

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА»**

**студентки за освітньою програмою «Менеджмент організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
Нетесіної Ірини Ігорівни**

**Науковий керівник:
д. е. н., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
О. І. Жилінська**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної
діяльності протокол №16
від «14» червня 2023 року

Завідувач кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
проф. Ситницький М.В.

Київ-2023

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»
НЕТЕСІНОЇ ІРИНИ ІГОРІВНИ
(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: складові організаційно-методичного забезпечення управління розвитком персоналу ІТ-підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління розвитком ІТ-персоналу ТОВ "GoIT".

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення складових організаційно-методичного забезпечення управління розвитком ІТ-персоналу на основі систематизації кращих практик міжнародних та українських ІТ-підприємств.

Завдання:

6.1 охарактеризувати розвиток персоналу ІТ-підприємств як об'єкт управління;

6.2 проаналізувати концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в ІТ-сфері;

6.3 узагальнити кращі практики та інструментарій управління розвитком ІТ-фахівців;

6.4 надати комплексну характеристику персоналу "GoIT" у контексті цільових орієнтирів розвитку компанії;

6.5 продіагностувати системи управління персоналом компанії "GoIT".

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	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Розвиток персоналу ІТ-підприємства як об’єкт управління	6
1.2. Концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в ІТ-сфері.....	13
1.3. Крайні практики управління розвитком ІТ-персоналу в міжнародних компаніях	24
РОЗДІЛ 2	26
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «GoIT».....	26
2.1. Комплексна характеристика персоналу «GoIT» у контексті цільових орієнтирів розвитку компанії.....	26
2.2. Діагностика системи управління персоналом компанії «GoIT»	35
2.3. Ефективність проєктів розвитку персоналу компанії «GoIT»	41
РОЗДІЛ 3	49
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «GoIT».....	49
3.1. Альтернативні стратегічні рішення щодо розвитку персоналу компанії	49
3.2. Організаційно-економічні аспекти запровадження системи моніторингу розвитку персоналу для компанії «GoIT»	53
3.3. Проєкт стратегії розвитку персоналу ТОВ «GoIT» до 2028 року.....	61
ВИСНОВКИ.....	68
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Розвиток персоналу є важливою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Особливо в сучасний час інновації змінюють усе навколо нас, а вимоги до професійних знань, умінь і навичок змінюються щодня. Таланти в сучасних умовах повинні бути високоосвіченими, з високою всебічною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. В даний час кар'єрний розвиток організації став однією з основних функцій управління персоналом.

В організаціях професійна підготовка персоналу включає первинну професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації робітників і високоосвічених спеціалістів. Завдяки розвитку таланту підвищується рівень конкурентоспроможності працівників на ринку праці. Це пов'язано з набуттям нових навичок, знань і компетенцій у ході професійного розвитку або придбання нової кар'єри, що надає додаткові можливості для планування кар'єри в організації та поза нею. Добре освічений працівник здатний швидко знайти роботу чи організувати власний бізнес навіть у разі звільнення компанії, у цьому випадку він може навіть сприяти працевлаштуванню інших.

ІТ-сектор в Україні зараз активно розвивається. Відкривається багато нових ІТ-компаній, іноземні компанії вийшли на український ІТ-ринок і відкрили офіси. Основа ІТ-бізнесу – професіонали, тому на ринку праці зростає попит на кваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційних технологій (консалтинг, розробка програмного забезпечення, захист інформації тощо). ІТ-фахівці є одними з найбільш високооплачуваних працівників, але в той же час хороших фахівців важко знайти. Тому ІТ-компаніям вкрай необхідно знайти нові механізми та інструменти управління людьми, щоб забезпечити їх ефективну роботу, професійний розвиток та утримання талановитих фахівців. У зв'язку з цим такі компанії мають більш специфічні концепції управління.

Метою роботи є узагальнення складових організаційно-методичного забезпечення управління розвитком ІТ-персоналу на основі систематизації кращих практик міжнародних та українських ІТ-підприємств.

Реалізація зазначеної мети дослідження зумовила постановку і вирішувалися такі завдань:

- охарактеризувати розвиток персоналу ІТ-підприємств як об'єкт управління;
- проаналізувати концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в ІТ-сфері;
- узагальнити кращі практики та інструментарій управління розвитком ІТ-фахівців;
- надати комплексну характеристику персоналу "GoIT" у контексті цільових орієнтирів розвитку компанії;
- продіагностувати системи управління персоналом компанії "GoIT".

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком ІТ-персоналу ТОВ "GoIT".

Предметом дослідження є складові організаційно-методичного забезпечення управління розвитком персоналу ІТ-підприємства.

Під час дослідження був використаний діалектичний метод наукового пізнання. Завдання дослідження вирішувалися за допомогою системного підходу, методів синтезу та аналізу, методів емпіричного та теоретичного дослідження, динамічних порівнянь.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що результати бакалаврської роботи були впроваджені в практичну діяльність ТОВ «ГОУ АЙТІ ЕДЬЮКЕЙШН», що засвідчує довідка № 01/V від 19 травня 2023 року (див. Додаток А1), а саме: рекомендації щодо впровадження технології «Assessment Center» для покращення індивідуальних програм розвитку працівників; пропозиції щодо застосування методу «360 градусів» для поліпшення системи оцінювання працівників;

рекомендації щодо впровадження методу «КРІ» як стратегічного рішення для формування системи моніторингу розвитку персоналу.

Також результати бакалаврської роботи оприлюднено на X Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Progressive research in the modern world» з тезами на тему: «Model of personnel development management in IT-enterprises» (див. Додаток А2).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток персоналу ІТ-підприємства як об'єкт управління

Розвиток персоналу в сфері ІТ є дуже актуальною темою, особливо для ІТ-підприємств. Швидкий технологічний прогрес, постійні зміни та розвиток цифрової економіки створюють потребу в постійному оновленні знань і навичок у спеціалістів цієї галузі.

Основні аргументи щодо актуальності розвитку персоналу ІТ-підприємства включають:

1. Зміни в технологіях: ІТ-сфера є однією з найбільш динамічних галузей, і технології швидко змінюються. Постійне навчання та розвиток персоналу дозволяють підприємствам ухвалювати найсучасніші та найефективніші рішення.

2. Висока конкуренція на ринку праці: в ІТ-сфері велика конкуренція талановитих фахівців. Розвиток персоналу створює конкурентну перевагу ІТ-підприємств, залучає та утримує кваліфікованих фахівців.

3. Підвищення продуктивності: Навички та знання персоналу впливають на продуктивність підприємства. Інвестування в розвиток персоналу допомагає підвищити ефективність роботи, зменшити помилки та підвищити якість продукту.

4. Задоволення працівників: Професійний розвиток є одним з факторів, що впливають на задоволення працівників. Забезпечення можливостей для навчання та кар'єрного росту сприяє залученню та збереженню компетентних фахівців [16; 23; 26; 69].

Таким чином, розвиток персоналу ІТ-підприємства має велику актуальність, оскільки впливає на конкурентоспроможність, ефективність та

задоволення працівників. Це допомагає забезпечити успішну діяльність підприємства в умовах швидкого розвитку технологій та змін на ринку.

У 1960 рр. у західній економічній літературі та діловій практиці було визнано необхідність розвитку людських ресурсів як одного з найефективніших способів досягнення економічного зростання. Тому пріоритетом економічних стратегій сучасних розвинених країн є накопичення компетенцій, що досягається насамперед через безперервний розвиток людських ресурсів на підприємствах і в організаціях. У цьому контексті питання розвитку людських ресурсів на підприємствах і в організаціях набуває особливого значення [55].

За визначенням психологів, розвиток – це процес безповоротних, спрямованих і закономірних змін, що призводять до здійснення кількісних, якісних і структурних перетворень психіки й поведінки людини [32].

Економісти часто використовують поняття «розвиток» поряд з поняттям «економічне зростання». Однак зростання передбачає лише кількісні зміни по відношенню до якісних. Розвиток відображає якісні зміни, що супроводжують перехід від простих до більш складних форм існування. У певному сенсі, розвиток – це вміння знаходити способи використання та взаємодії з новими можливостями та поведінкою навколишнього світу [34].

Зарубіжні дослідники Педлер М., Бургойн Дж. та Бойделл Т. також вважають, що розвиток ІТ-персоналу включає в себе кілька специфічних видів діяльності. Однак вони поділяють усі заходи з розвитку персоналу на довгострокові, такі як планування кар'єри, та короткострокові, такі як навчальні курси та семінари [56].

На думку Журавльової І. В., розвиток людських ресурсів – це вміле забезпечення та організація процесів навчання для досягнення організаційних цілей, через постійне, організаційне та індивідуальне вдосконалення навичок та компетенцій працівників на всіх рівнях організації, через розширення знань, посилення можливостей, здатності до навчання та ентузіазму відбувається зростання та розвиток [11].

М. Армстронг розглядає розвиток ІТ-персоналу як одну з функцій управління, спрямовану на допомогу працівникам на всіх рівнях у набутті необхідної кваліфікації для задоволення поточних і майбутніх професійних вимог. Це також означає сприяння особистісному розвитку працівників з урахуванням мінливих форм діяльності та особистих і виробничих цілей. Розвиток людських ресурсів відбувається у певній послідовності та орієнтований на досягнення поставлених цілей [41].

Грищенко В. М. розглядає розвиток ІТ-персоналу з кількісної та якісної точок зору. Кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей з необхідними характеристиками для виконання функцій організації та віднесення їх до певного місця в певний час. Якісний аспект розвитку людських ресурсів передбачає розвиток компетентності людини [6].

Процес розвитку людських ресурсів гарантує підвищення продуктивності праці (людей, систем, процесів, груп і підприємств в цілому) через реалізацію різних форм розвитку працівників, таких як професійне навчання, адаптація, атестація та формування резервного штату управлінців на підприємствах і в організаціях.

Професійне навчання є ключовим елементом розвитку робочої сили, оскільки створює умови для самореалізації особистості, збереження та раціонального використання робочої сили і на цій основі підвищення ефективності виробництва. Професійне навчання ІТ-персоналу – це процес, за допомогою якого працівники набувають професійних знань, удосконалюють навички та підвищують свою компетентність з метою забезпечення ефективного виконання виробничих функцій і завдань, відповідності рівня кваліфікації вимогам компанії [74].

Форми професійного навчання персоналу ІТ-підприємства, на нашу думку, можна класифікувати за наступними ознаками (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Форми професійного навчання персоналу ІТ-підприємства [8; 64]

В умовах зростаючої інтернаціоналізації та глобалізації економічної діяльності, прискорення науково-технічного прогресу розвиток ІТ-персоналу стає об'єктивною необхідністю для всіх підприємств. Цей процес висуває нові вимоги до якості продукції та послуг, а отже, і до якісних характеристик робочої сили компанії: відставання професійних знань, навичок та компетенцій ІТ-працівників від вимог виробництва знижує ефективність діяльності вітчизняних компаній, а отже, і їхню конкурентоспроможність на світовому ринку [21].

Чинники розвитку ІТ-персоналу можна класифікувати таким чином:

- 1) за рівнем впливу – поділити на зовнішні та внутрішні;
- 2) за характером впливу – прямі і непрямі (опосередковані);
- 3) за змістом – науково-технічні, політико-правові, демографічні, соціальні, культурні, економічні, організаційні, екологічні.

Зважаючи на те, що кожен із чинників впливу потрапляє до кожної із наведених класифікаційних ознак, зосередимо увагу на розгляді чинників з

точки зору рівня їхнього впливу на процеси розвитку персоналу ІТ-підприємства, тобто – зовнішніх та внутрішніх (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку персоналу підприємства [53].

Процес інформатизації суспільства має значний вплив на розвиток людських ресурсів, спричиняючи зменшення ролі матеріального виробництва та збільшення значення сфери послуг та інформації. Останнє зумовлює необхідність зміни характеру людської діяльності та потребує висококваліфікованих працівників, які збирають, обробляють та використовують інформаційні ресурси для досягнення цілей організації.

Належність підприємства до певного виду економічної діяльності визначає спрямованість процесу розвитку його людських ресурсів. Високотехнологічне, наукомістке виробництво потребує більш кваліфікованих ІТ-працівників, ніж виробництво з більш низьким технічним та кваліфікаційним рівнем [25].

Організаційна структура управління компанією пропонує більше можливостей для розвитку ІТ-персоналу, коли ступінь централізації нижчий, ніж коли ступінь бюрократизації управлінських процесів вищий. Участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень та формуванні

стратегій компанії може заохочувати та мотивувати до подальшого саморозвитку [75].

Існує двосторонній зв'язок між стратегією розвитку ІТ персоналу та загальною стратегією компанії. Всі процеси розвитку персоналу залежать від стратегії компанії або визначають її. Ступінь і сила взаємозв'язку між стратегією розвитку персоналу та загальною стратегією підприємства визначає рівень економічної ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Таблиця 1.1 показує ступінь інтеграції процесів розвитку персоналу в загальну стратегію розвитку ІТ-компаній.

Таблиця 1.1

Інтеграція процесів розвитку персоналу у загальну стратегію розвитку підприємства*

Етапи	Рівень впровадження розвитку персоналу в загальну стратегію підприємства	Унікальні аспекти розвитку персоналу на підприємстві
Етап 1	Відсутність системи планування та впровадження заходів щодо розвитку персоналу	Розвиток персоналу відбувається без попереднього планування або організованої структури
Етап 2	Розвиток персоналу, який має епізодичний характер і здійснюється на рівні конкретних випадків або подій	Епізодичні заходи з розвитку персоналу характеризуються обмеженими масштабами, спрямовані на вирішення окремих конкретних проблем, що вже існують
Етап 3	Структурована та систематична тактика, яка орієнтована на досягнення конкретних цілей та завдань в процесі розвитку персоналу	Заходи з розвитку персоналу мають високий рівень координації
Етап 4	Політика розвитку персоналу планується та реалізується відповідно до стратегічних цілей компанії	Політика розвитку персоналу сприяє втіленню корпоративної стратегії та є основою для розробки структурованої та принципової тактики розвитку
Етап 5	Стратегія розвитку персоналу підприємства є важливою складовою частиною корпоративної стратегії	Розвиток персоналу має значний вплив на прийняття корпоративних рішень, надаючи їм більш широкого змісту та переконливості
Етап 6	Принципи розвитку персоналу становлять основу для формулювання корпоративної стратегії	Процеси розвитку персоналу грають визначальну роль у формуванні та забезпеченні бази для розробки корпоративної стратегії

*Розроблено автором на основі джерела [30]

Ефективна робота ІТ-компанії вимагає шостого етапу (табл. 1.1), а саме повної інтеграції процесу розвитку людських ресурсів у стратегію компанії. У цьому випадку розвиток останніх розглядається як процес навчання. Такий підхід відображає концепцію «організації, що навчається».

Організація, що навчається – це не радикально нова модель побудови і розвитку підприємства, а комбінація складних управлінських інструментів, що використовуються у взаємозалежній і взаємопов'язаний спосіб [13].

Термін «організація, що навчається» (learning companies), який набув широкого використання в Європі та США в 1990-ті роки, в нашій країні став відомим зовсім недавно. Одна з популярних у нас концепцій «організації, що навчається» належить американському вченому П. Сенджу [60]. Інша – європейська концепція – була розроблена кількома вченими, а саме: Т. Бойделом, Н. Діксоном [42; 45].

Таким чином, можемо сформулювати основні принципи діяльності організацій, що навчаються [27]:

- прагнути до швидкого навчання, перевершуючи конкурентів;
- розширювати знання як в межах, так і поза організацією;
- навчатися як у вертикальному, так і у горизонтальному напрямках;
- використовувати отримані знання на практиці та продовжувати вчитися через практичну діяльність;
- навчатися швидше, ніж змінюється зовнішнє середовище;
- отримувати навчання в тих сферах, де раніше не отримували.

Отже, розвиток людських ресурсів є важливим елементом корпоративної стратегії. Це пов'язано з тим, що лише висококваліфікований персонал може забезпечити високу конкурентоспроможність та значні переваги на глобальному ринку.

1.2. Концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в ІТ-сфері

Аналіз поняття професійного розвитку дозволив зробити висновок, що основними завданнями, які вирішуються у професійному розвитку ІТ-персоналу, є [29; 39; 72]:

1. Визначення рівня розвитку професійних та особистісних компетенції працівників.

2. Визначення не виявленого потенціалу працівників та можливостей його розвитку.

3. Підвищення технічної компетентності: ІТ-сфера постійно змінюється і розвивається, тому професійний розвиток спрямований на поглиблення знань та навичок у конкретних технологіях, мовах програмування, платформах, інструментах розробки тощо. Це дозволяє ІТ-спеціалістам бути в курсі останніх тенденцій і бути ефективними у своїй роботі.

4. Розвиток м'яких навичок: Поміж технічних компетенцій, ІТ-персонал також повинен розвивати свої м'які навички, такі як комунікація, співпраця, лідерство, презентаційні вміння, креативність тощо. Це допомагає забезпечити ефективну комунікацію з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, а також успішне співробітництво у командному середовищі.

5. Управління проектами та ресурсами: Професійний розвиток ІТ-персоналу також охоплює навички управління проектами, планування ресурсів, керування часом та пріоритетами. Це особливо важливо для менеджерів проектів, які повинні забезпечити успішне виконання проектів в рамках обмежень бюджету, строків та ресурсів.

6. Розвиток лідерських навичок: Для ІТ-спеціалістів, які мають амбіції у ролі керівників або менеджерів, професійний розвиток також включає розвиток лідерських навичок. Це включає в себе здатність до мотивації

команди, прийняття стратегічних рішень, вміння вирішувати конфлікти та керувати змінами в організації.

7. Продовження професійної освіти: ІТ-сфера швидко змінюється, тому професійний розвиток включає постійне навчання та самоосвіту. Це можуть бути курси, сертифікації, конференції, тренінги та інші форми навчання, що допомагають поглибити знання та оновити навички у відповідності з останніми технологічними тенденціями.

8. Максимально ефективне використання професійних та особистісних компетенцій та потенціалу працівників.

9. Створення умов мотивуючих професійне зростання працівників, максимальний розвиток та використання ними професійного потенціалу на благо організації та підтримання довгострокових відносин з роботодавцем.

При цьому аналіз джерел дозволив виявити два ключові підходи до професійного розвитку – комплексний підхід (А. С. Юрченко [40], Гаврилова І. В. [3, с. 70-77], Л. В. Шевченко [37, с. 59-64] та інші) та системний підхід (О. В. Скрипченко [33, с. 62-67], Дж. Пайнз [57], І. О. Єфимова [10, с. 117-120], Дж. Голд [48] та інші).

Розглянемо два підходи щодо професійного розвитку ІТ-персоналу комплексний та системний. Обидва підходи – комплексний та системний мають свої переваги. Комплексний підхід більше фокусується на індивідуальних потребах співробітників та надає широкий спектр навчальних можливостей. Системний підхід більше структурований та спрямований на розвиток компетентностей відповідно до визначених моделей. Обидва підходи можуть бути використані в ІТ-сфері для ефективного розвитку персоналу [18, с. 53-57].

Комплексний підхід при прийнятті управлінських рішень враховує найважливіші взаємозв'язані та взаємозалежні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації – технологічні, економічні, екологічні, організаційні, демографічні, соціальні, психологічні, політичні [5, с. 145-152].

Комплексний підхід до професійного розвитку ІТ-персоналу орієнтується на широкий спектр навчальних та розвиваючих заходів, які охоплюють різні аспекти розвитку співробітників. В рамках комплексного підходу зазвичай використовуються ряд елементів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Елементи комплексного підходу до професійного розвитку
ІТ-персоналу*

Елементи підходу	Опис
Оцінка потреб	Аналіз потреб ІТ-персоналу, включаючи оцінку навичок, знань, професійних цілей та очікувань співробітників. Формування індивідуального плану розвитку.
Технічні навчання	Навчання в різних технічних аспектах, таких як нові технології, мови програмування, інструменти розробки, платформи тощо. Курси, тренінги, вебінари, навчальні матеріали.
М'які навички та розвиток особистості	Розвиток м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство, робота в команді, ефективне управління часом та стресом. Тренінги, семінари, розвиваючі програми.
Менторство та коучинг	Система менторства або коучингу, де досвідчені співробітники працюють з менш досвідченими, надаючи поради, підтримку та навчання на робочому місці.
Проектні завдання та практика	Участь у реальних проектах, стажування або практика для практичного застосування отриманих знань та навичок.

*Розроблено автором на основі [35; 71]

У комплексному підході виділяють ряд специфічних підходів до управління розвитком ІТ-персоналу. Один з таких розподілів щодо цього питання це: індивідуальний та командний специфічні підходи (табл. 1.3).

Ці специфічні підходи доповнюють комплексний підхід до професійного розвитку, забезпечуючи індивідуальну увагу до потреб кожного співробітника і сприяючи розвитку командних навичок та співпраці.

Таблиця 1.3

Специфічні підходи в рамках комплексного підходу до професійного розвитку ІТ-персоналу*

Підхід	Опис
Індивідуальний	Налаштування розвитку для кожного співробітника окремо, враховуючи його поточні навички, потреби та кар'єрні цілі. Включає персоналізовані навчальні плани та спеціальні тренінги.
Командний	Зосереджений на розвитку навичок і співпраці в командному середовищі. Включає тренінги та активності, спрямовані на поліпшення комунікації, співпраці, лідерства та роботи в команді.

*Розроблено автором на основі [2, с. 100-106]

Обидва підходи мають на меті підвищити ефективність ІТ-персоналу та підтримати їхній особистий та професійний розвиток.

У рамках комплексного підходу також виділяють ще два специфічні підходи: пошуковий та цільовий (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Специфічні підходи в рамках комплексного підходу до професійного розвитку ІТ-персоналу*

Підхід	Опис
Пошуковий	Орієнтований на майбутнє і передбачає визначення стану об'єкта управління на основі збереження поточних тенденцій його розвитку. Зосереджується на аналізі та прогнозуванні майбутніх потреб ІТ-персоналу та ринку праці, щоб підготувати співробітників до майбутніх викликів.
Цільовий	Планує мету та цільове перспективне становище об'єкта управління в майбутньому, враховуючи можливі шляхи та терміни переходу. Спрямований на цілеспрямовану зміну та розвиток ІТ-персоналу, щоб вони відповідали майбутнім потребам організації та ринку. Включає стратегічне планування, розробку інноваційних програм та заходів для досягнення бажаного стану.

*Розроблено автором на основі [24, с. 156-161]

Рано чи пізно багато керівників компаній стикаються з необхідністю підвищення кваліфікації своїх співробітників. Зазвичай це відбувається, коли виникає проблема в певному відділі або підрозділі компанії. У таких випадках керівництво оплачує один або кілька тренінгів для співробітників цього відділу і вважає проблему вирішеною. Як і в єдиному організмі, зниження «здорового функціонування» однієї частини неминуче спричинить за собою другу, третю, і так далі. Відбувається «ланцюгова реакція». Природно, потрібен максимально економічно та практично грамотний і комплексний підхід [43].

Питання менеджерів можуть бути спрямовані до різних відділів. Це означає, що проблеми та їх вирішення потрібно розглядати комплексно. Саме тут на допомогу приходять корпоративні навчальні програми. Такі програми оптимізують процеси в установі та покращують її діяльність, особливо в довгостроковій перспективі. Програми охоплюють усі аспекти функціонування установи, систематизують знання працівників усіх підрозділів та інтегрують їх у єдину, цілісну систему.

Комплексний підхід передбачає професійний розвиток не як пораду чи проект, а як методологічну підтримку для вирішення проблем компанії: соціологів, менеджерів, економістів та психологів.

Розглянемо системний підхід до управління розвитком людських ресурсів. Слово «система» походить з давньогрецької мови і описує об'єкт, що має цілісність і складається з частин або елементів, які взаємодіють між собою і з навколишнім середовищем для досягнення певної мети. У системному підході будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємозалежних елементів з виходами (цілями), входами, зв'язками із зовнішнім середовищем і зворотними зв'язками. У системі «входи» трансформуються у «виходи» [4, с. 34-38].

Системний підхід до управління професійним розвитком ІТ-персоналу орієнтований на створення структурованої та цілеспрямованої системи для розвитку співробітників та включає ряд елементів та принципів (табл. 1.5-1.6).

Таблиця 1.5

Елементи системного підходу до професійного розвитку
ІТ-персоналу*

Елементи системного підходу	Опис
Компетентнісні моделі	Розроблення компетентнісних моделей, що визначають необхідні навички, знання та поведінкові характеристики для різних ролей в ІТ-сфері.
Індивідуальні плани розвитку	Створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, які враховують його поточний рівень компетентності, кар'єрні цілі та індивідуальні потреби.
Регулярні оцінки та зворотний зв'язок	Проведення регулярних оцінок розвитку співробітників для виявлення потреб та прогресу. Забезпечення зворотного зв'язку для допомоги співробітникам у вдосконаленні навичок та вирішенні проблем.
Навчальні програми та ресурси	Розроблення навчальних програм, що відповідають компетентнісним моделям. Створення внутрішніх навчальних ресурсів та співпраця з зовнішніми навчальними постачальниками.

*Розроблено автором на основі [14, с. 70-75]

Таблиця 1.6

Принципи системного підходу до управління розвитком персоналу на ІТ-
підприємстві*

Принцип	Опис
Інтегрованість	Розвиток персоналу повинен бути інтегрованим у стратегію підприємства та підтримуватись верхнім рівнем управління.
Цілеспрямованість	Розвиток персоналу повинен бути спрямованим на досягнення конкретних цілей організації та відповідати її потребам.
Індивідуалізація	Розвиток персоналу має враховувати індивідуальні потреби та особливості співробітників.
Контекстуальність	Управління розвитком персоналу повинно враховувати особливості ІТ-сфери та зміни у технологіях та вимогах ринку.
Постійне навчання	Розвиток персоналу повинен бути постійним процесом, що включає навчання та самоосвіту.
Взаємодія та співпраця	Управління розвитком персоналу повинно залучати різні зацікавлені сторони та сприяти співпраці між ними.
Вимірювання та оцінка	Ефективність розвитку персоналу повинна бути вимірюваною та оцінюваною за допомогою показників та метрик.

*Розроблено автором на основі [15, с. 7-11]

Використання системного підходу сприяє підвищенню ефективності організації та керування складними системами. Системний підхід виконує евристичні функції (еврика – грецьк. відкриваю, шукаю — слово, що виражає радість, задоволення) [63, с. 188-204].

Позитивна роль системного підходу зводиться до того, що він [67]:

- допомагає зрозуміти організацію як цілісну систему: дозволяє розглядати організацію як складну систему, де всі елементи взаємодіють між собою. Це дозволяє краще розуміти взаємозв'язки та вплив різних факторів на розвиток організації.
- сприяє цілеспрямованому розвитку: дозволяє встановити чіткі цілі та об'єктиви розвитку організації і спрямувати всі зусилля на їх досягнення; допомагає визначити пріоритети, планувати дії та вибрати оптимальні шляхи розвитку.
- покращує комунікацію та співпрацю: враховує взаємодію між різними підрозділами, командами та співробітниками організації; сприяє встановленню ефективної комунікації, обміну інформацією та спільній роботі для досягнення спільних цілей.
- сприяє адаптивності та гнучкості: допомагає організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах; розглядає організацію як динамічну систему, що може змінюватися та адаптуватися для досягнення успіху в змінних умовах.
- сприяє вдосконаленню процесів та ресурсів: дозволяє виявляти проблемні області та недоліки в роботі організації, а також знаходити оптимальні шляхи вдосконалення процесів та використання ресурсів; спрямовує на пошук ефективних рішень та покращення результативності.
- забезпечує систематичний підхід до управління: надає систематичну рамку для управління організацією та розвитку персоналу; дозволяє використовувати методи та інструменти, що базуються на принципах системного підходу, для досягнення поставлених цілей.

- стимулює інновації та постійний розвиток: сприяє постійному пошуку нових ідей, інновацій та вдосконалень; стимулює розвиток персоналу, навчання та впровадження нових технологій, що сприяє конкурентоспроможності організації.

Ці позитивні ролі системного підходу підтверджують його значення для ефективного управління організацією та розвитку її персоналу. Системний підхід дозволяє визначити критерій вибору адекватного варіанта членування з урахуванням одиниці аналізу.

З появою нових наукових і прикладних завдань виявляється недостатність традиційних підходів на вирішення таких нових завдань, виявляється недостатність методів пояснення, тому принципи системного підходу допомагають по-новому підходити до предмета вивчення. Характерними рисами розвитку соціально-економічних систем є:

- інтеграція наукових знань зазнає розширення, оскільки з'являється все більше міждисциплінарних проблем;
- проблеми стають все більш складними і вимагають комплексного вивчення, що охоплює технічні, економічні, соціальні, психологічні, управлінські та інші аспекти;
- ускладнення вирішуваних проблем і об'єктів;
- кількість зв'язків між об'єктами зростає;
- ситуації стають динамічними та постійно змінюються;
- ресурси стають обмеженими;
- стандартизація та автоматизація виробничих та управлінських процесів стають більш розповсюдженими;
- глобалізація зміцнюється в конкурентному середовищі, виробництві, кооперації та стандартизації;
- роль людського фактора в управлінні стає більш значущою та впливовою та ін. [17, с. 123-128].

Перелічені риси викликають неминучість застосування системного підходу, оскільки лише за умов його застосування можна забезпечити якість

управлінських рішень. Системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як систем. Система утворюється двома складовими: зовнішнім середовищем і внутрішніми елементами (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Складові системи*

Складова	Опис
Зовнішнє середовище	Контекст або зовнішній простір, в якому функціонує система. Включає ринок, конкуренцію, економічні умови, технологічні та соціальні тренди, законодавство тощо.
Внутрішні елементи	Компоненти, що входять до складу системи і взаємодіють між собою. Включають людей, процеси, структури, ресурси, стратегії, культуру організації та інші внутрішні фактори.

*Розроблено автором на основі [38, с. 162-167]

Взаємодія між зовнішнім середовищем і внутрішніми елементами визначає життєздатність та успішність системи. Система взаємодіє з зовнішнім середовищем, сприймає вплив зовнішніх факторів, адаптується до них і відповідає на них. У той же час, внутрішні елементи системи взаємодіють між собою, співпрацюють, координуються та спрямовують свої зусилля на досягнення мети системи.

Також варто зупинитися на огляді управлінської концепції Agile. Концепція Agile управління є широко використовуваним підходом до управління розвитком персоналу в ІТ-сфері. Вона базується на принципах Agile-методологій розробки програмного забезпечення, таких як Scrum, Kanban і Lean. Agile управління спрямоване на гнучкість, швидкість та здатність адаптуватися до змін у вимогах і середовищі роботи.

Основні принципи Agile управління включають [77]:

1. Командну спрямованість: Формування малих, само-організованих та багатофункціональних команд, які працюють над проектами. Це дозволяє залучати кожного члена команди до прийняття рішень та спільно виробляти результати.

2. Ітераційний підхід: Розвиток персоналу здійснюється через короткі, сфокусовані на результаті ітерації або спринти. Кожен спринт зазвичай

триває від одного до чотирьох тижнів і завершується представленням працюючого продукту або результату.

3. Континуальне вдосконалення: Agile управління наголошує на постійному вдосконаленні процесів та методів роботи. Після кожного спринту проводяться зворотній зв'язок та ретроспектива для виявлення можливостей для поліпшень.

4. Спрощений контроль: Agile управління ставить акцент на ефективну комунікацію і співпрацю між учасниками проекту, замість важливості формальних ієрархій та контролю. Це стимулює автономію та відповідальність учасників команди.

5. Гнучкість у вимогах: Agile управління допускає зміни ітерацій під час процесу розробки. Вимоги можуть бути оновлені або переосмислені під час роботи над проектом, що дозволяє швидко реагувати на зміни потреб клієнтів або бізнесу.

Застосування Agile управління до розвитку персоналу в IT-сфері дозволяє забезпечити більш ефективний процес навчання, залучення та розвитку персоналу. Цей підхід сприяє зниженню часу досягнення результатів, покращенню комунікації та залученню співробітників до прийняття рішень. Agile управління дозволяє швидко адаптуватися до змін і використовувати набуті знання для вдосконалення процесів управління персоналом [76].

Застосування Agile управління в IT-сфері також включає наступні концептуальні підходи [78]:

1. Ролі в команді: Agile управління визначає різні ролі у команді, такі як Scrum Master, Product Owner та розробник. Кожна роль має свої відповідності та обов'язки, що допомагають забезпечити ефективне функціонування команди.

2. Багатофункціональність: Agile команди зазвичай складаються з різних спеціалістів, які мають різні навички та знання. Це дозволяє команді

самостійно виконувати широкий спектр завдань та швидко реагувати на змінювані потреби проекту.

3. Канбан-дошка: Канбан є одним з інструментів Agile управління, що використовується для візуалізації потоку роботи та контролю за завданнями. Кожне завдання відображається на дошці, де можна відстежувати його прогрес від постановки до завершення.

4. Постійна комунікація: Agile управління наголошує на постійній комунікації в команді та зі зацікавленими сторонами. Це може включати щоденні стендап-зустрічі, спільні розгляди результатів та зворотний зв'язок для забезпечення прозорості та обміну інформацією.

5. Тестування та ітеративний розвиток: Agile управління сприяє активному тестуванню продукту або результату під час розробки. Ітераційний підхід дозволяє швидко виявляти та виправляти помилки та недоліки, що забезпечує постійну вдосконалення якості продукту.

Ці концептуальні підходи допомагають організаціям в ІТ-сфері впроваджувати гнучке управління персоналом, що сприяє швидкому розвитку, інноваціям та успішному досягненню бізнес-цілей. Agile управління дозволяє ефективно використовувати ресурси, прискорює час відклику на зміни та стимулює високу продуктивність команди.

Впровадження Agile управління в процес професійного розвитку ІТ-персоналу допомагає створити адаптивне та гнучке середовище, де співробітники можуть ефективно вдосконалювати свої навички та швидко реагувати на зміни в технологіях та вимогах ринку. Agile сприяє більшій взаємодії та співпраці між командами, покращує комунікацію та забезпечує більш швидке впровадження інновацій [86].

Високий рівень гнучкості та пристосовування, який надає Agile, робить його цінним інструментом для управління розвитком персоналу в ІТ-сфері. Комбінація системного підходу та Agile підходу може створити сильну основу для розвитку співробітників, досягнення більшої ефективності та забезпечення конкурентних переваг організації [84].

1.3. Кращі практики управління розвитком ІТ-персоналу в міжнародних компаніях

Управління розвитком ІТ-персоналу в міжнародних компаніях вимагає уваги до різноманітних аспектів, що впливають на ефективність та успішність розвитку співробітників. У таблиці 1.8. наведено кілька кращих практик.

Таблиця 1.8

Кращі практики управління розвитком ІТ-персоналу в міжнародних компаніях*

Практики	Суть практик
Розуміння глобальних тенденцій:	Міжнародні компанії повинні слідкувати за останніми тенденціями в галузі ІТ та розвитку персоналу. Це включає ознайомлення з новими технологіями, методологіями та передовими практиками в управлінні персоналом.
Оцінка та адаптація навчальних програм:	Враховуючи глобальний характер компанії, важливо оцінити навчальні програми та ресурси з урахуванням місцевих потреб та особливостей ринку. Адаптація навчальних програм до місцевих умов та вимог допоможе забезпечити ефективність та відповідність розвитку персоналу.
Міжкультурна комунікація та співпраця	Управління розвитком ІТ-персоналу в міжнародних компаніях вимагає звернення уваги на міжкультурну комунікацію та співпрацю. Культурні різниці можуть впливати на сприйняття навчальних матеріалів, стиль навчання та комунікацію в команді. Розуміння та повага до різних культур сприяють покращенню ефективності розвитку персоналу.
Мобільність та можливості росту:	Міжнародні компанії можуть забезпечувати мобільність співробітників, що дозволяє їм отримувати досвід у різних географічних регіонах та розвиватися в різних командних структурах. Такі можливості росту сприяють розвитку навичок адаптації до різних середовищ та збагачують професійний досвід.
Залучення зовнішніх експертів	Використання зовнішніх експертів та консультантів може бути цінним доповненням до внутрішніх зусиль управління розвитком персоналу. Залучення зовнішніх експертів дозволяє отримати нові ідеї, перспективи та досвід, які сприяють постійному удосконаленню розвитку персоналу.
Матрична структура розвитку	Міжнародні компанії використовують матричну структуру для розвитку ІТ-персоналу. Співробітники можуть працювати в функціональних групах, щоб збагатити свої навички та здобути досвід у конкретних областях, а також працювати в проектних командах для реалізації конкретних завдань, що розвиває широкий спектр навичок і досвіду.
Оцінка потреб та індивідуальні плани розвитку:	Міжнародні компанії зазвичай проводять оцінку потреб розвитку персоналу, а потім розробляють індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника. Це дозволяє адаптувати навчання та розвиток до особистих потреб кожного співробітника, сприяє їхньому професійному зростанню та досягненню кар'єрних цілей.
Міжнародні обміни та стажування:	Міжнародні компанії можуть пропонувати програми обміну та стажування для своїх ІТ-спеціалістів. Це дозволяє співробітникам здобувати досвід у різних країнах, працювати з різними командами та отримувати нові знання та практичні навички.
Навчальні платформи та ресурси:	Міжнародні компанії можуть створювати власні навчальні платформи та ресурси, які дозволяють співробітникам доступатися до навчальних матеріалів, курсів, тренінгів та вебінарів. Це забезпечує постійний доступ до актуальної інформації та допомагає співробітникам розвивати свої навички у зручний для них спосіб.
Менторство та розвиток кар'єри:	Міжнародні компанії можуть запроваджувати програми менторства, де досвідчені співробітники надають підтримку та поради молодшим колегам. Крім того, вони можуть пропонувати можливості розвитку кар'єри, такі як внутрішні переміщення на посади з більшою відповідальністю або спеціалізації в конкретних областях.

*Розроблено автором на основі [46; 49; 58]

Використання цих кращих практик управління розвитком ІТ-персоналу допомагає міжнародним компаніям створювати сильні команди, розвивати таланти та забезпечувати успішність в конкурентному середовищі.

Ці приклади підкреслюють значення індивідуального підходу, постійного навчання та розвитку, а також створення сприятливого середовища для розвитку ІТ-персоналу в міжнародних компаніях.

Розглянемо приклади міжнародних компаній, які відомі своїми кращими практиками управління розвитком ІТ-персоналу (табл. 1.9):

Таблиця 1.9

Приклади міжнародних компаній, які відомі своїми кращими практиками управління розвитком ІТ-персоналу*

Компанія	Підходи до розвитку персоналу
Google	Внутрішні програми навчання
	Проекти змішаного навчання
	Менторство
	Спеціалізовані школи
Microsoft	Внутрішні програми навчання
	Сертифікаційні курси
	Ресурси для самостійного навчання
	Співпраця з університетами та навчальними установами
IBM	Онлайн-курси
	Внутрішні тренінги
	Навчальні ресурси
	Програми менторства
Amazon	Широкий спектр навчальних програм
	Тренінги
	Внутрішні курси
	Онлайн-ресурси
	Підтримка кар'єрного зростання та внутрішні переміщення

Розроблено автором на основі [79; 82; 83; 85]*

Компанії, такі як Google, Microsoft, IBM та Amazon, активно вкладають зусилля в розвиток свого ІТ-персоналу. Вони надають співробітникам доступ до різноманітних навчальних програм, тренінгів, менторства та ресурсів для самостійного навчання. Ці підходи допомагають збільшити навички та знання співробітників, сприяють їхньому професійному зростанню та внутрішньому розвитку.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «GoIT»

2.1. Комплексна характеристика персоналу «GoIT» у контексті цільових орієнтирів розвитку компанії

Сучасний ІТ-сектор в Україні знаходиться в стані швидкого розвитку. Число нових ІТ-компаній зростає, і з'являються представництва іноземних компаній на нашому ринку. Збільшення обсягів бізнесу в цій галузі вимагає наявності кваліфікованих фахівців, оскільки вони є основою успіху в ІТ-бізнесі. Попит на таких фахівців, як консультанти, розробники програмного забезпечення та експерти з інформаційної безпеки, постійно зростає [61].

ІТ-фахівці вважаються однією з найбільш високооплачуваних категорій працівників, але знайти талановитих фахівців є складним завданням. Тому ІТ-компанії активно шукають нові підходи до управління персоналом, які допоможуть їм привернути та зберегти талановитих спеціалістів. Вони впроваджують нові структури та інструменти для ефективного управління, поліпшення спеціалізації та забезпечення себе кваліфікованими кадрами .

У зв'язку з цим ІТ-компанії мають особливий менеджмент і концепцію дисципліни, що враховує специфіку цієї галузі. Вони зосереджені на залученні і утриманні талановитих фахівців, створенні комфортних умов роботи, постійному розвитку персоналу та забезпеченні їх професійного росту [28, с. 109-111].

«GoIT» – це Організація ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», зареєстрована 25.10.2016 за юридичною адресою Україна, місто Київ. Основний продукт компанії – веб-додаток LMS (Learning Management System), який дозволяє автоматично перевіряти код студентів і робить процес онлайн-навчання гейміфікованим як для дітей, так і для дорослих – як для новачків, так і професіоналів.

Один із R&D-офісів «GoIT» знаходиться в Києві. За останній рік кількість працівників зросла від 80 до 290 чоловік. На офіційному сайті компанії зараз відкрито 67 вакансій. На український офіс «GoIT» припадає третина позицій – 22 вакансії. Всього в компанії 4 офіси по всьому світу: в холдинг компаній також входить Skillsetter. Є найбільший філіал у Польщі, також у Туреччині та на Кіпрі. Студенти та учні навчаються онлайн по всьому світу. За останніх п'ять років стартап залучив більше \$ 1124 млн. [81].

«GoIT», українська Edtech-компанія, що надає доступ до ІТ-освіти, запустила GoIT Neoversity, першу міжнародно акредитовану онлайн-магістратуру в галузі ІТ. Це новий формат навчання, що пропонує вищу ІТ-освіту, яка веде до отримання європейського диплома. Проект здійснюватиметься у співпраці з Woolf, акредитованим ЄС міжнародним вищим навчальним закладом за зразком Оксфорда та Університетського коледжу Лондона [80].

Диплом європейського стандарту, який отримують після закінчення програми, визнають у понад 60 країнах, включно зі США, Канадою, Австралією та Азією. Це дає змогу студентам претендувати на роботу в міжнародних ІТ-компаніях з усього світу, а глибокі знання в галузі ІТ дають їм змогу отримувати високий дохід при працевлаштуванні. Згідно з міжнародною конвенцією, ІТ-фахівці з вищою професійною освітою можуть отримувати на 18% вищу зарплату.

ТОВ «GoIT» працює відповідно до американської філософії бізнесу. А саме, вона побудована на традиції заохочення конкуренції та індивідуалізму серед співробітників, які чітко орієнтовані на прибуток компанії і від нього залежать їхні власні прибутки. Характерними рисами є чітка постановка цілей і завдань, висока винагорода персоналу, просування споживчої цінності, висока демократичність суспільства та соціальні гарантії [65].

Команда експертів, що працює під назвою «GoIT», об'єднує досвідчених спеціалістів у галузі інформаційних технологій, корпоративного управління та маркетингу.

Структура управління «GoIT» є горизонтальною, заснованою на відносно високому ступені контролю та відносно невеликій кількості ієрархій. Уявімо її у вигляді рисунка 2.1. та 2.2.

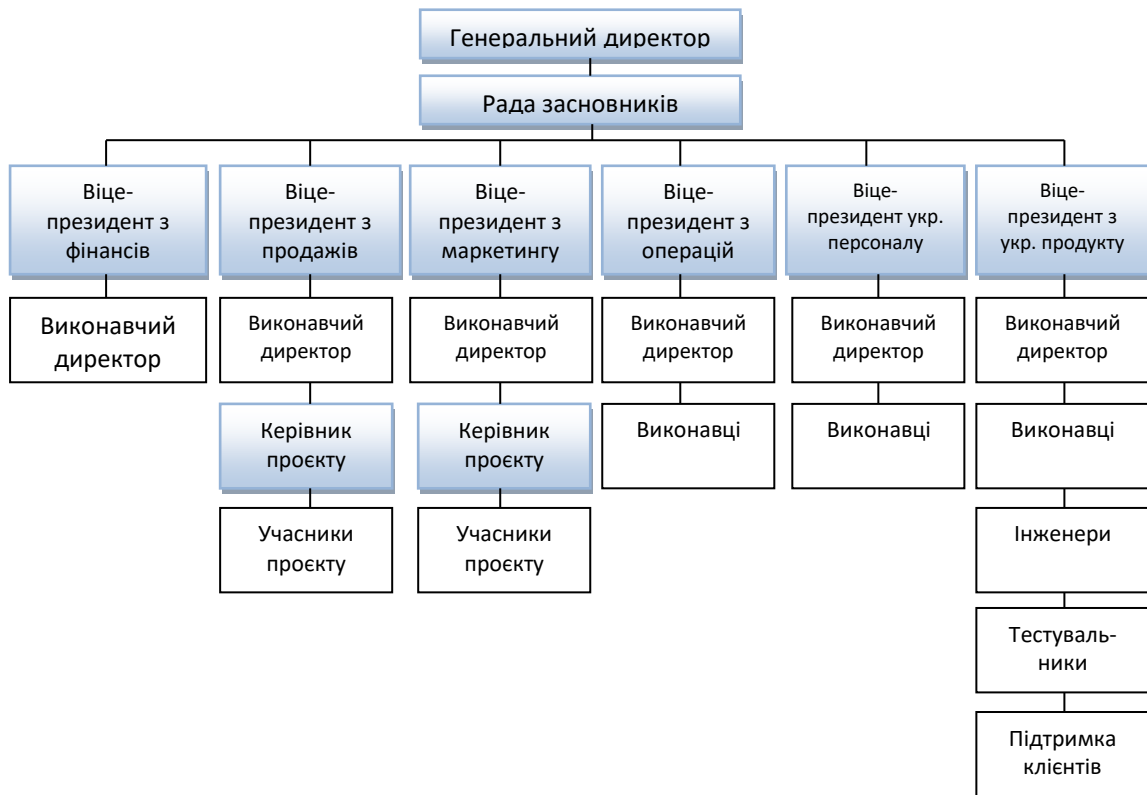


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії «GoIT» [Складено автором]

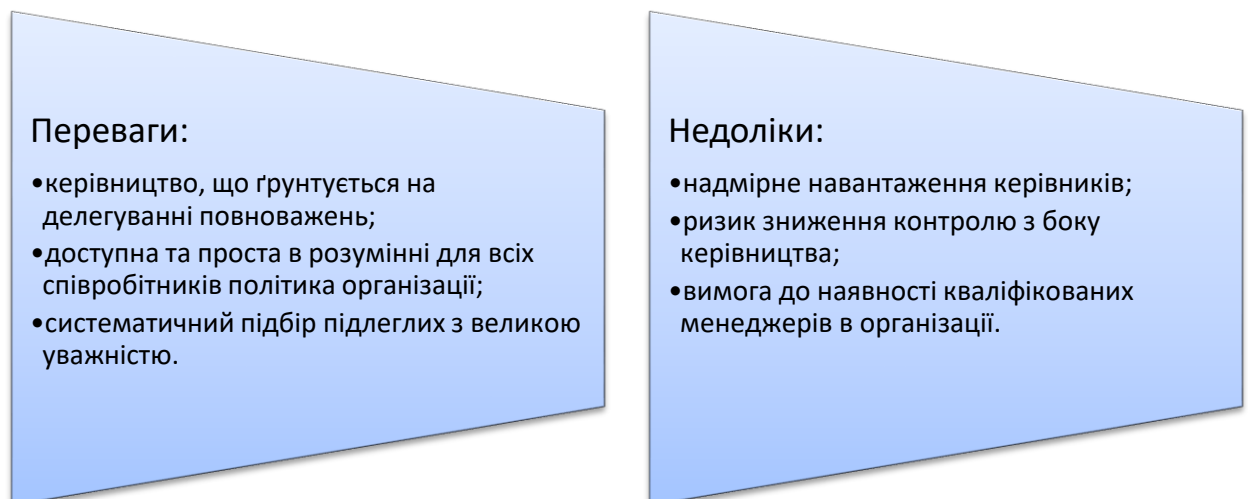


Рис. 2.2. Переваги горизонтальної організаційної структури [7, с. 154-157]

Така організаційна структура є найбільш ефективною для виробників ІТ-продуктів. Хоча кожен відділ виконує певні функції, основні бізнес-

процеси компанії проходять через усі функціональні підрозділи, які тісно пов'язані та постійно взаємодіють між собою. Однак за такої організаційної структури співробітники схильні зосереджуватися на роботі власних підрозділів, що може бути не пов'язано із загальними показниками діяльності компанії.

Генеральний директор «GoIT» забезпечує координацію та контроль роботи всіх підрозділів, стратегічне планування розвитку компанії, участь у плануванні бюджету та контролі за його виконанням. Він також відповідає за забезпечення якості продукції, що продається компанією.

Наступним рівнем в організаційній структурі «GoIT» є віцепрезиденти. Кожен з них відповідає за певну функцію департаменту:

- відділ управління продуктами;
- відділ маркетингу;
- відділ продажів;
- операційний відділ;
- фінансовий відділ;
- відділ кадрів.

Крім того, його основними функціями є:

- попереднє обговорення проблем і того, що потрібно зробити;
- комунікація між різними відділами всередині компанії;
- координація роботи виконавчого директора тощо.

Формулюючи стратегії розвитку людських ресурсів, американський менеджмент людських ресурсів відштовхується від цілей компанії на 5-8 років вперед (наприклад, японці відштовхуються від періоду в 10 років і більше). Управління людськими ресурсами базується на індивідуалізмі. Він робить ставку на яскравих особистостей, здатних змінити ситуацію на краще [36, с. 39-45].

На сучасному ринку технологічних, технічних та економічних інновацій необхідно постійно перенавчати частину працівників для досягнення більшої вигоди для компанії. Все частіше головним критерієм

успішності фахівця стає обсяг знань, який він може принести і поширити серед співробітників. Тому експерти цінуються набагато вище, і на їх перепідготовку, отримання нових знань і освоєння нових навичок виділяється набагато більше ресурсів. У компаніях з'являється нова посада - брокер знань. У США майже всі великі компанії та більшість середніх фірм мають власні навчальні програми. У цій сфері працює близько 50000 керівників і щорічно витрачається близько 100 мільярдів доларів США. За оцінками, кожен 1 долар США, інвестований у розвиток персоналу, приносить 3-8 доларів США прибутку [50].

Співробітники «GoIT» - це група висококваліфікованих професіоналів, здатних швидко вирішувати дуже складні завдання і задовольняти швидко зростаючі потреби клієнтів у послугах. Загалом в «GoIT» працює 78 співробітників. П'ятеро з них – старші менеджери та 13 – менеджери середньої ланки.

Склад та структура персоналу «GoIT» за період з 2020 по 2022 рік представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Склад і структура персоналу ТОВ «GoIT»
за 2020-2022 рр.*

Категорія	Чисельність працівників					
	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальне число працюючих, з них:	154	100,00	191	100,00	476	100,0
керівники	18	11,69	28	14,66	51	10,71
спеціалісти та технічні службовці	62	40,26	103	53,93	255	53,57
основні працівники	74	48,05	60	31,41	170	35,71

*Складено автором на основі звітності підприємства

Отже, найбільшу питому вагу у 2020 році займали основні працівники – 48,05%, у 2021 році зайняли спеціалісти та технічні службовці – 53,93%, у 2022 році – 53,57%.

У ТОВ «GoIT» відбувається процес підбору та найму співробітників, за яким відповідає HR-менеджер. Під час підбору кандидатів вивчаються їх особові справи та документи, думка колективу береться до уваги, а також проводяться психологічні тести.

У зв'язку з розширенням масштабів виробництва, встановленням зв'язків з зарубіжними партнерами та створенням дочірніх підрозділів, зростає обсяг персональної інформації, що обробляється, та кількість завдань, пов'язаних з управлінням персоналом. З цією метою підприємство використовує сучасне обладнання та програмне забезпечення, що дозволяє зберігати інформацію в електронному форматі та ефективно використовувати її за потреби.

Аналіз даних за минулий рік показує, що кількість співробітників зросла на 20%. Це обумовлено розвитком компанії та збільшенням кількості клієнтів. В цілому, компанія «GoIT» активно розширюється, покращує свої методи обробки персональної інформації та залучає нових співробітників, щоб задовольнити зростаючі потреби свого бізнесу.

Товариство створило сприятливі умови для студентів, які бажають отримати вищу освіту або післядипломну освіту. Це може включати різні ініціативи, такі як підтримка стипендій, навчальні програми, співпраця з університетами або навчальними закладами. Розглянемо структуру персоналу підприємства «GoIT» за освітою (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура персоналу підприємства «GoIT» за освітою
[Складено автором]

Показник плинності кадрів є важливим для підприємства і його іміджу. Він відображає рух працівників у компанії, який може бути обумовлений незадоволеністю працівників своїм робочим місцем або організацією. Плинність кадрів може бути внутрішньою (пов'язаною з переміщенням всередині компанії) або зовнішньою (між компаніями, галузями і сферами економіки).

Коефіцієнт плинності кадрів обчислюється за формулою, де враховуються кількість звільнених працівників і середньооблікова чисельність працівників за певний період. Значення коефіцієнта показує рівень плинності кадрів у підприємстві: менше 0,1 вказує на низьку плинність, від 0,1 до 0,2 – на середню, більше 0,2 – на високу плинність [20, с. 156-163].

Деякі науковці рекомендують припустиму межу плинності від 5% до 7%. Якщо плинність менше 5%, це може вказувати на «старіння» персоналу і негативно впливати на компанію. Значення плинності більше 7% може свідчити про зниження продуктивності праці [31, с. 212-220]. Отже, контроль плинності кадрів є важливим критерієм ефективного управління персоналом, який може впливати на результативність компанії та її репутацію.

Причини плинності кадрів поділяють на три групи: сімейно-побутові обставини, незадоволеність умовами праці та порушення трудової дисципліни [47]. Для аналізу руху персоналу можна дослідити динаміку на підприємстві «GoIT» за 2020-2022 роки (табл. 2.2.). Як бачимо, протягом трьох років на підприємстві «GoIT» спостерігалось збільшення кількості прийнятих працівників, зокрема з 83 осіб у 2020 році до 90 осіб у 2022 році. Кількість звільнених працівників залишалася приблизно стабільною у всі три роки. Більшість працівників звільнялися за власним бажанням, з незадоволенням рівнем заробітної плати як основною причиною. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 154 осіб у 2020 році до 191 осіб у 2022 році. Коефіцієнт обороту з прийому зменшувався з 53,9% до 47,12%, а коефіцієнт обороту з вибуття зменшувався з 29,87% до 27,75%.

Таблиця 2.2.

Показники динаміки руху персоналу компанії «GoIT»*

Показник	2020	2021	2022
Прийнято працівників	83	90	315
Звільнено працівників	46	53	53
- За власним бажанням	35	42	49
- Не задовольняє зарплата	28	35	28
- Не задовольняє підготовка	7	0	0
- Інші	0	5	5
- За порушення трудової дисципліни	7	14	0
- Інші обставини	0	0	10
Середньооблікова чисельність працівників	154	191	476
Коефіцієнт обороту із прийому, %	53,9%	47,12%	66,03%
Коефіцієнт обороту із вибуття, %	29,87%	27,75%	11,13%
Коефіцієнт плинності, %	29,87%	27,75%	11,13%

*Розроблено автором

Враховуючи результати проведеного дослідження, не менш важливим є аналіз у показників продуктивності та заробітної плати.

Таблиця 2.3.

Показники продуктивності праці та рівень оплати праці в компанії «GoIT»*

Показники	2020	2021	2022
Середня заробітна плата, %	100,0	105,5	120,8
Продуктивність	100,0	88,5	79,8

*Розроблено автором

За три роки спостерігалось зростання середньої винагороди на підприємстві. У 2020 році вона становила 100%, у 2021 році зросла до 105,5%, а в 2022 році досягла 120,8%.

Продуктивність на підприємстві, з іншого боку, показувала зменшення. У 2020 році продуктивність була на рівні 100%, у 2021 році вона скоротилася до 88,5%, а в 2022 році досягла 79,8%.

Ці дані свідчать про зростання середньої винагороди працівників на підприємстві протягом цього періоду, однак продуктивність зменшувалася. Це може вказувати на те, що збільшення винагороди не супроводжувалося відповідним підвищенням ефективності праці.

У підприємстві «GoIT» оплата праці керівників та фахівців здійснюється за відрядною преміальною системою, враховуючи посадовий оклад і результати роботи колективу. Оцінка праці керівників здійснюється на основі досягнень у роботі та організації праці. Зарплата нараховується на підставі табеля обліку робочого дня, а премії виплачуються відповідно до положень про преміювання.

Основною метою «GoIT» є підвищення професійного рівня та авторитету працівника, розвиток якостей персоналу. Проте, не здійснюється постійний контроль за ефективністю заходів для кожного працівника, а також спостерігаються проблеми з інформаційними потоками та взаємодією між підрозділами. В компанії проводиться робота над вдосконаленням процесів прийняття рішень та використання систематизованих процедур.

Результати аналізу показують, що найбільша кількість працівників, що звільнилися, відповідає терміну роботи на підприємстві до 2 років (рис. 2.4).

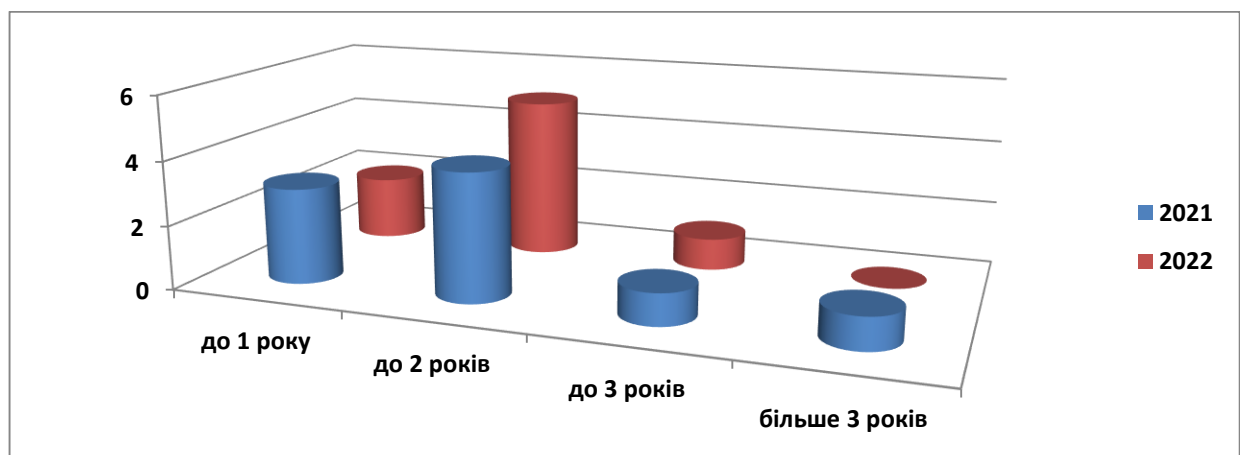


Рис. 2.4 Аналіз стажу роботи на підприємстві «GoIT» [Складено автором]

Підприємство «GoIT» стикається з проблемою, коли працівники, після певного періоду роботи, не задовольняються своїми очікуваннями та переходять в інші компанії. Це свідчить про те, що на підприємстві можуть бути вищі очікування, які не виконуються, і немає систематичного підходу до перегляду заробітної плати.

Отримані результати вказують на необхідність виявлення причин звільнень та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу.

Особливу увагу слід звернути на проблему недосконалості розвитку та адаптації нових працівників, оскільки значна кількість звільнень припадає на короткий стаж роботи.

Аналіз показників загальної оцінки управління персоналом підтверджує складність виявлення загальних тенденцій на підприємстві. Для вирішення цих проблем необхідно впровадити систему контролю розвитку персоналу, яка сприятиме підвищенню якості управління персоналом. Це дозволить кожному працівнику чітко розуміти свій кар'єрний розвиток та очікування щодо винагороди.

2.2. Діагностика системи управління персоналом компанії «GoIT»

Діагностика економічної системи включає комплекс досліджень, спрямованих на визначення цілей функціонування організації або підприємства, засобів досягнення цих цілей, а також виявлення проблем і можливих шляхів їх вирішення. В сфері управління персоналом, зокрема в ІТ-технологіях, діагностика системи управління має особливу важливість, оскільки компанії цієї галузі оперують у швидкозмінному середовищі і конкурентному ринковому просторі [12, с. 124-130].

Діагностика системи управління розвитком персоналу означає виявлення проблем та недоліків, які існують у функціонуванні системи управління персоналом. Це включає оцінку стану системи за заданими критеріями, ідентифікацію потенційних проблемних ситуацій і запропонування шляхів удосконалення та можливих перспектив розвитку [9, с. 42-46].

Діагностика системи управління розвитком персоналу в ІТ галузі є складним процесом, який включає кілька етапів для оцінки та вдосконалення системи управління персоналом. Розглянемо кожен з етапів детальніше [58]:

1. Аналіз і оцінка відповідності системи управління цілям розвитку організації, інтересам власників бізнесу та політиці управління персоналом: На цьому етапі проводиться огляд і аналіз системи управління персоналом з метою

визначення, наскільки вона відповідає стратегічним цілям організації та очікуванням власників бізнесу. Виконується оцінка ефективності і результативності системи управління персоналом, виявляються можливі прогалини та недоліки.

2. Виявлення недоліків і проблем в процесах управління персоналом: На цьому етапі проводиться детальний аналіз процесів управління персоналом, виявляються недоліки, проблеми та перешкоди, які утруднюють ефективне управління розвитком персоналу. Це можуть бути недостатні ресурси, недостатня організаційна структура, неефективні комунікаційні потоки або відсутність стратегій розвитку персоналу.

3. Розробка пропозицій щодо усунення недоліків: На цьому етапі на основі виявлених недоліків і проблем формулюються конкретні пропозиції та рекомендації для усунення проблем і поліпшення системи управління персоналом. Ці пропозиції можуть включати в себе впровадження нових процедур, поліпшення комунікації, надання додаткових ресурсів або розвиток навичок та компетенцій персоналу.

4. Виявлення і оцінка значущих управлінських рішень: На цьому етапі проводиться аналіз управлінських рішень, які впливають на систему управління персоналом. Оцінюються результати і наслідки реалізації цих рішень, їх відповідність стратегії розвитку організації та ефективність управління персоналом. Також проводиться прогнозування можливих наслідків реалізації управлінських рішень для подальшого планування та удосконалення системи управління персоналом.

Враховуючи складність і комплексність діагностики системи управління розвитком персоналу в ІТ галузі, важливо проводити цей процес систематично та залучати фахівців з відповідними знаннями і досвідом. Результати діагностики допомагатимуть виявити резерви покращення системи управління персоналом та забезпечити подальший розвиток організації з конкурентоспроможним персоналом.

Важливо зазначити, що місія компанії в ІТ галузі полягає у наданні високоякісних рішень і сервісу з автоматизованого машинного навчання підприємствам. Компанія завжди стежить за останніми тенденціями у розробці інформаційних рішень та прагне стати синонімом якості, функціональності та прогресу на ринку ІТ. Одним з головних напрямків роботи компанії є розвиток та навчання персоналу, щоб забезпечити відповідність їх діяльності місії і цілям компанії.

Керівництво компанії «GoIT» визначило стратегічні цілі в галузі управління персоналом, які сприятимуть реалізації загальної місії компанії. Основні стратегічні цілі включають:

1. Підвищення професійного рівня співробітників: Компанія планує створити систему навчання для нових співробітників, впровадити процес атестації та сертифікації персоналу, організувати процес підвищення професійної підготовки та проведення тематичних курсів і тренінгів. Ці заходи допоможуть підвищити кваліфікацію та компетентність співробітників.

2. Формалізація процесів: Компанія планує розробити посадові інструкції, щоб чітко визначити повноваження кожного співробітника, перейти до грамотної постановки задач, організувати процес документування виконуваних робіт і стандартизувати процеси планування і звітності. Це дозволить забезпечити чіткість і структурованість у роботі персоналу, сприятиме ефективному виконанню завдань і зменшенню можливих помилок.

Ці стратегічні цілі спрямовані на підвищення якості роботи персоналу, його професійного зростання та ефективного управління процесами в організації. Це має допомогти компанії відповідати своїй місії, розвиватися і займати лідерську позицію на ринку ІТ.

У компанії ТОВ «GoIT» велика увага приділяється управлінню розвитком персоналу, особливо в контексті складних ІТ-проектів, які пов'язані з багатьма ризиками. Проект «GoIT» не є винятком, і співробітникам доводиться виконувати свої завдання в чітко визначених термінах, забезпечуючи високу якість роботи та інші вимоги.

Саме тому в компанії ставлять високі вимоги до розробників програмного забезпечення. Рівень кваліфікації менеджерів проектів визначається не лише знаннями технологій, але й їх умінням організовувати колективну розробку програмного продукту та мінімізувати ризики. Незнання процесів, які допомагають зменшити ризики, може підірвати значення набутих знань про технології, оскільки неможливо вчасно виконати необхідну роботу.

В компанії ТОВ «GoIT» для діагностики системи управління розвитком персоналу необхідно проаналізувати показники-індикатори, які можна згрупувати за їх змістом. В цьому випадку запропоновано розглянути чотири основні групи показників:

1. Соціальні показники-індикатори відображають стан соціальних відносин та умов праці персоналу. Це можуть бути, наприклад, показники щодо рівня задоволеності співробітників, комунікації в колективі, рівня мотивації, розвитку професійних навичок тощо.

2. Економічні показники-індикатори відображають результативність та ефективність використання людського капіталу в компанії. Це можуть бути показники щодо витрат на навчання та розвиток персоналу, продуктивності роботи, відношення витрат на персонал до загального обсягу витрат.

3. Трудові показники-індикатори відображають результативність та ефективність праці персоналу. Це можуть бути, наприклад, показники щодо якості виконаної роботи, дотримання термінів, рівня використання робочого часу.

4. Індивідуальні показники-індикатори відображають особисті якості та навички кожного співробітника окремо. Це можуть бути, наприклад, показники щодо рівня компетентності, творчого потенціалу, само-мотивації, лідерських якостей тощо.

В ІТ-сфері, де персонал є ключовим ресурсом підприємства, особлива увага приділяється індивідуальним показникам, які характеризують якості та навички кожного співробітника окремо. Така класифікація дозволяє більш детально оцінити потенціал та внести відповідні корективи у процес управління розвитком персоналу підприємства.

Компанія «GoIT» розробила класифікацію діагностичних критеріїв індивідуальних якостей свого персоналу, які були згруповані в чотири групи та проведено дослідження цих критеріїв індивідуальних якостей персоналу, результати якого наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз критеріїв особистісних якостей працівників ТОВ «GoIT»*

Критерії особистісних якостей	Область спеціалізації/Професійний напрямок		
	Розробка програмного забезпечення	Діяльність в галузі маркетингу та продажів	Діяльність в галузі фінансів, операцій та управління кадрами
Група 1			
Рівень професійної підготовки	10	7	7
Знання і вміння застосовувати іноземні мови	8	8	6
Професійні знання і навички	9	7	8
Компетентність в процесі ухвалення та прийняття рішень	9	9	8
Мотиваційні та переконувальні навички	6	10	7
Група 2			
Тривалість професійного досвіду	10	7	8
Професійна відповідальність	9	8	8
Навички розв'язання типових завдань	10	9	8
Досвід самостійної/автономної роботи	9	9	7
Досвід роботи в команді	10	10	9
Емоційна витримка	7	6	8
Група 3			
Ефективність виконання роботи	10	8	7
Ініціативність	4	10	5
Цілеспрямованість	8	9	7
Готовність працювати надмірний час	10	9	5
Дбайливість/Старанність	10	10	9
Орієнтація на досягнення результатів	9	8	8
Група 4			
Зовнішній вигляд	8	9	9
Професійна та ввічлива поведінка	6	9	9
Вміння ефективно спілкуватися	3	10	7
Рішучість і наполегливість	8	10	8
Упевненість у своїх силах	7	9	9
Вміння аналізувати себе критично	7	7	6

*Розроблено автором

Ця таблиця відображає оцінки, які були присвоєні кожному критерію відповідно до спеціалізації робітника. Чим вище число, тим вища оцінка була дана за кожним критерієм відповідно до конкретної спеціалізації.

Узагальнюючи дані таблиці 2.4, можна сказати, що персонал ТОВ «GoIT Україна» має високі оцінки в багатьох критеріях індивідуальних якостей. Професійна кваліфікація, професійні знання і навички, виробничий досвід, відповідальність, ефективність роботи та персональні характеристики є сильними сторонами персоналу. Проте, ініціативність в групі маркетингу/продажів та самокритика в групі програмування/розробки та маркетингу/продажів можуть потребувати додаткового удосконалення.

Оцінка результатів діяльності та розвитку персоналу на підприємстві відіграє три важливі функції.

1. Інформаційна функція полягає в тому, що оцінка надає співробітникам інформацію про те, наскільки вони ефективно виконують свою роботу. Це дозволяє їм орієнтуватися в тому, як вони можуть поліпшити свою діяльність і досягти кращих результатів.

2. Мотиваційна функція полягає в тому, що оцінка стимулює співробітників до якіснішої та більш продуктивної роботи. Коли співробітники бачать, що їхні досягнення прямо пов'язані з їхнім кар'єрним і матеріальним зростанням, вони мають мотивацію покращувати свою працю.

3. Адміністративна функція базується на попередніх двох функціях оцінки трудової діяльності співробітника. Вона дозволяє керівникам приймати рішення щодо підвищення, пониження, переведення або звільнення співробітників на основі їхньої продуктивності і результатів оцінки.

Метою діагностики системи управління розвитком персоналу на підприємстві є пошук потенційних можливостей для покращення ефективності управління персоналом, прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом та забезпечення наявності конкурентоспроможного персоналу в організації.

Це означає, що оцінка результатів та розвитку персоналу є необхідним інструментом для вдосконалення управління персоналом, залучення резервів покращення роботи та забезпечення успішного розвитку організації.

2.3. Ефективність проєктів розвитку персоналу компанії «GoIT»

В сучасному світі інтелектуальна діяльність, особливо в ІТ компаніях, є важливим фактором подальшого розвитку. У процесі формування інформаційного суспільства, основними складовими є інформація, кваліфікація і знання людей, які виступають як інтелектуальний ресурс.

Людські ресурси, зокрема їх навички, досвід і знання, є формою капіталу, який накопичується і приносить прибуток компаніям у майбутньому.

Витрати власників компаній на розвиток кадрового потенціалу є інвестицією в майбутнє, особливо в галузі інформаційних технологій, де високий рівень конкурентоспроможності є важливим для виживання на ринку. Ефективність таких витрат проявляється у впровадженні інформаційних технологій, що, в свою чергу, забезпечує зріст прибутку підприємства. Кваліфікація, освіта і високий рівень професійної підготовки працівників збільшують кадровий потенціал підприємства [1, с. 104-111].

Окрім цього, індивідуальні професійні характеристики працівників відіграють ключову роль у формуванні кадрового потенціалу підприємства. Здатність працівників до інтелектуальної діяльності, їх вміння і навички у роботі є важливими факторами, які визначають успіх організації та її здатність до інноваційного розвитку [18, с. 226-230].

Кадровий потенціал ТОВ «GoIT» складається з ключових фахівців, які мають спеціалізацію в певних напрямках діяльності компанії. Ці фахівці є основою і ядром кадрового потенціалу, оскільки вони володіють необхідними знаннями, навичками і досвідом для ефективного виконання роботи.

Структура кадрового потенціалу фірми включає кілька складових частин. Перш за все, це індивідуально-професійні характеристики кожного працівника, які відображають їх кваліфікацію, освіту, досвід роботи і спеціалізацію. Ці характеристики визначають здатність працівника виконувати свої обов'язки і розвиватися в своїй професійній сфері.

Творчий (креативний) потенціал кожного працівника також є важливою складовою кадрового потенціалу. Він відображає здатність працівника до творчого мислення, інноваційного підходу до розв'язання завдань і розвитку нових ідей.

Соціально-психологічний клімат в компанії також впливає на кадровий потенціал. Це стосується взаємин між співробітниками, комунікації, стимулювання співпраці та творчого середовища. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє підтримці та розвитку потенціалу працівників [66].

Структура кадрового потенціалу ТОВ «GoIT» може бути більш детально представлена на рисунку 2.5, який наводить докладну інформацію про розподіл і взаємозв'язок цих складових частин.



Рис. 2.5. Структура кадрового потенціалу компанії ТОВ «GoIT» *

*Складено автором

В ІТ-сфері компанії, зокрема ТОВ «GoIT», можна виділити різні групи працівників, які відіграють різні ролі у досягненні цілей компанії. Наведені групи працівників включають:

1. Топ-менеджмент: керівники компанії, які розробляють стратегію та цілі, приймають стратегічні рішення і забезпечують виконання цілей компанії.

2. Розробники: спеціалісти, які займаються розробкою і впровадженням новітніх технологій, програмного забезпечення та інших інструментів, що допомагають досягати поставлених цілей компанії.

3. Проектний менеджмент: працівники, відповідальні за організацію та керування процесом створення засобів і продуктів компанії. Вони планують та керують реалізацією проектів, забезпечуючи їх успішне завершення відповідно до поставлених вимог.

4. Виконавці: працівники, які безпосередньо займаються реалізацією процесу створення засобів. Вони можуть виконувати завдання розробників, тестувати та вдосконалювати продукти, а також забезпечувати підтримку та обслуговування користувачів.

Оскільки технологічний розвиток є постійним у ІТ галузі, компаніям, включаючи «GoIT», потрібні як кваліфіковані управлінські кадри для стратегічного керівництва, так і розробники, які забезпечують впровадження новітніх технологій. Це пов'язано з ростом конкурентоспроможності ринку та зростаючими вимогами до технічних рішень у цій галузі.

У компанії «GoIT» кадровий потенціал можна розділити на кілька категорій:

Перша категорія – це потенціал підприємства, який є основним ресурсом компанії і забезпечує реалізацію потенційних можливостей персоналу. Це включає різноманітні ресурси, які допомагають компанії функціонувати і розвиватися, такі як фінансові ресурси, технологічна база, доступ до ринків тощо.

Друга категорія – це потенціал особистості. Вона включає в себе освіту, кваліфікацію і виробничий досвід кожного спеціаліста в компанії. Ці фактори спільно формують загальну компетенцію спеціаліста і визначають його можливості та ефективність у виконанні роботи.

Третя категорія – це власне «кадровий потенціал підприємства», який є складовою ресурсного потенціалу підприємства. Якість цього потенціалу залежить від організаційної культури компанії. Організаційна культура створює сприятливе середовище для розвитку та реалізації потенціалу працівників, що допомагає підвищити ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Таке розподілення кадрового потенціалу допомагає компанії «GoIT» зосередитись на розвитку і використанні різних ресурсів, які сприяють досягненню поставлених цілей та успіху в сфері ІТ.

У компанії «GoIT» процедура оцінки кадрового потенціалу спрямована на виявлення відповідності особистісних якостей працівників та загального потенціалу кадрів результатам, які компанія прагне досягти. Оцінювання проводиться з різними цілями, такими як виявлення потенційних кандидатів на посади, визначення ефективності праці для розробки стимулюючих заходів, оцінка відповідності посаді, визначення професійної компетентності для проведення навчання або підвищення кваліфікації, створення кадрового резерву та професійного росту.

Оцінка окремого працівника здійснюється на основі таких критеріїв, як його працездатність та інтелектуальні здібності, якість, кількість та своєчасність виконаної роботи, а також здатність до професійного розвитку в компанії. Для різних категорій працівників можуть застосовуватись різні методи оцінки, оскільки різні позиції вимагають різного набору навичок і вмінь. Наприклад, оцінка роботи менеджменту може бути складнішою і включати більше параметрів порівняно зі звичайними працівниками [22].

Загальна мета оцінки кадрового потенціалу полягає в тому, щоб забезпечити компанії інформацію про потенційні можливості та рівень

внеску кожного працівника, що дозволяє планувати розвиток, підвищувати ефективність та створювати сприятливі умови для професійного зростання всього колективу.

У компанії «GoIT» оцінка кадрового потенціалу враховує швидкі зміни в середовищі, в якому вона діє. Окрім оцінки сучасного стану потенціалу працівників, враховуються також їх перспективні можливості і поведінка в різних ситуаціях, включаючи кризові та успішні умови.

Оцінка персоналу здійснюється відділом управління людськими ресурсами, спільно з керівництвом та іншими працівниками. Щоб забезпечити максимально об'єктивну оцінку, до процесу залучається багато учасників.

Найпоширенішими методами оцінки кадрового потенціалу є вивчення та аналіз результатів діяльності, анкетування, тестування та інші формалізовані підходи. Також використовуються неформальні методи, такі як один на один зустрічі з менеджером та групові дискусії.

У компанії «GoIT» часто застосовується метод «експрес-оцінки», який проводиться та документується безпосереднім менеджером щотижня. В цьому методі менеджер оцінює переваги та недоліки працівника за шкалою рейтингу, враховуючи його продуктивність, знання, досвід, здатність приймати рішення, вплив на роботу інших, використання ресурсів та відповідальність. Такий підхід допомагає компанії розуміти сильні та слабкі сторони своїх працівників і спрямовувати їх у правильний напрямок. Крім того, це сприяє виявленню проблем на ранніх стадіях і їх вирішенню, а також підтримці морального стану працівників.

На основі поданих нами даних про проведення діагностики кадрового потенціалу ТОВ «GoIT» за період з 2020 по 2022 роки, ми можемо провести аналіз основних показників, що відображають використання та продуктивність кадрового потенціалу компанії.

Таблиця 2.2 надає інформацію про динаміку руху персоналу, що може бути використана для оцінки використання кадрового потенціалу.

Аналізуючи ці дані, можна визначити, як змінювалася кількість працівників у компанії протягом цих років і оцінити, чи вдалося підтримувати стабільний рівень кадрів або чи були зроблені зміни в структурі персоналу.

Таблиця 2.5 надає дані про основні показники кадрового потенціалу компанії. Ці показники включають такі параметри, як загальна кількість працівників, рівень освіти та кваліфікації, рівень фахового зростання, втрати персоналу тощо. Аналізуючи ці показники за різні роки, можна виявити тенденції та зміни в кадровому потенціалі компанії.

Для покращення механізму розвитку персоналу в компанії, ми можемо проаналізувати ці показники та встановити зв'язок між ними та продуктивністю праці робітників. Факторний аналіз продуктивності праці може допомогти виявити основні чинники, що впливають на продуктивність праці, такі як освіта, кваліфікація, досвід роботи, мотивація тощо.

Цей аналіз допоможе компанії зрозуміти сильні та слабкі сторони свого кадрового потенціалу, виявити тенденції та проблеми, а також розробити стратегії для подальшого розвитку персоналу та покращення продуктивності праці.

Таблиця 2.5.

Показники діагностики кадрового потенціалу ТОВ «GoIT»
за 2020-2022 рр.*

Показники	2020	2021	2022
Середньорічна чисельність, осіб	154	191	476
Темп приросту середньорічної чисельності, %	-	+22,03	+149,21
Продуктивність праці, тис. грн у розрахунку на 1 особу	35750,8	28300,4	24200,6
Темп приросту продуктивності, %	-	-20,83	-14,47
Продуктивність праці порівняно з базовим роком, %	-	-20,83	-14,47
Витрати на розвиток персоналу у загальній структурі витрат підприємства, %	3,2	4,5	7,8

*Розроблено автором

На основі поданих даних можна провести аналіз динаміки руху персоналу та продуктивності праці в ТОВ «GoIT» протягом періоду з 2020 по 2022 роки.

За період з 2020 по 2022 роки середньорічна чисельність працівників зростала з 154 осіб до 476 осіб, що відповідає темпу приросту в 22,03% у 2021 році та 149,21% у 2022 році. Це свідчить про збільшення кадрового потенціалу компанії.

Продуктивність праці, вимірювана в тисячах гривень на одну особу, зменшувалася протягом розглянутого періоду. У 2021 році спостерігалось падіння показника на 20,83% у порівнянні з базовим 2020 роком, а в 2022 році падіння становило 14,47% порівняно з 2020 роком. Це може вказувати на певні проблеми або виклики, що вплинули на продуктивність праці.

За весь період розглянутої динаміки продуктивності праці в порівнянні з базовим роком 2020 показник зменшився на 20,83% у 2021 році та 14,47% у 2022 р.

Витрати на розвиток персоналу, вимірювані як частка від загальних витрат підприємства, зростали протягом розглянутого періоду. У 2020 році ці витрати становили 3,2%, у 2021 році вони зросли до 4,5%, а в 2022 році досягли 7,8%. Це свідчить про збільшення інвестицій в розвиток персоналу компанії.

На підприємстві спостерігаються проблеми недоцільного використання потенціалу персоналу, оскільки виникають проблеми з утриманням працівників, наймаються нові співробітники, але продуктивність знижується.

Основним резервом підвищення ефективності функціонування підприємства є зниження плинності кадрів, а також збільшення витрат на розвиток персоналу.

Вирішення вищенаведених проблем підвищить мотиваційний рівень персоналу, що в свою чергу позитивно вплине на результати діяльності підприємства в цілому. В галузі інформаційних технологій розвиток персоналу є надзвичайно важливим, адже це дасть змогу підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності та зайняти тверду позицію лідера на ринку.

Отже, на підставі проаналізованих показників можна зробити висновок, що компанія «GoIT» збільшує свою чисельність працівників і зосереджує увагу на розвитку персоналу, проте стикається зі зниженням продуктивності праці. Це може вказувати на необхідність подальшого аналізу та вдосконалення стратегій управління персоналом для підвищення продуктивності та ефективності підприємства.

IT-компанії мають особливий менеджмент і концепцію дисципліни, що враховує специфіку цієї галузі. Вони зосереджені на залученні і утриманні талановитих фахівців, створенні комфортних умов роботи, постійному розвитку персоналу та забезпеченні їх професійного росту.

Аналіз показників загальної оцінки управління персоналом підтверджує складність виявлення загальних тенденцій на підприємстві. Для вирішення цих проблем необхідно впровадити систему контролю розвитку персоналу, яка сприятиме підвищенню якості управління персоналом. Це дозволить кожному працівнику чітко розуміти свій кар'єрний розвиток та очікування щодо винагороди.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «GoIT»

3.1. Альтернативні стратегічні рішення щодо розвитку персоналу компанії

На високо-конкурентному ринку ІТ-продуктів і технологій успішне формування стратегії розвитку персоналу є важливим для стабільного зростання ІТ-підприємства. Відповідна організація системи розвитку кадрового потенціалу ІТ-підприємства може надати компанії конкурентну перевагу. Аналізуючи сучасний стан системи розвитку персоналу у ТОВ «GoIT», було виявлено недоліки в управлінні людськими ресурсами, що пов'язано зі скороченим періодом функціонування компанії на ринку.

Для успішної реалізації стратегії розвитку персоналу важливо мати персонал, готовий до змін. Часто співробітники ставлять опір перед нововведеннями і не хочуть приймати ризики. Тому для успішної інтеграції інновацій у систему управління розвитком персоналу потрібно велику роботу з подолання опору до змін.

Одним з можливих стратегічних напрямків розвитку персоналу для компанії «GoIT» може стати впровадження технології «Assessment Center». Ця технологія дозволяє покращити організацію індивідуальних програм розвитку для кожного працівника, планування його кар'єри і контролю ефективності набуття знань, вмінь та навичок в межах його спеціалізації. Це допоможе забезпечити персоналу належну підготовку та розвиток, сприятиме зростанню їх професійного рівня та досягненню більшої ефективності у роботі.

«Assessment Center» або «Центр оцінки» - це метод оцінки професійних навичок працівників, який базується на моделюванні основних аспектів їхньої роботи. Цей метод дозволяє співробітникам демонструвати свої

знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в різних ситуаціях, що моделюються. «Assessment Center» використовує імітаційні вправи, включаючи як індивідуальні завдання, так і групові вправи. Цей метод є ефективним інструментом для оцінки та розвитку персоналу закордоном [73].

Таблиця 3.1.

Переваги та недоліки методу Assessment Center*

№	Переваги	Недоліки
1	Об'єктивність – використовуються стандартизовані процедури та незалежні палені експертів	Витрати часу та ресурсів – вимагається планування, організація та підготовка, а також участь експертів
2	Реалістичність – моделювання реальних робочих ситуацій та викликів	Висока ступінь суб'єктивності - різні оцінювальні панелі можуть мати різний рівень строгості або схильності до упереджень
3	Всебічна оцінка – використання комбінації різних методів (групові + індивідуальні)	Стресовість для кандидатів – участь може бути дуже напруженою для кандидатів, оскільки вони піддаються інтенсивному спостереженню
4	Розвиток персоналу – можливості повністю розкрити потенціал працівника	Недостатня узгодженість з реальними робочими ситуаціями - все ж не повністю відображають складність та умови
5	Прогнозування успіху – зниження ризику прийняття неправильного рішення щодо найму	Відсутність довготривалого прогнозування - надає оцінку навичок та поведінки кандидатів лише на певний момент часу

*Розроблено автором

Основною особливістю моніторингу розвитку персоналу за допомогою методу «Assessment Center» є можливість його поєднання з іншими методами оцінки. Один з таких методів, який широко використовується на сучасних ІТ підприємствах, - це метод «360 градусів», що включає опитування працівника та його лінійного менеджера.

Метод «360 градусів» був запропонований П. Уордом в 1987 році, він же набув популярності тільки на початку XXI ст. Основною метою цього методу є отримання зворотного зв'язку. Лінійний менеджер або працівник відділу кадрів надають співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня його розвитку компетентностей та пропонують заходи для вирішення проблем [70].

Метод «360 градусів» має декілька переваг у сфері інформаційних технологій. Перш за все, кожен працівник, включаючи менеджера, може

отримати оцінки від різних людей, що дозволяє порівняти їх зі своїм власним сприйняттям власної праці та компетентностей. Зібрані дані з опитування «360 градусів» дозволяють HR-менеджерам моніторити розвиток персоналу та розробляти плани підвищення компетенцій, враховуючи наявні знання та особисті побажання кожного працівника [68].

Докладніші переваги і недоліки методу "360 градусів" наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки методу «360 градусів»*

№	Переваги	Недоліки
1	Залучає оцінку не лише від керівників, але й від колег, підлеглих та інших зацікавлених сторін	Виклик із забезпеченням конфіденційності – прояв недовіри або погіршення взаємовідносин
2	Різноманітність джерел оцінки - дозволяє зібрати більше об'єктивної інформації про працівника, уникнути суб'єктивності	Оцінка з боку колег, підлеглих та інших сторін може бути суб'єктивною, підкреслюючи особисті симпатії або антипатії
3	Збільшення свідомості про власні недоліки - сприяння саморозвитку та покращенню професійних навичок	Зайва залежність від контексту - обмеження універсальності результатів та їх застосування у різних умовах
4	Підтримка розвитку та планування кар'єри – слугує основою для розробки планів, інформація про сприйняття оточенням	Вимагає значних зусиль та ресурсів для збору, обробки та аналізу даних
5	Не потребує вагомих часових затрат	Важкість інтерпретації результатів

*Розроблено автором

Впровадження методу «360 градусів» у ТОВ «GoIT» сприятиме поліпшенню системи оцінювання працівників, що призведе до більшої прозорості в системі винагород та преміювання співробітників. Цей метод дозволить оцінювати як набуті компетентності, так і спрямовувати ресурси на розвиток у правильному напрямку.

Одним зі стратегічних варіантів формування системи моніторингу розвитку персоналу у ТОВ «GoIT» є впровадження «Методу KPI (Key Performance Indicators)». Технологія управління моніторингом розвитку персоналу за допомогою цілей (KPI), підкріплена адекватними матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал до досягнення нових значних результатів та самовдосконалення [62, с. 399-441].

KPI є ключовими показниками виконання, які вимірюють результативність роботи персоналу. У галузі IT-технологій підприємства часто використовують «Метод KPI» для створення механізмів визначення грошової винагороди. KPI є інструментом, який вимірює досягнення конкретних цілей [55].

Ефективна робота співробітників означає, що компанія отримує прибуток. Однак, сучасним підприємствам часто важко правильно визначити показники ефективності. Виникає питання, як зрозуміти, що кожен співробітник належним чином розподіляє свій час, керує процесами і прикладає зусилля для досягнення результату.

При впровадженні системи мотивації на основі KPI у ТОВ «GoIT» існують певні недоліки, які потрібно враховувати. Оскільки компанія займається IT-проектами, важливо враховувати особливості роботи творчих особистостей, таких як програмісти, технічні письменники та інші. Директори часто прагнуть встановлювати справедливую оплату за виконану роботу. Багато компаній намагаються впровадити KPI, але статистика свідчить про значні труднощі при цьому.

KPI є інструментом для вимірювання результативності, ефективності, продуктивності та бізнес-процесів [51].

При розробці показників процесу важливо дотримуватися певних правил. Перш за все, набір показників повинен містити лише необхідну кількість, яка забезпечує повноцінне управління бізнес-процесом. Кожен показник повинен бути вимірюваним, тобто його можна об'єктивно виміряти. При цьому вартість виміру показника не повинна перевищувати управлінський ефект, який можна отримати від використання цього показника.

Система KPI дозволяє не лише контролювати та оцінювати ефективність виконаних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці. Використання різних методів оцінки персоналу ТОВ «GoIT» має свої переваги та недоліки. Вибір конкретного методу дозволить визначити

ризиками, пов'язані з кадрами, а також моніторити та оцінювати ефективність інвестицій у персонал.

Впровадження сучасних методів оцінки персоналу ТОВ «GoIT» є необхідним у зв'язку зі швидкими змінами в галузі інформаційних технологій. Постійний розвиток технологій і зростання конкурентоспроможності вимагають від підприємства адаптації та високого рівня професійності своїх працівників. Тому важливо проводити дослідження та розвивати професійні знання та навички персоналу для забезпечення ефективного управління.

ТОВ «GoIT» повинно зосередити свої зусилля на розвитку талантів та чіткому формулюванні унікальної ціннісної пропозиції для працівників. Це стане невід'ємною складовою мотиваційної системи в галузі ІТ. Важливо створити привабливі умови для розвитку та зростання працівників, щоб залучити та зберегти талановитих фахівців, які допоможуть компанії впевнено конкурувати на ринку інформаційних технологій.

3.2. Організаційно-економічні аспекти запровадження системи моніторингу розвитку персоналу для компанії «GoIT»

Впровадження системи моніторингу особистісно-професійного розвитку на підприємстві «GoIT» має значний позитивний вплив на всі етапи розвитку персоналу. Ця система передбачає періодичне оцінювання рівня особистісного та професійного розвитку працівників і встановлення нових цілей для їх подальшого зростання. Оцінка здійснюється з урахуванням комплексного підходу до особистості кожного спеціаліста та порівняльної бази даних для вимірювання динаміки змін. Це дозволяє враховувати індивідуальні особливості розвитку кожного працівника і сприяє їхньому постійному росту і покращенню як особистості та фахівця. Такий підхід допомагає забезпечити постійний розвиток персоналу, підвищення їхньої ефективності та досягнення стратегічних цілей організації [44].

В компанії «GoIT» виявлено потребу впровадження системи моніторингу розвитку персоналу для забезпечення кращого управління персоналом та створення нової інформаційної бази. Ця система дозволить отримувати потрібні дані про розвиток працівників і використовувати їх для управлінських рішень.

Впровадження методики «Assessment Center» у ТОВ «GoIT» дозволить виявити професійно важливі якості працівників та контролювати потреби в їхньому розвитку. Цей метод є ефективним для оцінки як вищого, так і середнього рівня управління. Запропоновані оціночні процедури включають тестування, інтерв'ю та рольові ігри. Комбінація цих процедур дозволяє створити систему моніторингу особистісно-ділових якостей окремих працівників.

Під час аналізу інтерв'ю було оцінено чотири групи критеріїв, що відображають індивідуальні якості персоналу. Оцінки зосереджувалися на професійних знаннях і навичках, виробничому досвіді, відповідальності та готовності до праці, а також персональних характеристиках. Результати цього аналізу можуть послужити основою для розробки програм навчання для персоналу.

Пропонована система моніторингу розвитку персоналу в компанії «GoIT» базується на систематичному опитуванні працівників. Це дозволить отримати їхній власний погляд на професійний розвиток в організації та оцінити задоволеність заходами, які вже реалізуються. Такий підхід сприятиме вдосконаленню процесу визначення потреб у навчанні персоналу.

В американських компаніях практикується регулярний моніторинг розвитку персоналу, який проводиться кожні кілька місяців. Це дозволяє оцінити прогрес та ефективність заходів, спрямованих на підвищення потенціалу співробітників. Наприклад, такий моніторинг може виявити потребу у подальшому розвитку окремих індивідуальних якостей персоналу, що позитивно впливає на фінансові результати компанії.

Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу в компанії «GoIT» передбачає впровадження організаційних заходів, таких як залучення HR-відділу та лінійних менеджерів до процесу.

Впровадження методики «assessment-центру» в «GoIT» включатиме створення тренінгових вправ, які будуть моделювати реальні ситуації, розробку ділових ігор для оцінки прийняття рішень, визначення рівня особистісних компетентностей, проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід.

Розробку та впровадження такої системи моніторингу в ТОВ «GoIT» пропонується проводити наступними етапами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Етапи впровадження «assessment-центру» на підприємстві
ТОВ «GoIT»* [52]

№	Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу
1	Підготовчий	Визначення мети та області застосування на підприємстві
		Формування проектної групи, яка буде відповідальна за впровадження методу
		Аналіз організаційних потреб та визначення компетенцій, що мають бути оцінені
2	Розробка процедур та матеріалів	Розробка стандартизованих вправ та завдань, які відображатимуть ключові аспекти роботи працівників
		Визначення критеріїв оцінювання та розробка шкали оцінок
		Підготовка оцінювальних аркушів та інших необхідних матеріалів
3	Підбір та підготовка оцінювачів	Відбір кваліфікованих оцінювачів, які будуть відповідальні за оцінку учасників
		Проведення тренінгу для оцінювачів, щоб ознайомити їх з процедурами, методиками оцінювання та критеріями
4	Проведення "assessment-центру" та зворотній зв'язок	Організація сеансів, включаючи проведення групових вправ, індивідуальних завдань, рольових ігор та інших активностей
		Збір даних та оцінка кожного учасника залежно від визначених критеріїв оцінювання
		Запис результатів оцінки та підготовка індивідуальних звітів для кожного учасника

*Розроблено автором

Метод «assessment-центру» в поєднанні з методом «360 градусів» в ТОВ «GoIT» має кілька переваг. По-перше, завдяки участі групи незалежних спостерігачів, покращується об'єктивність оцінювання. По-друге, цей метод сприяє ефективному прийняттю рішень керівництвом підприємства. Також

він допомагає прозоріше визначати сильні і слабкі сторони працівників, сприяє самооцінці та поліпшенню комунікації. Крім того, цей метод забезпечує систему моніторингу розвитку професійних і особистих навичок персоналу і сприяє обміну досвідом.

Пропонується використовувати оцінювання працівників з використанням варіантів для побудови цілісної системи моніторингу розвитку персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Порівняння методів оцінювання працівників ТОВ «GoIT»*

Метод	«Assessment Center»	«360 градусів»
Суть	Для групи працівників виконується повна низка екзаменаційних процедур. "Assessment Center" включає в себе проведення бізнес-симуляцій та рольових ігор, як і професійне тестування, здійснене незалежними експертами, а також огляд презентацій. Учасники спостерігаються незалежними експертами та внутрішніми спостерігачами, щоб відслідковувати їхню поведінку.	Одноразова ініціатива, спрямована на оцінювання, що виконується шляхом проведення опитувань для збору інформації. Головною метою є надання зворотного зв'язку, що стимулює розвиток працівника. Метод базується на оцінці компетенцій працівника його колегами, підлеглими, керівником та іншими.
Вартість впровадження	Вартість серії випробувань для кожного працівника сягає приблизно 15000 грн, але може значно варіюватись в залежності від складності випробувань та рівню експертизи провідних спеціалістів, які оцінюють учасників.	Затрати на проведення можуть становити приблизно 10000 грн на особу, але можуть варіюватись в залежності від багатьох факторів.
Терміни впровадження	Підготовчий етап перед проведенням є тривалим. Процес співбесід з працівниками триває 1-2 дні.	Підготовка включає значний обсяг часу, довготривала обробка результатів.
Виконавці	Відповідальний співробітник відділу HR.	Керівник відділу HR в команді.
Результат	На підставі проведених досліджень відбувається швидке розроблення індивідуальних планів розвитку для працівників.	Результати відзначаються високим рівнем об'єктивності, а також забезпечується зворотній зв'язок.
Ефективність	Метод ефективний у своїй дії. Ще не набув широкої популярності на вітчизняних підприємствах. Основу методу складає процесний підхід.	Метод є ефективним, але він мало поширений на вітчизняних підприємствах.

*Розроблено автором

Шаблон анкетування працівників за допомогою методу «360 градусів», що спрямований на формування індивідуальних планів розвитку наведено в Додатку А.

Система моніторингу розвитку персоналу підприємства є повторюваним процесом, що складається із трьох основних етапів (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Модель системи моніторингу розвитку персоналу

ТОВ «GoIT»* [Складено автором]

Таким чином, впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «GoIT» шляхом вдосконалення системи розвитку персоналу. Цей процес повинен враховувати основні потреби працівників. Використання системи моніторингу кадровою службою підприємства дозволить побудувати ефективну систему розвитку працівників, що допоможе їм виконувати свої функції належним чином. Це сприятиме покращенню конкурентоспроможності компанії і її успішному функціонуванню на ринку.

Водночас постає питання економічної доцільності реалізації запропонованих заходів у сфері оцінювання розвитку персоналу. На основі аналізу фінансових показників ТОВ «GoIT» було встановлено рівні досягнення показників якості менеджменту персоналу, які оцінюються за шкалою від 1 до 4 балів, де 4 бали є найвищим показником, а 1 бал є

найнижчим (табл. 3.5). У компанії «GoIT» ефективність роботи значно впливає на успіх і конкурентоспроможність: щоб зберегти свою позицію на ринку, компанія постійно вдосконалює технології і розвиває свій персонал.

Таблиця 3.5.

Пропонована шкала рівнів досягнення для оцінки загальних показників якості управління розвитком персоналом*

№	Показник (тис. грн)	Ступінь прогресу/Рівень досягнення			
		1	2	3	4
1	Продуктивність	129,00-155,00	108,50-129,00	79,00-108,50	49,00-79,00
2	Економічна ефективність (раціональність використання ресурсів)	29,25-34,50	15,50-29,25	9,50-15,50	5,00-9,50
3	Стабільність	0,5-0,8	0,3-0,5	0,2-0,3	0,1-0,2

*Розроблено автором

Стабільність персоналу на рівні 80% свідчить про те, що компанія активно працює над збереженням і поновленням свого кадрового потенціалу. Це має велике значення, оскільки стабільний персонал допомагає зберегти накопичений досвід, знижує витрати на нових працівників і забезпечує більшу контрольованість і передбачуваність в роботі компанії.

Після аналізу стабільності персоналу та продуктивності праці ТОВ «GoIT» протягом 2022 року можна зробити наступні висновки. Управління персоналом в компанії загалом є ефективним, але продуктивність персоналу потребує покращення, щоб забезпечити конкурентоспроможність в галузі інформаційних технологій. Для поліпшення економічної результативності працівників рекомендується впровадження системи моніторингу розвитку персоналу, що сприятиме особистому та професійному зростанню працівників і позитивно позначиться на ефективності компанії. Ця система також допоможе знизити плинність кадрів і забезпечить більш об'єктивне просування по службі. Потрібно також провести аналіз ефективності

впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на основі різних показників, таких як прибуток, обсяг виручки та продуктивність праці.

Пропонуємо побудувати регресійну модель, яка визначить основні фактори, що впливають на обсяг виручки від продукції та послуг високої якості, включаючи економічну результативність персоналу та стабільність кадрів (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Оцінювання показників регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в ТОВ «GoIT»*

Показники	Параметри регр. моделі	Помилка	t- критерій	p-рівень
Вільний член рівняння	300900,5	0,0522	59080,21	0,0153
Плинність кадрів (X1)	- 12650,3	0,1421	2840,97	0,0209
Економічна результативність (X2)	12800,7	0,1463	2880,45	0,0226

*Розроблено автором

Регресійна модель залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в ТОВ «GoIT» матиме вигляд:

$$y = 300900,5 - 12650,3 \cdot x_1 + 12800,7 \cdot x_2 \quad (3.1)$$

Таким чином, між показником плинності персоналу і обсягом виручки в ТОВ «GoIT» існує тісний зв'язок. Зниження показника плинності персоналу на 1% призведе до зростання обсягу виручки від продажу продуктів та послуг на - 12650,3 тис. грн.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу, включаючи методи «Assessment Center» та «360-градусів», буде мати позитивний вплив на підприємство. Ці заходи допоможуть знизити плинність персоналу на 7% і збільшити витрати на розвиток персоналу до 10000 грн. на кожного працівника в місяць. Одна з основних причин плинності кадрів на підприємстві – відсутність систематичних і обґрунтованих заходів щодо розвитку персоналу. Систематичний моніторинг розвитку персоналу покращить якість управління персоналом загалом і може збільшити витрати

на розвиток персоналу до 9000 грн. на кожного працівника в місяць, зважаючи на фінансовий стан підприємства.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів потрібно проаналізувати зміни економічних показників ТОВ «GoIT» у 2022 році і порівняти їх з очікуваними результатами при впровадженні системи моніторингу розвитку персоналу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Прогнозована оцінка показників зростання ефективності економічної діяльності на основі впровадження запропонованих заходів у ТОВ «GoIT»*

Показник	Фактична (2022)	В умовах упровадження моніторингу	Відхилення	
			Абсолютне	Темп приросту, %
Продуктивність, тис. грн/рік/особа	130,800	136,300	5,500	4,20
Плинність кадрів, %	11,13	5,6	-4,7	-42,23
Економічна результативність, грн./ особу	9,550	9,700	0,150	1,57
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	0,150	0,210	0,6	40
Виручка від реалізації послуг (на 1 працівника), грн./ особу	185,600	210,000	24,400	13,14

*Розроблено автором

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу у ТОВ «GoIT» призведе до зниження плинності персоналу. Згідно проведеного аналізу, очікується збільшення продуктивності праці на 5500 грн. на кожного працівника. Водночас, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу сприятиме збільшенню обсягу реалізації продуктів та послуг. Отже, ці зміни позитивно вплинуть на економічну результативність підприємства.

3.3. Проєкт стратегії розвитку персоналу ТОВ «GoIT» до 2028 року

Проєкт стратегії розвитку персоналу ТОВ «GoIT» до 2028 року спрямований на створення потужної та висококваліфікованої команди, що відповідає вимогам швидко-змінюваного ринку інформаційних технологій. Основні напрями стратегії включають:

1. Рекрутинг та підбір: Розвиток ефективних методів рекрутингу, залучення талановитих фахівців та підбір працівників з необхідними навичками та потенціалом для розвитку.

2. Навчання та розвиток: Створення системи навчання та розвитку, яка охоплює професійне навчання, тренінги, менторство та можливості для особистого зростання працівників. Впровадження програми стажування та обміну досвідом.

3. Управління талантами: Розробка системи виявлення та розвитку талантів, планування кар'єри, надання можливостей для росту та просування по службі. Визначення ключових посад та резервів кадрів.

4. Мотивація та винагорода: Розробка системи мотивації та винагород, яка включає конкурентоспроможну заробітну плату, бонусні програми, стимулюючі пакети та визнання досягнень працівників.

5. Корпоративна культура та комунікації: Розвиток позитивної корпоративної культури, сприяння комунікації та співпраці між різними відділами та рівнями управління. Забезпечення відкритого середовища та зворотного зв'язку.

6. Робота зі звільненими працівниками: Розробка програми підтримки та перекваліфікації працівників у разі необхідності звільнень, забезпечення підтримки та перспектив для подальшої кар'єри.

Цей проєкт стратегії розвитку персоналу має на меті створити сильну команду, забезпечити зростання компанії та досягнення стратегічних цілей ТОВ «GoIT» до 2028 року шляхом інвестицій у розвиток персоналу та створення сприятливих умов для його успішної роботи.

Початок стратегічного планування з січня має свої переваги, особливо в контексті розробки планів на річну основу. Ось кілька причин, чому початок року може бути більш привабливим для початку стратегічного планування:

1) Синхронізація з календарним роком: Багато компаній працюють за календарним роком і мають звичай оновлювати та визначати стратегію на початку року. Починаючи з січня, є відповідність загальному графіку та створенню гармонії з внутрішніми процесами організації.

2) Бюджетування та планування: Багато компаній також розпочинають процес бюджетування та планування на початку року. Починаючи з січня, можна легше інтегрувати стратегічний план з фінансовим плануванням, розподілити ресурси та забезпечити взаємозв'язок між цілями та бюджетом.

3) Нові початки та мотивація: Січень вважається періодом нового початку, коли багато людей мають свіжі надії та мотивацію. Розпочати стратегічне планування в цей час може надихнути команду та створити позитивну енергію для досягнення стратегічних цілей.

4) Перегляд попередніх досягнень: Початок року дає можливість оцінити попередні досягнення та прогрес у попередньому році. Це може служити базою для аналізу, виправлення помилок та вдосконалення стратегії на майбутнє.

Таким чином, пропонуємо щорічний календарний план стратегії розвитку персоналу ТОВ «GoIT» до 2028 року, що має старт саме у січні 2024 року та може бути використаний до 2028 року (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Щорічний календарний план реалізації стратегії розвитку персоналу ТОВ «GoIT»*

№	Захід	Відповідальний	Місяць	Тривалість (дні)
1	Проведення огляду і оцінки поточного стану персоналу, включаючи компетенції, навички та потреби у розвитку	Менеджер з управління персоналом	Січень 2024	5
2	Розробка і впровадження індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника на основі їхніх потреб і кар'єрних цілей	Координатор розвитку персоналу	Січень 2024	15
3	Організація навчальних заходів та тренінгів для розвитку необхідних компетенцій персоналу	Координатор навчання та розвитку	Лютий 2024	7
4	Впровадження програми менторства для нових співробітників з метою сприяння їхньому швидкому і успішному включенню в команду	Менторська група	Лютий 2024	4
5	Проведення оцінки ефективності впроваджених заходів розвитку персоналу	Менеджер з управління персоналом	Березень 2024	5
6	Визначення нових потреб у розвитку та планування наступних етапів стратегії розвитку персоналу	Директор з розвитку бізнесу та людських ресурсів	Березень 2024	7
7	Підготовка та впровадження програми розвитку лідерства для ідентифікованих потенційних керівників	Координатор розвитку персоналу	Квітень 2024	10
8	Організація співбесід з керівниками для отримання поверненого зворотного зв'язку та визначення подальших кроків	Менеджер з управління персоналом	Квітень 2024	14
9	Проведення оцінки ефективності програми розвитку лідерства та внесення відповідних змін і вдосконалень	Координатор розвитку персоналу	Травень 2024	5
10	Впровадження системи внутрішнього переміщення персоналу для сприяння кар'єрному зростанню і розвитку	Менеджер з управління персоналом	Травень 2024	10
11	Організація тренінгів з комунікаційних навичок для підвищення ефективності комунікації в команді	Координатор навчання та розвитку	Червень 2024	15
12	Проведення «асесмент-центру» для ідентифікації потенційних кандидатів на ключові посади	Менеджер з управління персоналом	Червень 2024	14
13	Визначення і реалізація індивідуальних планів розвитку для співробітників, що пройшли «асесмент-центр»	Координатор розвитку персоналу	Липень 2024	7

Продовження таблиці 3.8

14	Організація програми збагачення робочого досвіду та розвитку навичок співробітників	Координатор навчання та розвитку	Липень 2024	15
15	Впровадження системи регулярного навчання та оновлення компетенцій співробітників відповідно до швидко-змінюваних технологій	Координатор розвитку персоналу	Серпень 2024	7
16	Розробка і впровадження системи оцінки результативності з метою стимулювання та визнання досягнень співробітників	Менеджер з управління персоналом	Серпень 2024	14
17	Проведення оцінки потенціалу співробітників для ідентифікації талановитих працівників та розробки індивідуальних планів розвитку	Менеджер з управління персоналом	Вересень 2024	3
18	Організація внутрішніх тренінгів та семінарів з підвищення навичок комунікації та співпраці	Координатор навчання та розвитку	Вересень 2024	15
19	Реалізація програми підготовки наставників для забезпечення належного супроводу нових співробітників	Менеджер з управління персоналом	Жовтень 2024	7
20	Впровадження системи винагород та стимулювання, що базується на результативності та досягненнях співробітників	Координатор розвитку персоналу	Жовтень 2024	6
21	Організація інтерактивних тренінгів з розвитку творчого мислення та інновацій	Координатор навчання та розвитку	Листопад 2024	10
22	Проведення перегляду та оновлення професійних компетенцій, необхідних для успішної роботи в організації	Менеджер з управління персоналом	Листопад 2024	5
23	Організація тренінгу з управління проектами для підвищення навичок управління проектами в команді	Координатор навчання та розвитку	Грудень 2024	7
24	Розробка та впровадження системи оцінки потенційних співробітників	Менеджер з управління персоналом	Грудень 2024	4
25	Впровадження системи 360-градусного оцінювання для отримання зворотного зв'язку професійних навичок та перформансу співробітників	Менеджер з управління персоналом	Грудень 2024	14
26	Оцінка ефективності розвиваючої програми та розробка плану на наступний рік	Менеджер з управління персоналом	Грудень 2024	5

*Розроблено автором

На основі даних таблиці 2.8 можемо збудувати діаграму Ганта (рис. 3.2).

Як бачимо з даної діаграми, стратегічний проєкт передбачає поступовий розподіл ресурсів. Це означає, що управлінська ланка розвитком персоналу компанії «GoIT» буде поступово використовувати свій потенціал, таким чином ефективність процесу досягнення цілей буде вищою.

Щодо персоналу ТОВ «GoIT», то поступовість процесу його розвитку призведе до мінімалізації вилучення кадрів з робочого процесу, а почергова стратегічна модель розвитку персоналу надасть можливість сталого його розвитку та по черговість затрат на навчання та розвиток, тобто, цим компанія запобігає нашаруванню витрат на розвиток персоналу.

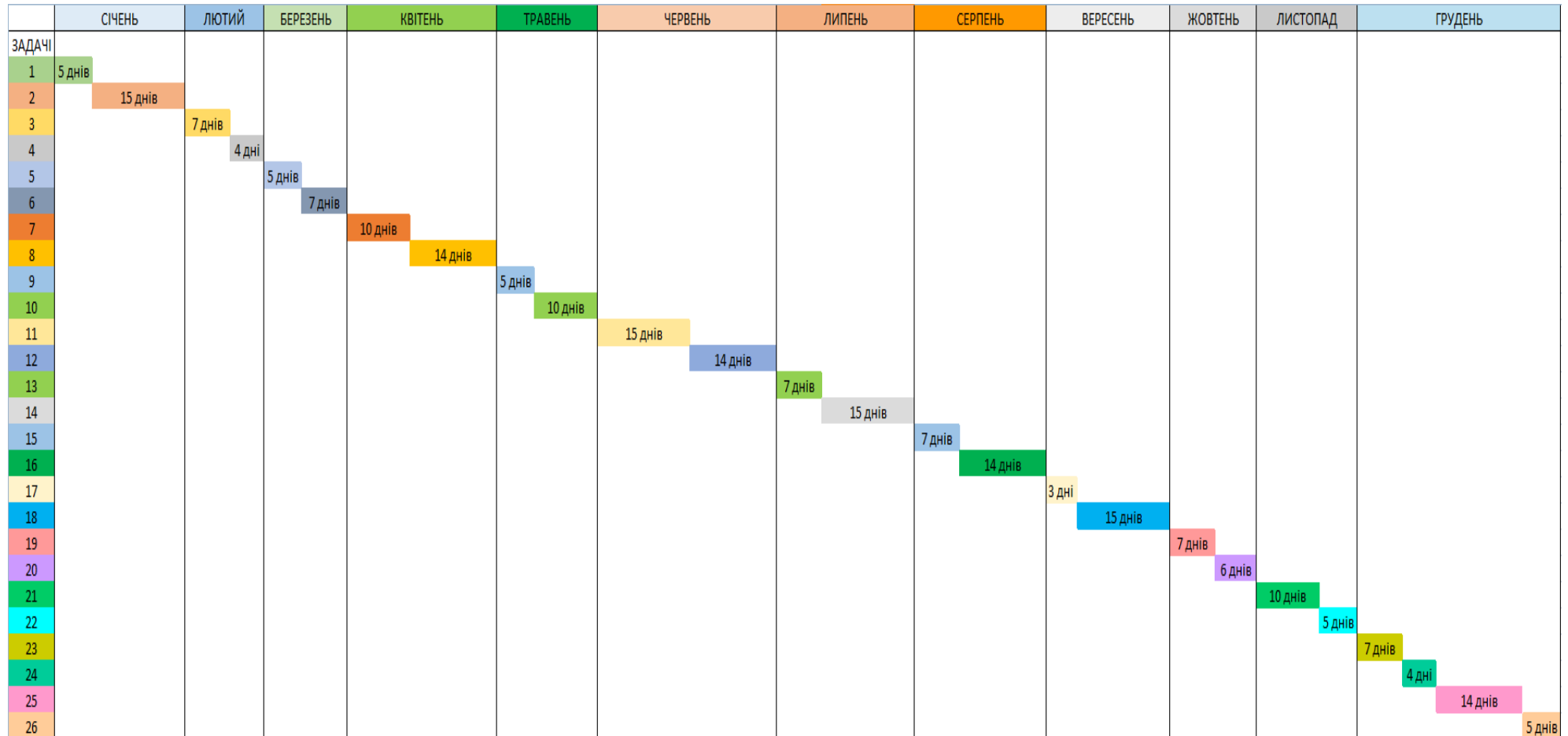


Рис. 3.2. Діаграма Ганта реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу компанії ТОВ «GoIT» у 2024 році*

*Побудовано автором

Отже, в управлінському процесі загалом та в управлінні персоналом підприємства важливо ретельно впроваджувати стратегічні ініціативи, встановлювати відповідальних осіб за їх реалізацію та забезпечувати систематичний моніторинг та оцінку результатів для досягнення успіху у розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

Впровадження сучасних методів оцінки персоналу, таких як метод «360 градусів», «Assessment Center» і система KPI, є важливим для підприємства в галузі інформаційних технологій, зокрема ТОВ «GoIT». Ці методи дозволяють здійснювати моніторинг розвитку персоналу, виявляти компетенції, сильні та слабкі місця працівників, планувати їх розвиток та надавати зворотній зв'язок; допомагають покращити систему мотивації та оплати праці, забезпечуючи прозорість та справедливість.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження слід зробити висновок, що управління персоналом в ІТ-сфері вимагає особливих підходів та концепцій, які враховують специфіку цієї галузі, адже компанії зосереджуються на залученні та утриманні талановитих фахівців, створенні комфортних умов праці та неперервному професійному розвитку персоналу.

1. Управління розвитком персоналу в ІТ-сфері може бути здійснюване за допомогою різних підходів, таких як комплексний і системний. Комплексний підхід орієнтований на широкий спектр навчальних та розвиваючих заходів, включаючи оцінку потреб, технічне навчання, розвиток м'яких навичок, менторство та практику. Системний підхід, у свою чергу, зосереджений на створенні структурованої та цілеспрямованої системи для розвитку співробітників, включаючи компетентнісні моделі, індивідуальні плани розвитку, регулярні оцінки та зворотний зв'язок, навчальні програми та ресурси.

Обидва підходи мають свої переваги та використовуються для досягнення ефективного розвитку персоналу в ІТ-сфері. Комплексний підхід надає більш широкий спектр розвиваючих заходів та забезпечує всебічний розвиток співробітників, включаючи технічні та м'які навички. Системний підхід, з іншого боку, забезпечує структуровану систему розвитку з фокусом на компетентностях та індивідуальних потребах співробітників. Важливо враховувати контекст організації та специфіку ІТ-сфери при виборі підходу та розробці стратегії розвитку персоналу.

2. Впровадження Agile-управління в процес професійного розвитку ІТ-персоналу допомагає створити адаптивне та гнучке середовище, де співробітники можуть ефективно вдосконалювати свої навички та швидко реагувати на зміни в технологіях та вимогах ринку. Agile сприяє більшій взаємодії та співпраці між командами, покращує комунікацію та забезпечує більш швидке впровадження інновацій.

3. Управління розвитком ІТ-персоналу в міжнародних компаніях базується на кращих практиках, таких як матрична структура розвитку, індивідуальні плани розвитку, міжнародні обміни, навчальні платформи та ресурси, менторство, розвиток кар'єри. Ці практики сприяють збагаченню навичок та досвіду співробітників, а також допомагають їм досягати професійного зростання та кар'єрних цілей.

4. Діагностика системи управління персоналом допомагає компаніям і організаціям виявити проблеми, що виникають у процесі управління персоналом, оцінити ефективність і результативність цієї системи та розробити стратегії для її поліпшення. У контексті ІТ-технологій, де особливо важлива роль відводиться персоналу, діагностика системи управління персоналом допомагає забезпечити належний розвиток та ефективну роботу команди фахівців.

Враховуючи складність і комплексність діагностики системи управління розвитком персоналу в ІТ галузі, важливо проводити цей процес систематично та залучати фахівців з відповідними знаннями і досвідом. Результати діагностики допомогатимуть виявити резерви покращення системи управління персоналом та забезпечити подальший розвиток організації з конкурентоспроможним персоналом.

5. Персонал ТОВ «GoIT» має високі оцінки в багатьох критеріях індивідуальних якостей. Професійна кваліфікація, професійні знання і навички, виробничий досвід, відповідальність, ефективність роботи та персональні характеристики є сильними сторонами персоналу. Проте, ініціативність в групі маркетингу/продажів та самокритика в групі програмування/розробки та маркетингу/продажів можуть потребувати додаткового удосконалення.

Компанія «GoIT» збільшує свою чисельність працівників і зосереджує увагу на розвитку персоналу, проте стикається зі зниженням продуктивності праці. Це може вказувати на необхідність подальшого аналізу та

вдосконалення стратегій управління персоналом для підвищення продуктивності та ефективності підприємства.

6. У зв'язку зі швидкозмінними умовами в галузі ІТ, впровадження сучасних методів оцінки персоналу, таких як метод «360 градусів», «Assessment Center» і система КРІ є необхідним для підтримки конкурентоспроможності та ефективного управління персоналом. Компанія «GoIT» повинна також зосередитися на розвитку талантів та формуванні унікальної ціннісної пропозиції для працівників, що сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців.

Впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу підприємства ТОВ «GoIT» допоможе підвищити його конкурентоспроможність і ефективність, забезпечуючи розвиток працівників відповідно до їх потреб та вимог роботи.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу у ТОВ «GoIT» сприятиме зниженню плинності персоналу, збільшенню продуктивності праці та покращенню економічної результативності. Додаткові витрати на розвиток кадрового потенціалу виявляться вигідними, оскільки сприятимуть зростанню обсягу реалізації продуктів та послуг.

7. Стратегія розвитку персоналу ТОВ «GoIT» до 2028 року є актуальною та має потенціал для покращення ефективності та результативності організації. Плановані заходи на різних етапах стратегічного періоду, такі як набір та розвиток персоналу, реалізація освітніх програм та впровадження менторингових програм, спрямовані на підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Також передбачаються ініціативи щодо підтримки робочої атмосфери та командної співпраці.

Таким чином, важливо ретельно впроваджувати стратегічні ініціативи, встановлювати відповідальних осіб за їх реалізацію та забезпечувати систематичний моніторинг та оцінку результатів для досягнення успіху у розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безкоровайна, Л. І. Управління розвитком персоналу в інноваційних ІТ-компаніях / Л. І. Безкоровайна // Проблеми економіки та управління. – 2018. – Вип. 1(19). – С. 104-111.
2. Бородіна, І. І. Управління розвитком персоналу в інформаційних технологіях: методичний підхід / І. І. Бородіна, О. В. Близнюк // Наукові записки. Серія: Проблеми методології фізико-математичної та технічної освіти. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2016. – Вип. 1(47). – С. 100-106.
3. Гаврилова І. В. Технологічні інновації в системі розвитку персоналу [Текст] / І. В. Гаврилова, О. І. Шахова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2018. — № 1(10). — С. 70-77.
4. Горбенко, І. А. Стратегічне управління розвитком персоналу на підприємстві з інформаційних технологій / І. А. Горбенко // Економіка розвитку. – 2014. – № 4. – С. 34-38.
5. Григорова, В. В. Методика формування системи управління розвитком персоналу ІТ-підприємства / В. В. Григорова // Економіка та управління: проблеми та перспективи розвитку: Збірник наукових праць. – Харків: ХНЕУ, 2018. – Вип. 3(37). – С. 145-152.
6. Грищенко В. М. Управління розвитком персоналу: теорія і практика: навчальний посібник. – Київ: Наукова думка, 2016. – 288 с.
7. Даньків, О. В. Управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях України / О. В. Даньків // Молодий вчений. – 2019. – № 1(67). – С. 154-157.
8. Дем'янчук І. О. Управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 352 с.
9. Дубровська, О. В. Система управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях / О. В. Дубровська // Економіка розвитку. – 2017. – № 1(79). – С. 42-46.
10. Єфимова І. О. Фактори розвитку персоналу на підприємствах ІТ-галузі [Текст] / І. О. Єфимова, О. О. Крикавська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2016. — Вип. 17. — С. 117-120.

11. Журавльова І. В. "Комплексна оцінка якості системи управління інтелектуальним капіталом підприємства". Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2015. – № 12. – С. 53-57.

12. Захарчук, В. І. Управління розвитком персоналу в сучасних ІТ-компаніях / В. І. Захарчук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2018. – Вип. 32. – С. 124-130.

13. Іванова О. М. Управління розвитком персоналу: методи, моделі, інструменти: монографія / О. М. Іванова. – Київ: ННЦ "Інститут проблем управління імені І.Слідченка", 2019. – 242 с.

14. Ільїна, М. А. Управління розвитком персоналу ІТ-підприємств: методологічний аспект / М. А. Ільїна, І. В. Василенко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2013. – Т. 18, вип. 1. – С. 70-75.

15. Карпова, А. І. Управління персоналом в інформаційній сфері / А. І. Карпова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Менеджмент та маркетинг. – Ужгород, 2018. – Вип. 1(2). – С. 7-11.

16. Кириченко І. О. Основи управління персоналом. Навчальний посібник. 3-тє вид. – Київ: Кондор, 2013. – 320 с.

17. Кліщ, Ю. В. Формування системи управління персоналом ІТ-підприємства: теоретико-методологічні аспекти / Ю. В. Кліщ // Економіка. Менеджмент. Інновації. – 2015. – Вип. 1(11). – С. 123-128.

18. Ключко, А. В. Особливості управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях / А. В. Ключко // Проблеми сучасної економіки. – 2019. – Вип. 3(69). – С. 226-230.

19. Ключко, О. Ю. Інноваційний розвиток персоналу в ІТ-компаніях: психолого-педагогічний аспект / О. Ю. Ключко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. – 2017. – Вип. 2(2). – С. 53-57.

20. Король, А. О. Роль розвитку персоналу у формуванні конкурентоспроможності ІТ-підприємств / А. О. Король, О. Л. Вільчинська // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 23, вип. 3. – С. 156-163.

21. Кравченко І. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 344 с.
22. Кучер, С. О. Управління розвитком персоналу в ІТ-сфері / С. О. Кучер // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 1337-1342.
23. Литовченко І. І. Основи управління персоналом: Навчальний посібник. – Київ: Каравела, 2016. – 304 с.
24. Макарчук, А. І. Управління розвитком персоналу в сфері інформаційних технологій / А. І. Макарчук // Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка. – 2013. – Вип. 600. – С. 156-161.
25. Павленко В. М. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. – Київ: Кондор, 2013. – 352 с.
26. Петренко Г. Г. Управління персоналом: Підручник. 2-ге вид. – Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 464 с.
27. Приймак О. В. Управління персоналом: теорія та практика: навчальний посібник / О. В. Приймак. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 336 с.
28. Рогова Г. В. Особливості управління розвитком персоналу в ІТ-сфері / Г. В. Рогова // Молодий вчений. – 2018. – № 3(53). – С. 109-111.
29. Романенко Л. А. Управління персоналом: навчальний посібник / Л. А. Романенко, Ю. В. Шевчук. – Київ: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2016. – 328 с.
30. Семенов О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2018. – 256 с.
31. Семенов, І. І. Управління розвитком персоналу в сучасних ІТ-компаніях: тенденції та виклики / І. І. Семенов, Т. В. Кузьменко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. – 2019. – Вип. 939. – С. 212-220.
32. Сидоренко О. І. Управління персоналом. – Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 352 с.

33. Скрипченко О. В. Формування системи управління персоналом інформаційних технологій [Текст] / О. В. Скрипченко // Науковий вісник Криворізького економічного інституту КНТЕУ. — 2016. — Вип. 2. — С. 62-67.
34. Терехов В. М. Управління персоналом: Навчальний посібник. — Київ: Каравела, 2019. — 440 с.
35. Хмельова, О. М. Стратегічний розвиток персоналу в інформаційно-технологічних підприємствах / О. М. Хмельова // Економічний вісник НТУУ "КПІ". — 2013. — Вип. 9. — С. 187-193.
36. Христич, Ю. О. Управління розвитком персоналу в інформаційних технологіях: оцінка ефективності / Ю. О. Христич // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. — 2018. — № 2(18). — С. 39-45.
37. Шевченко Л. В. Основні підходи до розвитку персоналу підприємства в умовах цифрової економіки / Л. В. Шевченко // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економіка. — 2019. — Вип. 5. — С. 59-64.
38. Шинкарук, О. В. Організаційно-економічні аспекти управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях / О. В. Шинкарук // Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. — 2016. — Вип. 4(2). — С. 162-167.
39. Шостак І. І. Управління розвитком персоналу підприємства: навчальний посібник / І. І. Шостак, Л. П. Кулікова. — Київ: Кондор, 2015. — 256 с.
40. Юрченко А. С. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник / А. С. Юрченко, О. В. Самсонова. — Київ: Центр учбової літератури, 2019. — 416 с.
41. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
42. Boydell T. et al. *Developing the Developers*, AMED. — London: Department for Employment, Sheffield, 2013.
43. Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2015). *Applied Psychology in Human Resource Management (7th ed.)*. Pearson.

44. DeLong D. W., & Fahey, L. (2014). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
45. Dixon N. *Dialogue at Work*. – London: Lemon & Crane, 2018.
46. Fitz-enz, J. (2015). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance* (2nd ed.). AMACOM.
47. Fitz-enz, J. (2020). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance* (2nd ed.). AMACOM.
48. Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2020). *Gower Handbook of Leadership and Management Development* (5th ed.). Gower Publishing Ltd.
49. Holton, E. F. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*. Wiley-Blackwell.
50. Holton, E. F. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*. Wiley-Blackwell.
51. Kuchinke K. P. (2013). *The Art of Agile Practice: A Composite Approach for Projects and Organizations*. Auerbach Publications.
52. Laudon K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (14th ed.). Pearson.
53. Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2016). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. SAGE Publications.
54. Noe R. A., (2016). *Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
55. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
56. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. *The learning Company: 6nd ed.* – Maidenhead: McGraw-Hill, 2017.
57. Pynes, J. E. (2013). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach* (4th ed.). Jossey-Bass.
58. Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2017). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach* (6th ed.). Wiley.
59. Rothwell, W. J., (2018). *A Systematic Approach* (6th ed.). Wiley.

60. Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Smith B. The Fifth Disciplines Fieldbook: Tools and Strategies for Building a Learning Organization, New York: Doubleday/Currency, 2014
61. Stone, R. J. (2015). Human Resource Management. Wiley.
62. Tannenbaum S. I., & Yukl, G. (2022). Training and Development in Work Organizations. Annual Review of Psychology, 43(1), 399-441.
63. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are We There Yet? What's Next for HR? Human Resource Management Review, 25(2), 188-204.
64. Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2018). Human Resource Development. Cengage Learning.
65. Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2019). Human Resource Development: Talent Development (8th ed.). Cengage Learning.
66. Впровадження програм навчання та розвитку персоналу в українських ІТ-компаніях" [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2563401-vprovadenna-program-navcanta-rozvitku-personalu-v-ukrainskih-itkompaniah.html>
67. Інноваційні підходи до розвитку персоналу в ІТ-сфері (2022). [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2575473-innovacijn-pdhd-do-rozvitku-personalu-v-itsfer.html>
68. Основні напрямки розвитку персоналу в ІТ-секторі" [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2588847-osnovni-naprjamki-rozvitku-personalu-v-it-sektori.html>
69. Розвиток персоналу в ІТ-секторі: виклики та тенденції (2020) – [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2804860-rozvitok-personalu-v-itsektori-vikliki-ta-tendencii.html>
70. Розвиток персоналу ІТ-компаній: виклики та перспективи" [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2653439-rozvitok-personalu-itkompanij-vikliki-ta-perspektivi.html>

71. Способи розвитку персоналу в українських ІТ-компаніях (2021). [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2643249-sposobi-rozvitku-personalu-v-ukrainskih-itkompaniah.html>
72. Сучасні методи розвитку персоналу в ІТ-компаніях (2022). [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2718367-sucasn-metodi-rozvitku-personalu-v-itkompaniah.html>
73. Тренди у розвитку персоналу в ІТ-індустрії України" [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2930672-trendi-u-rozvitku-personalu-v-it-industrii-ukraini.html>
74. Шматко В. Розвиток персоналу в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / В. Шматко // Інноваційна економіка. — 2018. — № 3. — С. 25-29. [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://innovativeeconomy.com.ua/journal/2018-3/04.pdf>
75. Як розвивати персонал в ІТ-компанії: практичні рекомендації. [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2748671-yak-rozvitati-personal-v-itkompanii-prakticni-rekomendacii.html>
76. Agile Alliance: [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.agilealliance.org/>
77. Agile Manifesto (Маніфест Agile): [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://agilemanifesto.org/>
78. Agile Project Management with Scrum" by Ken Schwaber: [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.amazon.com/dp/073561993X>
79. Amazon: офіц.. сайт. [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.amazon.com/>
80. GoIT – платформа ІТ-курсів. [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://goit.global/ua/>
81. GoIT. Офіційний вебсайт. [Електронний ресурс] – режим доступу: https://goiteens.com/about/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=performance_max_design&gad

82. Google: офіційний вебсайт. [Електронний ресурс] – режим доступу:
<https://www.google.com/>

83. IBM: офіційний вебсайт. [Електронний ресурс] – режим доступу:
<https://www.ibm.com/>

84. Lean Agile Marketing: How to Become Agile and Deliver Marketing Success" by Femi Olajiga: [Електронний ресурс] – режим доступу:
<https://www.amazon.com/dp/0749497869>

85. Microsoft: офіц.. сайт. [Електронний ресурс] – режим доступу:
<https://www.microsoft.com/>

86. The Agile Samurai: How Agile Masters Deliver Great Software" by Jonathan Rasmusson: [Електронний ресурс] – режим доступу:
<https://www.amazon.com/dp/1934356581>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Шаблон анкетування працівників за допомогою методу «360 градусів»

1. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.
2. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.
3. Що він має продовжувати робити / робити більше?
4. Чим повинен займатися більше?
5. Що він має менше робити?
6. Що б ви порадили йому робити, що він зараз не робить? Яку пораду Ви дали б?
7. За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?
8. За шкалою від 1-10, як би Ви оцінили його відношення колег?
9. За шкалою від 1-10, як би ви оцінили його як командного гравця?
10. За шкалою від 1-10, наскільки він є надійним?
11. Оцініть від 1 до 10 його лідерські можливості.
12. Чи відповідає він за дії, які виконує?
13. Як би ти описав своє спілкування з ним?
14. Чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?
15. Ви вважаєте його особистим другом?



04050, м. Київ, вул. Юрія Ілленка, буд. 12, ЄДРПОУ 44512585
 e-mail: chornyav@gmail.com, тел.: +38 (095) 113-85-98
<https://www.goit.global/ua/>

Від 19.05.2023 р. № 01/V

На № _____ від _____

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дипломної роботи

на тему: «Організаційно-методичне забезпечення управління розвитком персоналу ІТ-підприємства»

Нетесній Ірині Ігорівні, студентці 4 курсу ОС «Бакалавр» денної форми навчання освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій» кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, у тому, що результати здійсненого нею бакалаврського дослідження були впроваджені в практичну діяльність ТОВ «ГОУ АЙТИ ЕДЬЮКЕЙШН», а саме:

- рекомендації щодо впровадження технології «Assessment Center» для покращення індивідуальних програм розвитку працівників;
- пропозиції щодо застосування методу «360 градусів» для поліпшення системи оцінювання працівників;
- рекомендації щодо впровадження методу «KPI» як стратегічного рішення для формування системи моніторингу розвитку персоналу.

Директор
ТОВ «ГОУ АЙТИ ЕДЬЮКЕЙШН»
А.В.ЧОРНИЙ



UDK 65.01

ДОДАТОК А2

**MODEL OF PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN
IT-ENTERPRISES****Netesina Iryna Ihorivna**

Student

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Kyiv, Ukraine

iryna.netesina@gmail.com

Abstract. The article examines the significance of effectively overseeing personnel development within the IT industry and presents a managerial framework that integrates the 360-Degree Feedback, Assessment Center, and KPI methodologies. By implementing the suggested framework, organizations can enhance employee self-awareness, synchronize their professional growth with the objectives of the organization, foster teamwork and job satisfaction, and cultivate a culture of perpetual learning and advancement.

Keywords: personnel development management, IT sector, competitiveness, efficiency, qualified specialists, 360-Degree Feedback method, Assessment Center method, key performance indicators (KPIs), goal alignment, productivity, employee satisfaction.

The cultivation of personnel development stands as a vital prerequisite for the effective operation of any organization. In the contemporary landscape, individuals possessing an advanced level of education, a broad and comprehensive culture, strategic thinking, and erudition are considered indispensable talents. In the present era, the career advancement of an organization has evolved into one of the primary functions of human resources management.

The global IT sector is currently experiencing rapid growth and expansion. With the IT industry relying heavily on skilled professionals, the demand for qualified IT specialists (including those in consulting, software development, and information

security) is increasing in the labor market. The swift pace of technological advancements, coupled with the constant evolution and development of the digital economy, necessitates regular updates to the knowledge and skills of specialists in this field. Simultaneously, the rapid progress in scientific and technical knowledge acts as a catalyst for transforming the internal structure of all human activities. This transformation involves shifts in consciousness, a heightened awareness of the need for cognition and personal development in each individual, and the activation of the motivational mechanism of self-reflection. As a result, individuals develop themselves as information systems by augmenting their intellectual potential [1, p. 3-18]. In light of these circumstances, it is imperative for IT companies to seek out new mechanisms and tools for effectively managing their workforce, facilitating professional growth, and retaining talented professionals.

The advancement of an IT company's personnel holds significant importance, as it directly impacts competitiveness, efficiency, and employee satisfaction. It plays a crucial role in enabling successful operations within the enterprise amidst rapid technological advancements and market fluctuations. Consequently, there is a pressing need to establish a comprehensive model for managing personnel development within the enterprise, drawing upon the systematic organization of best practices from both foreign and Ukrainian IT companies.

The proposed model presents an integration of three highly effective methods: the 360-Degree Feedback, the Assessment Center, and the utilization of key performance indicators (KPIs). By employing these methods, IT enterprises can enhance both individual and team productivity, identify areas for growth and improvement, and establish a harmonious alignment between employee objectives and organizational goals.

The 360-Degree Feedback method encompasses the gathering of feedback from multiple sources, including managers, subordinates, colleagues, and customers. This approach offers a comprehensive perspective on an employee's performance, strengths, and areas requiring further improvement and development. Within the framework of the personnel development management model, the implementation stages of the 360-

Degree Feedback method involve identifying the competencies to be assessed, collecting feedback through surveys and interviews, analyzing the feedback received, and continuously monitoring progress to make necessary adjustments in the direction of employee development [2, p. 58-69].

The Assessment Center method focuses on evaluating employees' competencies, knowledge, and behaviors by utilizing a series of simulated exercises, tests, and activities. This approach offers a comprehensive assessment of an individual's skills and potential for future roles within the workplace. The key components involved in implementing the assessment center method are as follows:

- developing exercises that align with job requirements;
- involving external experts to conduct the assessment and evaluate the outcomes;
- assessing various dimensions, including problem-solving, decision-making, leadership, and teamwork;
- collecting objective and impartial data to identify development needs;
- creating individualized development plans based on the assessment results [3, p. 1-47].

The method of key performance indicators involves establishing precise, quantifiable, realistic, pertinent, and time-constrained objectives for employees. KPIs offer transparency regarding anticipated outcomes and align personal objectives with organizational objectives. The following are essential steps for incorporating the KPI method into the framework:

- formulating explicit organizational goals and objectives;
- establishing SMART goals (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound) as KPIs for individual employees, which contribute to the accomplishment of broader enterprise goals;
- regularly monitoring and assessing progress in attaining the KPIs;
- delivering constructive feedback and guidance to assist employees in attaining their goals [4, p. 1228-1263].

A comprehensive approach to implementing these methods entails conducting regular evaluations to gauge the personal and professional advancement of employees

and establishing fresh objectives to foster their ongoing growth. The evaluation process is founded upon an individualized approach that considers the unique characteristics of each specialist, coupled with a comparative database to measure the dynamics of progress. By accounting for the distinct developmental aspects of each employee, this approach facilitates continuous personal and professional enhancement. Consequently, it aids in fostering continuous staff development, enhancing overall productivity, and attaining the strategic goals of the organization.

The developed model (Figure 1) comprises seven primary stages and draws upon the data derived from three impactful methods:

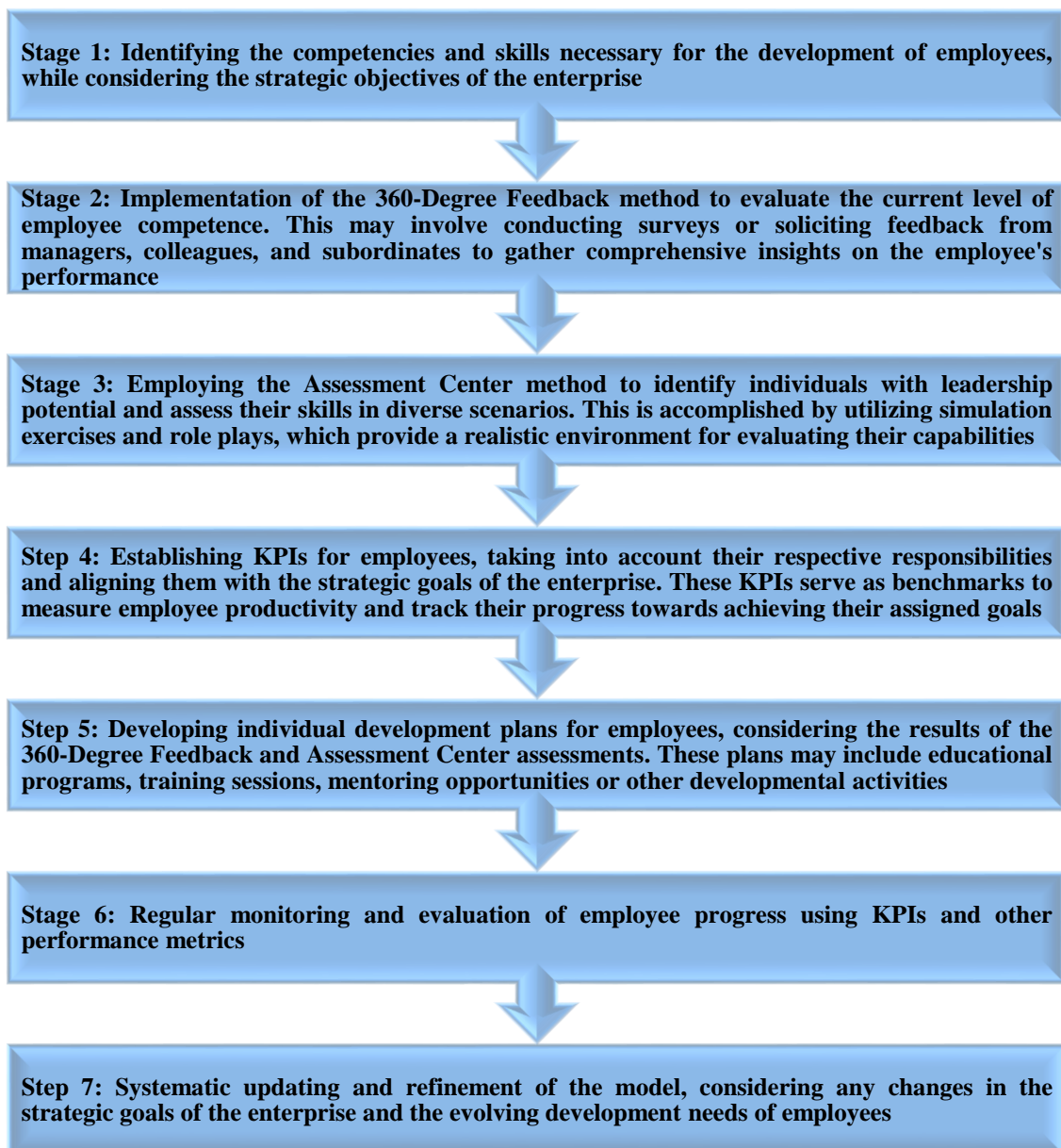


Figure 1. A model for managing the development of IT personnel

The utilization of the proposed model for staff development management in IT enterprises offers several benefits, including:

- improved self-awareness and identification of employee skills gaps;
- enhanced alignment of employee development with organizational goals;
- strengthened teamwork and collaboration through the sharing of feedback and development experiences;
- increased employee engagement and satisfaction, leading to higher retention rates;
- cultivating of a culture of continuous learning and improvement.

In conclusion, the integration of the 360-Degree Feedback, Assessment Center, and KPI methods provides IT enterprises with a robust staff development model. This model enables organizations to effectively identify development needs, enhance employee competencies, and align individual and team performance with strategic goals. By implementing this comprehensive approach, IT enterprises can foster a culture of continuous improvement, innovation, and long-term success.

The aforementioned model exhibits significant versatility, rendering it applicable not solely to IT enterprises, but also to organizations across various industries wherein the enhancement of employee skills remains imperative in response to the swift progress of pertinent technologies.

REFERENCES

1. Zhylynska O. (2011). The Science & Technology Activity as an Object of Study. *Science and Science of Science*, (1), 3-18.
2. Church, A. H. (2000). How Does 360-Degree Feedback Work? *The Academy of Management Executive*, 14(1), 58-69.
3. Hoffman, B. J., Melchers, K. G., Blair, C. A., Kleinmann, M., & Ladd, R. T. (2011). Exercises in assessment center technology. *Personnel Assessment and Decisions*, 1, 1-47.
4. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПРЕЗЕНТАЦІЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА»

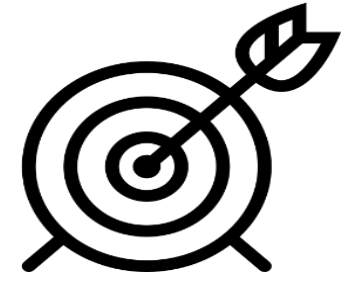
студентки 4 курсу 3 академічної групи
спеціальності 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньої програми «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»
НЕТЕСІНОЇ ІРИНИ ІГОРІВНИ

Науковий керівник:
д. е. н., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
ЖИЛІНСЬКА ОКСАНА ІВАНІВНА



КИЇВ - 2023

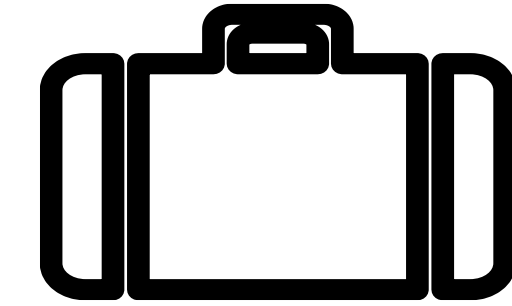
МЕТА, ПРЕДМЕТ, ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ



Мета: узагальнення складових організаційно-методичного забезпечення управління розвитком ІТ-персоналу на основі систематизації кращих практик міжнародних та українських ІТ-підприємств.



Предмет: складові організаційно-методичного забезпечення управління розвитком персоналу ІТ-підприємства.



Об'єкт: процеси управління розвитком ІТ-персоналу ТОВ «GoIT».

ЗАВДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ :

1) охарактеризувати розвиток персоналу ІТ-підприємств як об'єкт управління

2) проаналізувати концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в ІТ-сфері

3) узагальнити кращі практики та інструментарій управління розвитком ІТ-фахівців

4) надати комплексну характеристику персоналу «GoIT» у контексті цільових орієнтирів розвитку компанії

5) продіагностувати системи управління персоналом компанії «GoIT»



РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток персоналу ІТ-підприємства як об'єкт управління

Основні аргументи щодо актуальності розвитку персоналу ІТ-підприємства включають:

- Зміни в технологіях
- Висока конкуренція на ринку праці
- Підвищення продуктивності
- Задоволення працівників



Рис. 1.1. Форми професійного навчання персоналу ІТ-підприємства [8; 64]

Рис. 1.2. Класифікація зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку персоналу підприємства [53].

1.2. Концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в ІТ-сфері

Таблиця 1.2

Елементи комплексного підходу до професійного розвитку
ІТ-персоналу*

Елементи підходу	Опис
Оцінка потреб	Аналіз потреб ІТ-персоналу, включаючи оцінку навичок, знань, професійних цілей та очікувань співробітників. Формування індивідуального плану розвитку.
Технічні навчання	Навчання в різних технічних аспектах, таких як нові технології, мови програмування, інструменти розробки, платформи тощо. Курси, тренінги, вебінари, навчальні матеріали.
М'які навички та розвиток особистості	Розвиток м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство, робота в команді, ефективне управління часом та стресом. Тренінги, семінари, розвиваючі програми.
Менторство та коучинг	Система менторства або коучингу, де досвідчені співробітники працюють з менш досвідченими, надаючи поради, підтримку та навчання на робочому місці.
Проектні завдання та практика	Участь у реальних проектах, стажування або практика для практичного застосування отриманих знань та навичок.

*Розроблено автором на основі [35; 71]

Було розглянуто два підходи щодо професійного розвитку ІТ-персоналу: комплексний та системний. Обидва підходи мають свої переваги. Комплексний підхід більше фокусується на індивідуальних потребах співробітників та надає широкий спектр навчальних можливостей. Системний підхід більше структурований та спрямований на розвиток компетентностей відповідно до визначених моделей.

Комплексний підхід передбачає професійний розвиток не як пораду чи проект, а як методологічну підтримку для вирішення проблем компанії: соціологів, менеджерів, економістів та психологів.



1.2. Концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в ІТ-сфері

Таблиця 1.5

Елементи системного підходу до професійного розвитку ІТ-персоналу*

Елементи системного підходу	Опис
Компетентнісні моделі	Розроблення компетентнісних моделей, що визначають необхідні навички, знання та поведінкові характеристики для різних ролей в ІТ-сфері.
Індивідуальні плани розвитку	Створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, які враховують його поточний рівень компетентності, кар'єрні цілі та індивідуальні потреби.
Регулярні оцінки та зворотний зв'язок	Проведення регулярних оцінок розвитку співробітників для виявлення потреб та прогресу. Забезпечення зворотного зв'язку для допомоги співробітникам у вдосконаленні навичок та вирішенні проблем.
Навчальні програми та ресурси	Розроблення навчальних програм, що відповідають компетентнісним моделям. Створення внутрішніх навчальних ресурсів та співпраця з зовнішніми навчальними постачальниками.

*Розроблено автором на основі [14, с. 70-75]

Позитивна роль системного підходу

- допомагає зрозуміти організацію як цілісну систему
- сприяє цілеспрямованому розвитку
- покращує комунікацію та співпрацю
- сприяє адаптивності та гнучкості
- сприяє вдосконаленню процесів та ресурсів
- забезпечує систематичний підхід до управління
- стимулює інновації та постійний розвиток

Концепція Agile:

- командна спрямованість
- ітераційний підхід
- континуальне вдосконалення
- спрощений контроль



1.3. Кращі практики управління розвитком ІТ-персоналу в міжнародних компаніях

Таблиця 1.9

Приклади міжнародних компаній, які відомі своїми кращими практиками управління розвитком ІТ-персоналу*

Компанія	Підходи до розвитку персоналу
Google	Внутрішні програми навчання
	Проекти змішаного навчання
	Менторство
	Спеціалізовані школи
Microsoft	Внутрішні програми навчання
	Сертифікаційні курси
	Ресурси для самостійного навчання
	Співпраця з університетами та навчальними установами
IBM	Онлайн-курси
	Внутрішні тренінги
	Навчальні ресурси
	Програми менторства
Amazon	Широкий спектр навчальних програм
	Тренінги
	Внутрішні курси
	Онлайн-ресурси
	Підтримка кар'єрного зростання та внутрішні переміщення

Використання кращих практик управління розвитком ІТ-персоналу допомагає міжнародним компаніям створювати сильні команди, розвивати таланти та забезпечувати успішність в конкурентному середовищі.

Ці приклади підкреслюють значення індивідуального підходу, постійного навчання та розвитку, а також створення сприятливого середовища для розвитку ІТ-персоналу в міжнародних компаніях.





РОЗДІЛ 2 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «GoIT»

2.1. Комплексна характеристика персоналу «GoIT» у контексті цільових орієнтирів розвитку компанії

«GoIT» - українська Edtech-компанія, що надає доступ до ІТ-освіти. ТОВ «GoIT» працює відповідно до американської філософії бізнесу. А саме, вона побудована на традиції заохочення конкуренції та індивідуалізму серед співробітників, які чітко орієнтовані на прибуток компанії і від нього залежать їхні власні прибутки. Характерними рисами є чітка постановка цілей і завдань, висока винагорода персоналу, просування споживчої цінності, висока демократичність суспільства та соціальні гарантії.

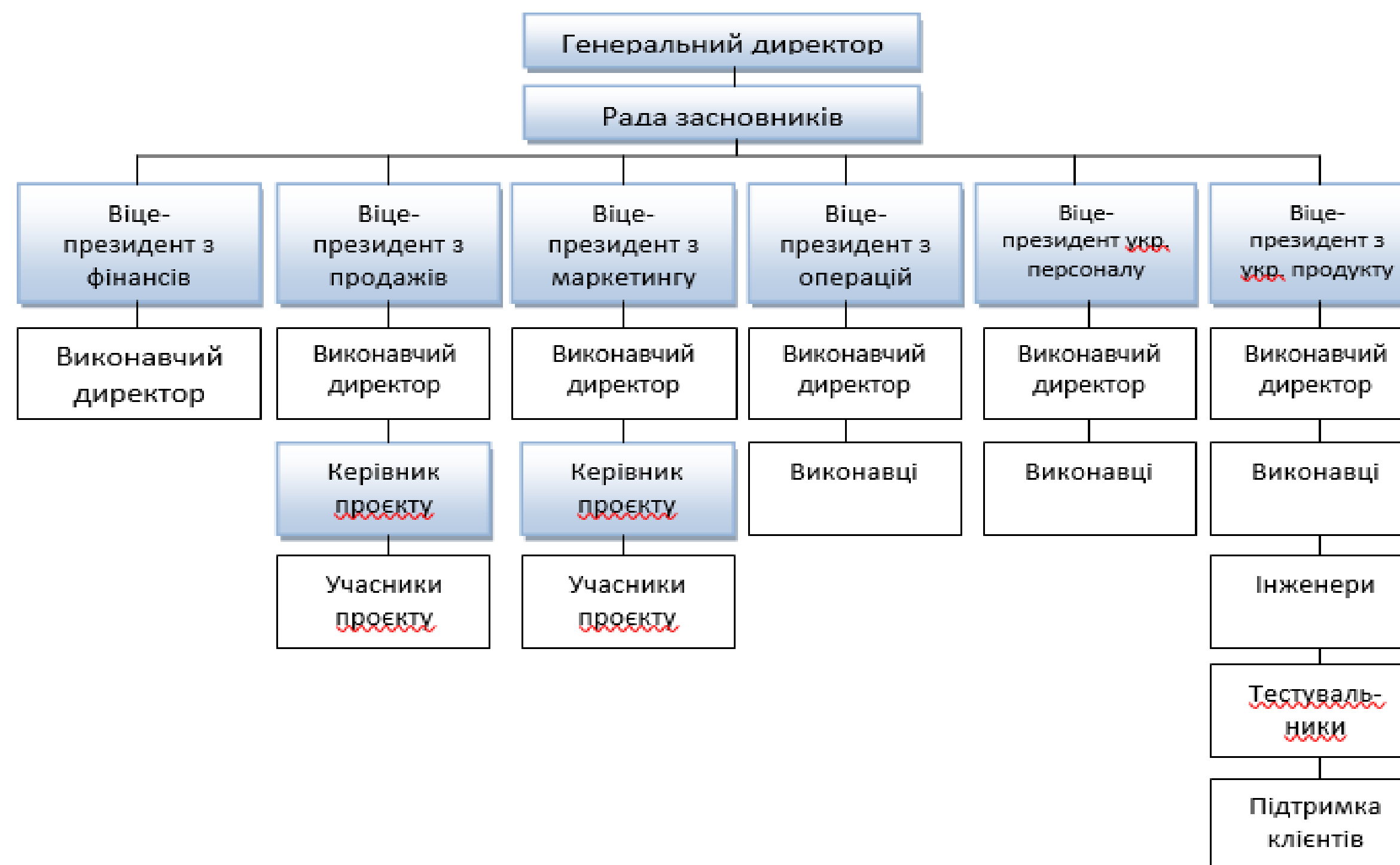


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії «GoIT» [Складено автором]

2.1. Комплексна характеристика персоналу «GoIT» у контексті цільових орієнтирів розвитку компанії

Таблиця 2.1.

Склад і структура персоналу ТОВ «GoIT»
за 2020-2022 рр.*

Категорія	Чисельність працівників					
	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальне число працюючих, з них:	154	100,00	191	100,00	476	100,0
керівники	18	11,69	28	14,66	51	10,71
спеціалісти та технічні службовці	62	40,26	103	53,93	255	53,57
основні працівники	74	48,05	60	31,41	170	35,71

*Складено автором на основі звітності підприємства

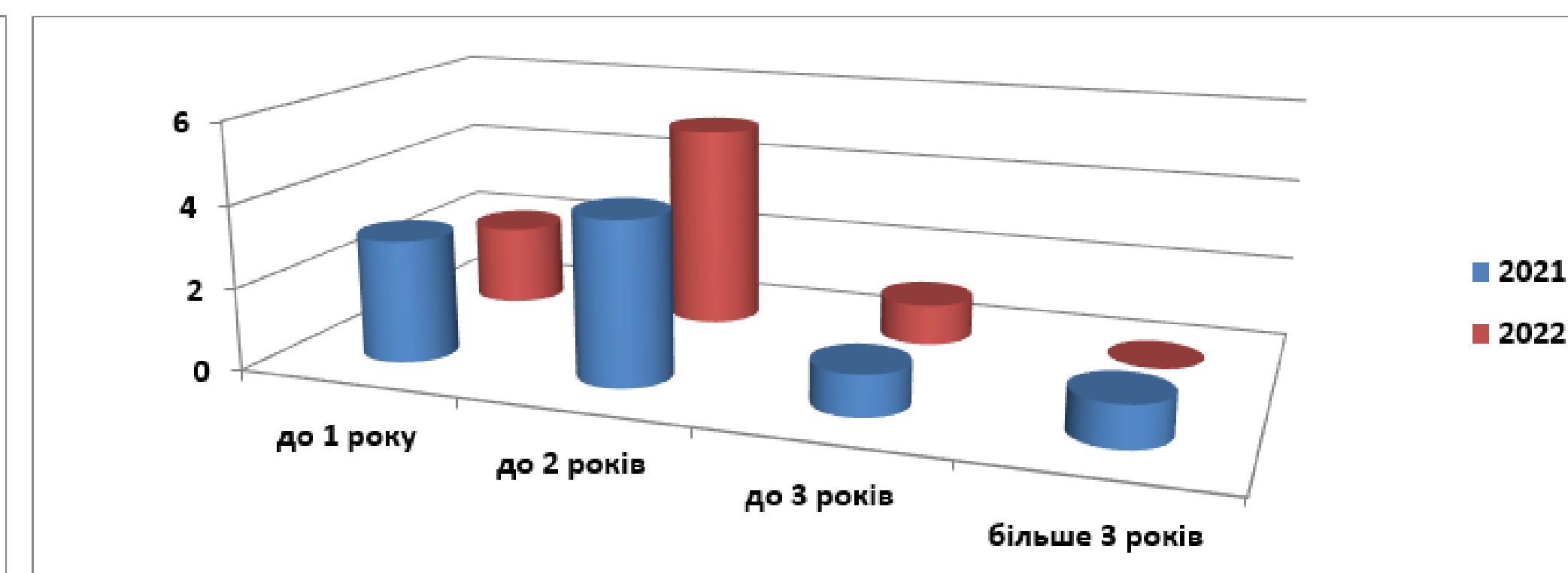


Рис. 2.3. Структура персоналу підприємства «GoIT» за освітою

Рис. 2.4 Аналіз стажу роботи на підприємстві «GoIT» [Складено автором]

[Складено автором]





2.2. Діагностика системи управління персоналом компанії «GoIT»

Діагностика системи управління розвитком персоналу в ІТ галузі є складним процесом, який включає кілька етапів для оцінки та вдосконалення системи управління персоналом:

1. Аналіз і оцінка відповідності системи управління цілям розвитку організації, інтересам власників бізнесу та політиці управління персоналом
2. Виявлення недоліків і проблем в процесах управління персоналом
3. Розробка пропозицій щодо усунення недоліків
4. Виявлення і оцінка значущих управлінських рішень



Керівництво компанії «GoIT» визначило стратегічні цілі в галузі управління персоналом, які сприятимуть реалізації загальної місії компанії. Основні стратегічні цілі включають:

1. Підвищення професійного рівня співробітників.
2. Формалізація процесів.



Оцінка результатів діяльності та розвитку персоналу на підприємстві відіграє три важливі функції:

1. Інформаційна функція
2. Мотиваційна функція
3. Адміністративна функція

2.3. Ефективність проєктів розвитку персоналу компанії «GoIT»



Рис. 2.5. Структура кадрового потенціалу компанії ТОВ «GoIT» *

Компанія «GoIT» збільшує свою чисельність працівників і зосереджує увагу на розвитку персоналу, проте стикається зі зниженням продуктивності праці. Це може вказувати на необхідність подальшого аналізу та вдосконалення стратегій управління персоналом для підвищення продуктивності та ефективності підприємства. Аналіз показників загальної оцінки управління персоналом підтверджує складність виявлення загальних тенденцій на підприємстві. Для вирішення цих проблем необхідно впровадити систему контролю розвитку персоналу, яка сприятиме підвищенню якості управління персоналом. Це дозволить кожному працівнику чітко розуміти свій кар'єрний розвиток та очікування щодо винагороди.



РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «GoIT»

3.1. Альтернативні стратегічні рішення щодо розвитку персоналу компанії



Таблиця 3.1.

Переваги та недоліки методу Assessment Center*

№	Переваги	Недоліки
1	Об'єктивність – використовуються стандартизовані процедури та незалежні палені експертів	Витрати часу та ресурсів – вимагається планування, організація та підготовка, а також участь експертів
2	Реалістичність – моделювання реальних робочих ситуацій та викликів	Висока ступінь суб'єктивності - різні оцінювальні панелі можуть мати різний рівень строгості або схильності до упереджень
3	Всебічна оцінка – використання комбінації різних методів (групові + індивідуальні)	Стресовість для кандидатів – участь може бути дуже напруженою для кандидатів, оскільки вони піддаються інтенсивному спостереженню
4	Розвиток персоналу – можливості повністю розкрити потенціал працівника	Недостатня узгодженість з реальними робочими ситуаціями - все ж не повністю відображають складність та умови
5	Прогнозування успіху – зниження ризику прийняття неправильного рішення щодо найму	Відсутність довготривалого прогнозування - надає оцінку навичок та поведінки кандидатів лише на певний момент часу

*Розроблено автором

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки методу «360 градусів»*

№	Переваги	Недоліки
1	Залучає оцінку не лише від керівників, але й від колег, підлеглих та інших зацікавлених сторін	Виклик із забезпеченням конфіденційності – прояв недовіри або погіршення взаємовідносин
2	Різноманітність джерел оцінки - дозволяє зібрати більше об'єктивної інформації про працівника, уникнути суб'єктивності	Оцінка з боку колег, підлеглих та інших сторін може бути суб'єктивною, підкреслюючи особисті симпатії або антипатії
3	Збільшення свідомості про власні недоліки - сприяння саморозвитку та покращенню професійних навичок	Зайва залежність від контексту - обмеження універсальності результатів та їх застосування у різних умовах
4	Підтримка розвитку та планування кар'єри – слугує основою для розробки планів, інформація про сприйняття оточенням	Вимагає значних зусиль та ресурсів для збору, обробки та аналізу даних
5	Не потребує вагомих часових затрат	Важкість інтерпретації результатів

*Розроблено автором

Одним зі стратегічних варіантів формування системи моніторингу розвитку персоналу у ТОВ «GoIT» є впровадження «Методу KPI (Key Performance Indicators)». Технологія управління моніторингом розвитку персоналу за допомогою цілей (KPI), підкріплена адекватними матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал до досягнення нових значних результатів та самовдосконалення. KPI є ключовими показниками виконання, які вимірюють результативність роботи персоналу. KPI є інструментом, який вимірює досягнення конкретних цілей.





3.2. Організаційно-економічні аспекти запровадження системи моніторингу розвитку персоналу для компанії «GoIT»

Таблиця 3.4.

Таблиця 3.3.

Етапи впровадження «assessment-центру» на підприємстві
ТОВ «GoIT»* [52]

№	Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу
1	Підготовчий	Визначення мети та області застосування на підприємстві
		Формування проектної групи, яка буде відповідальна за впровадження методу
		Аналіз організаційних потреб та визначення компетенцій, що мають бути оцінені
2	Розробка процедур та матеріалів	Розробка стандартизованих вправ та завдань, які відобразатимуть ключові аспекти роботи працівників
		Визначення критеріїв оцінювання та розробка шкали оцінок
		Підготовка оцінювальних аркушів та інших необхідних матеріалів
3	Підбір та підготовка оцінювачів	Відбір кваліфікованих оцінювачів, які будуть відповідальні за оцінку учасників
		Проведення тренінгу для оцінювачів, щоб ознайомити їх з процедурами, методиками оцінювання та критеріями
4	Проведення "assessment-центру" та зворотній зв'язок	Організація сеансів, включаючи проведення групових вправ, індивідуальних завдань, рольових ігор та інших активностей
		Збір даних та оцінка кожного учасника залежно від визначених критеріїв оцінювання
		Запис результатів оцінки та підготовка індивідуальних звітів для кожного учасника

*Розроблено автором

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу, включаючи методи «Assessment Center», «360-градусів» та KPI буде мати позитивний вплив на підприємство. Ці заходи допоможуть знизити плинність персоналу і збільшити витрати на розвиток персоналу на кожного працівника. Одна з основних причин плинності кадрів на підприємстві – відсутність систематичних і обґрунтованих заходів щодо розвитку персоналу.

Порівняння методів оцінювання працівників ТОВ «GoIT»*

Метод	«Assessment Center»	«360 градусів»
Суть	Для групи працівників виконується повна низка екзаменаційних процедур. "Assessment Center" включає в себе проведення бізнес-симуляцій та рольових ігор, як і професійне тестування, здійснене незалежними експертами, а також огляд презентацій. Учасники спостерігаються незалежними експертами та внутрішніми спостерігачами, щоб відслідковувати їхню поведінку.	Одноразова ініціатива, спрямована на оцінювання, що виконується шляхом проведення опитувань для збору інформації. Головною метою є надання зворотного зв'язку, що стимулює розвиток працівника. Метод базується на оцінці компетенцій працівника його колегами, підлеглими, керівником та іншими.
Вартість впровадження	Вартість серії випробувань для кожного працівника сягає приблизно 15000 грн, але може значно варіюватись в залежності від складності випробувань та рівню експертизи провідних спеціалістів, які оцінюють учасників.	Затрати на проведення можуть становити приблизно 10000 грн на особу, але можуть варіюватись в залежності від багатьох факторів.
Терміни впровадження	Підготовчий етап перед проведенням є тривалим. Процес співбесід з працівниками триває 1-2 дні.	Підготовка включає значний обсяг часу, довготривала обробка результатів.
Виконавці	Відповідальний співробітник відділу HR.	Керівник відділу HR в команді.
Результат	На підставі проведених досліджень відбувається швидке розроблення індивідуальних планів розвитку для працівників.	Результати відзначаються високим рівнем об'єктивності, а також забезпечується зворотній зв'язок.
Ефективність	Метод ефективний у своїй дії. Ще не набув широкої популярності на вітчизняних підприємствах. Основу методу складає процесний підхід.	Метод є ефективним, але він мало поширений на вітчизняних підприємствах.

*Розроблено автором



3.2. Проєкт стратегії розвитку персоналу ТОВ «GoIT» до 2028 року

Таблиця 3.8

Щорічний календарний план реалізації стратегії розвитку персоналу ТОВ «GoIT»*

№	Захід	Відповідальний	Місяць	Тривалість (дні)
1	Проведення огляду і оцінки поточного стану персоналу, включаючи компетенції, навички та потреби у розвитку	Менеджер з управління персоналом	Січень 2024	5
2	Розробка і впровадження індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника на основі їхніх потреб і кар'єрних цілей	Координатор розвитку персоналу	Січень 2024	15
3	Організація навчальних заходів та тренінгів для розвитку необхідних компетенцій персоналу	Координатор навчання та розвитку	Лютий 2024	7
4	Впровадження програми менторства для нових співробітників з метою сприяння їхньому швидкому і успішному включенню в команду	Менторська група	Лютий 2024	4
5	Проведення оцінки ефективності впроваджених заходів розвитку персоналу	Менеджер з управління персоналом	Березень 2024	5
6	Визначення нових потреб у розвитку та планування наступних етапів стратегії розвитку персоналу	Директор з розвитку бізнесу та людських ресурсів	Березень 2024	7
7	Підготовка та впровадження програми розвитку лідерства для ідентифікованих потенційних керівників	Координатор розвитку персоналу	Квітень 2024	10
8	Організація співбесід з керівниками для отримання поверненого зворотного зв'язку та визначення подальших кроків	Менеджер з управління персоналом	Квітень 2024	14
9	Проведення оцінки ефективності програми розвитку лідерства та внесення відповідних змін і вдосконалень	Координатор розвитку персоналу	Травень 2024	5
10	Впровадження системи внутрішнього переміщення персоналу для сприяння кар'єрному зростанню і розвитку	Менеджер з управління персоналом	Травень 2024	10
11	Організація тренінгів з комунікаційних навичок для підвищення ефективності комунікації в команді	Координатор навчання та розвитку	Червень 2024	15
12	Проведення «асесмент-центру» для ідентифікації потенційних кандидатів на ключові посади	Менеджер з управління персоналом	Червень 2024	14
13	Визначення і реалізація індивідуальних планів розвитку для співробітників, що пройшли «асесмент-центр»	Координатор розвитку персоналу	Липень 2024	7

Продовження таблиці 3.8

14	Організація програми збагачення робочого досвіду та розвитку навичок співробітників	Координатор навчання та розвитку	Липень 2024	15
15	Впровадження системи регулярного навчання та оновлення компетенцій співробітників відповідно до швидкозмінюваних технологій	Координатор розвитку персоналу	Серпень 2024	7
16	Розробка і впровадження системи оцінки результативності з метою стимулювання та визнання досягнень співробітників	Менеджер з управління персоналом	Серпень 2024	14
17	Проведення оцінки потенціалу співробітників для ідентифікації талановитих працівників та розробки індивідуальних планів розвитку	Менеджер з управління персоналом	Вересень 2024	3
18	Організація внутрішніх тренінгів та семінарів з підвищення навичок комунікації та співпраці	Координатор навчання та розвитку	Вересень 2024	15
19	Реалізація програми підготовки наставників для забезпечення належного супроводу нових співробітників	Менеджер з управління персоналом	Жовтень 2024	7
20	Впровадження системи винагород та стимулювання, що базується на результативності та досягненнях співробітників	Координатор розвитку персоналу	Жовтень 2024	6
21	Організація інтерактивних тренінгів з розвитку творчого мислення та інновацій	Координатор навчання та розвитку	Листопад 2024	10
22	Проведення перегляду та оновлення професійних компетенцій, необхідних для успішної роботи в організації	Менеджер з управління персоналом	Листопад 2024	5
23	Організація тренінгу з управління проектами для підвищення навичок управління проектами в команді	Координатор навчання та розвитку	Грудень 2024	7
24	Розробка та впровадження системи оцінки потенційних співробітників	Менеджер з управління персоналом	Грудень 2024	4
25	Впровадження системи 360-градусного опитування для отримання зворотного зв'язку професійних навичок та перформансу співробітників	Менеджер з управління персоналом	Грудень 2024	14
26	Оцінка ефективності розвиваючої програми та розробка плану на наступний рік	Менеджер з управління персоналом	Грудень 2024	5

*Розроблено автором





3.2. Проєкт стратегії розвитку персоналу ТОВ «GoIT» до 2028 року

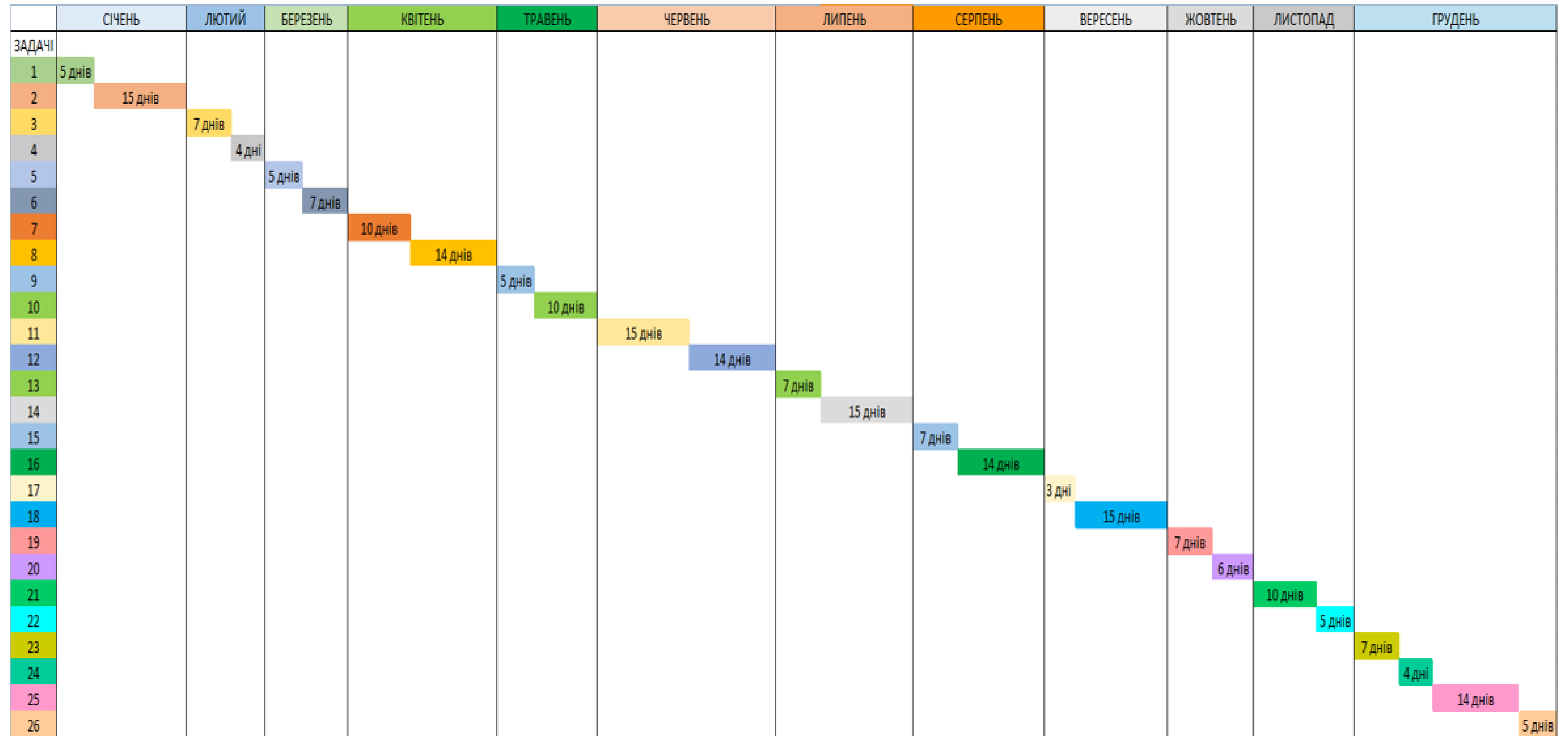


Рис. 3.2. Діаграма Ганта реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу компанії ТОВ «GoIT» у 2024 році*

*Побудовано автором



ВИСНОВКИ

1) Управління розвитком персоналу в ІТ-сфері може бути здійснюване за допомогою різних підходів, таких як комплексний і системний.

2) Впровадження Agile-управління в процес професійного розвитку ІТ-персоналу допомагає створити адаптивне та гнучке середовище, де співробітники можуть ефективно вдосконалювати свої навички та швидко реагувати на зміни в технологіях та вимогах ринку.

3) Управління розвитком ІТ-персоналу в міжнародних компаніях базується на кращих практиках, таких як матрична структура розвитку, індивідуальні плани розвитку, міжнародні обміни, навчальні платформи та ресурси, менторство, розвиток кар'єри.

4) Діагностика системи управління персоналом допомагає компаніям і організаціям виявити проблеми, що виникають у процесі управління персоналом, оцінити ефективність і результативність цієї системи та розробити стратегії для її поліпшення.

5) Персонал ТОВ «GoIT» має високі оцінки в багатьох критеріях індивідуальних якостей. Проте, ініціативність в групі маркетингу/продажів та самокритика в групі програмування/розробки та маркетингу/продажів можуть потребувати додаткового удосконалення.

7) Стратегія розвитку персоналу ТОВ «GoIT» до 2028 року є актуальною та має потенціал для покращення ефективності та результативності організації. Плановані заходи на різних етапах стратегічного періоду, такі як набір та розвиток персоналу, реалізація освітніх програм та впровадження менторингових програм, спрямовані на підвищення кваліфікації та мотивації працівників.

6) У зв'язку зі швидкозмінними умовами в галузі ІТ, впровадження сучасних методів оцінки персоналу, таких як метод «360 градусів», «Assessment Center» і система KPI є необхідним для підтримки конкурентоспроможності та ефективного управління персоналом.



CERTIFICATE

is awarded to

Netesina Iryna

for being an active participant in
X International Scientific and Practical Conference

“PROGRESSIVE RESEARCH IN THE MODERN WORLD”

24 Hours of Participation
(0,8 ECTS credits)



BOSTON

22-24 June 2023

sci-conf.com.ua





Дякуємо за увагу!
Хай щастить!

