грн		
Zebra	Кишеньковий комп'ютер	21 найменування	Від 7799 грн до 82 499 грн	США
	Автомобільний комп'ютер	4 найменування	Від 6999 грн до 195 999 грн	
	Переносний комп'ютер	10 найменувань	Від 24 999 грн до 148 000 грн	
	Обладнання для зв'язку	5 найменувань	Від 19 999 грн до 82 999 грн	
Evoko	Переговорна кімната	4 готових варіанті та безліч індивідуальних	Індивідуальна	Швеція
Logitech	Обладнання для офісів	62 найменування	Від 3 299 грн до 229 999 грн	Швейцарія

Формули розрахунку основних показників руху та структури персоналу

- Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття:

$$K_n = \mathcal{U}_n / \mathcal{U}_{сер}$$

де \mathcal{U}_n - чисельність прийнятих;

$\mathcal{U}_{сер}$ - середньооблікова чисельність персоналу;

- Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення:

$$K_z = \mathcal{U}_z / \mathcal{U}_{сер}$$

де \mathcal{U}_z - чисельність звільнених працівників;

$\mathcal{U}_{сер}$ - середньооблікова чисельність персоналу;

- Коефіцієнт загального обороту кадрів підприємства:

$$K_{зд} = (K_n) + (K_z)$$

де K_n - кількість прийнятих працівників;

K_z - кількість звільнених працівників;

$$\text{або } K_{зд} = (\mathcal{U}_n + \mathcal{U}_z) / \mathcal{U}_{сер}$$

де \mathcal{U}_n - чисельність прийнятих працівників;

\mathcal{U}_z - чисельність звільнених працівників;

$\mathcal{U}_{сер}$ - середньооблікова чисельність персоналу;

- Коефіцієнт плинності кадрів підприємства:

$$K_{пл} = (\mathcal{U}_z - \mathcal{U}_{н.з}) / \mathcal{U}_{сер}$$

де \mathcal{U}_z - чисельність звільнених працівників;

$\mathcal{U}_{н.з}$ - чисельність звільнених працівників з причин скорочення штату;

$\mathcal{U}_{сер}$ - середньооблікова чисельність звільнених працівників;

- Коефіцієнт стабільності персоналу:

$$K_{ст} = 1 - K_{пл}$$

де $K_{пл}$ - коефіцієнт плинності;

- Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу підприємства:

$$K_{зк} = \mathcal{U}_n / \mathcal{U}_z$$

де \mathcal{U}_n - чисельність прийнятих працівників; \mathcal{U}_z - чисельність звільнених працівників;

Результати анкетування персоналу ТОВ «Експертз»

Було проведено анкетування персоналу ТОВ «Експертз», яке пройшло більшість співробітників – 49 осіб.

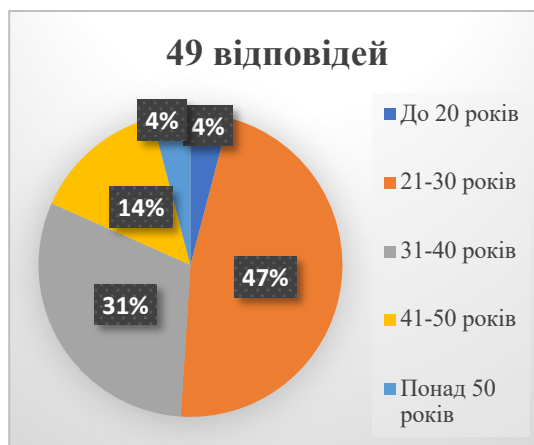
Ваша стать

- Чоловіча
- Жіноча



Ваш вік

- До 20 років
- 21-30 років
- 31-40 років
- 41-50 років
- Понад 50 років



Який Ваш освітньо-кваліфікаційний рівень?

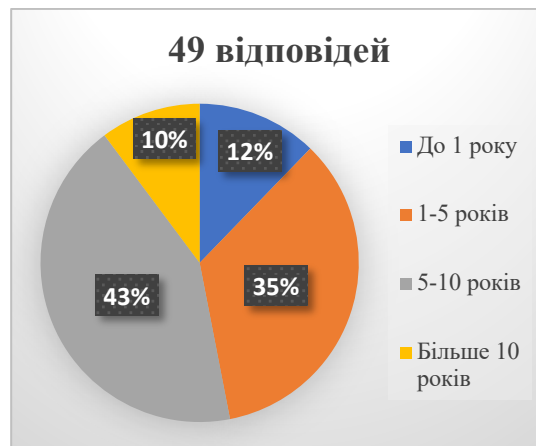
Продовження додатку К

- Вища освіта
- Базова вища освіта
- Середня спеціальна освіта



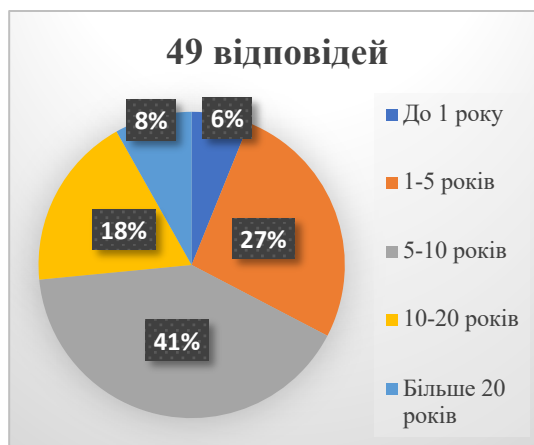
Який у Вас стаж роботи в ТОВ «Експертз»?

- До 1 року
- 1-5 років
- 5-10 років
- Більше 10 років



Який Ваш загальний стаж роботи за спеціальністю?

- До 1 року
- 1-5 років
- 5-10 років
- 10-20 років
- Більше 20 років



Яка Ваша спеціальність і посада?

- Керівник
- Спеціаліст
- Технічний службовець



У якому відділі, чи проекті ви працюєте?

- Технічний відділ
- Комерційний відділ
- Фінансовий відділ
- Відділ маркетингу
- Проектний відділ

Продовження додатку К



Чи проводили для Вас інструктаж?

- Так
- Ні



Скільки занять Ви відвідали за минулий рік?

Ваша відповідь _____.

Проаналізувавши усі отримані відповіді можна сказати, що в середньому співробітники компанії відвідують 15 занять на рік.

Як часто Ви відвідуєте заняття?

Ваша відповідь _____.

Проаналізувавши усі отримані відповіді можна сказати, що в середньому співробітники компанії відвідують одне заняття раз на три тижні.

Продовження додатку К

Ви відвідуєте заняття крім тих, що пропонує компанія?

- Так
- Ні



Чи доводилося Вам проходити курси підвищення кваліфікації?

- Так
- Ні



Чи хотіли б Ви освоїти додаткову спеціальність?

- Так
- Ні
- Не впевнений(на)



Які знання Ви б хотіли вдосконалити?

Ваша відповідь _____.

Проаналізувавши усі отримані відповіді можна сказати, що більшість співробітників хочуть покращити рівень своєї англійської мови. Слід ще виділити такі напрямки покращення навичок, як вміння вести переговори і розвиток емоційного інтелекту.

Який саме вид навчання Вам найбільш до вподоби?

- Інструктаж
- Розгляд практичної ситуації
- Лекція
- Семінар
- Тренінг
- Інформація для самостійного вивчення (самостійне навчання)
- Курс підвищення кваліфікації
- Інше

Продовження додатку К



Чи було навчання на роботі для Вас ефективним?

- Так
- Частково
- Ні



Чи було Вам достатньо знань, які ви отримали в навчальних закладах?

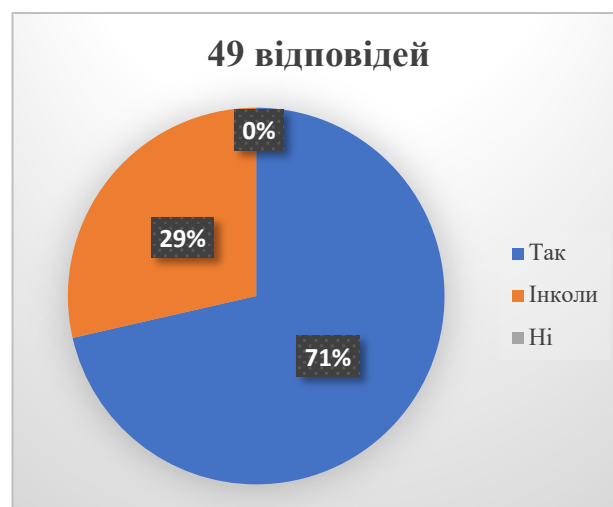
- Так
- Частково
- Ні

Продовження додатку К



Чи хотіли б Ви і надалі проходити професійне навчання?

- Так
- Інколи
- Ні



Як б Ви оцінили рівень професійного навчання, яке надає підприємство?

- Відмінно
- Добре
- Могло бути краще
- Погано

Продовження додатку К

