

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>

УДК 331. 330:658

МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

PERSONNEL DEVELOPMENT METHODS IN TRANSFORMATION CONDITIONS

Ситник Йосиф Степановичдоктор економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>**Пригарний Степан Русланович**аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»**Дмитришин Захарій Іванович**здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Національний університет «Львівська політехніка»**Sytnyk Yosyf, Pryharnyi Stepan, Dmytryshyn Zakharii**
Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена актуальним питанням розвитку персоналу в умовах соціальних, економічних та технологічних трансформацій. Розглянуто комбінацію різноманітних методів навчання і розвитку персоналу, що дає змогу підприємствам адаптуватися до різних стилів навчання та потреб своїх працівників та є ключовим фактором для підтримки високого рівня мотивації та продуктивності персоналу. Проаналізовано динаміку програм навчання та розвитку на прикладі торгової мережі, що свідчить про розширення цих ініціатив протягом останніх років. Досліджено взаємозв'язок між розвитком персоналу та корпоративною культурою підприємства. Виявлено тренд позитивного зростання залученості працівників, що свідчить про активність підприємства щодо покращення умов та сприятливого середовища в компанії. З'ясовано, що інвестиції в навчання та розвиток працівників позитивно впливають на їхню мотивацію та лояльність в середовищі підприємства.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, навчання, мотивація, продуктивність, корпоративна культура, залученість, програма, інновації.

The article is devoted to topical issues of personnel development in the conditions of social, economic and technological transformations. A combination of various methods of training and staff development is considered, which enables enterprises to adapt to different learning styles and needs of their employees and is a key factor in maintaining a high level of motivation and productivity of staff. The dynamics of training and development programs were analyzed using the example of a retail network, which indicates the expansion of these initiatives in recent years. It was found that the increase in the number of programs indicates the company's strategic approach to personnel development. Therefore, it not only shows the company's commitment to its employees, but also contributes to the creation of a strong, competent and motivated workforce. The relationship between personnel development and the corporate culture of the enterprise was studied. After all, corporate culture forms the environment in which personnel development takes place, while personnel development initiatives influence the formation and maintenance of corporate culture. It was determined that the components of corporate culture are: leadership development, shared values, communication and cooperation, adaptation to changes, recognition and motivation, support for learning and development, social responsibility. A trend of positive growth in employee engagement was revealed, which indicates the company's activity in improving conditions and a favorable environment in the company. It has been studied that one of the key elements of effective training is its relevance to current job requirements and career goals of employees. Another important aspect is the regular updating of training programs to meet changes in technology and market conditions. At the same time, training aimed at improving professional qualifications and developing skills contributed to the growth of employees' independence in solving work tasks, which also led to an increase in overall work efficiency. It was found that investments in training and development of employees have a positive effect on their motivation and loyalty in the company environment.

Key words: personnel, personnel development, training, motivation, productivity, corporate culture, engagement, program, innovation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку національної економіки України успіх будь-якого підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце займає кваліфікація та розвиток персоналу. Персонал є ключовим ресурсом підприємства, від його кваліфікації та мотивації залежить ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність. Російсько-українська війна поставили серйозні виклики перед українським підприємництвом – вдосконалення знань, навичок та умінь, необхідних для виконання професійних обов'язків в процесі соціально-економічних трансформацій. Основним завданням керівників є визначення напрямів та пошук інноваційних і ефективних методів розвитку персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику розвитку персоналу в сучасних умовах соціально-економічних трансформацій досліджували низка науковців за багатьма напрямками. Зокрема, автори О. Гетьман і А. Білодід розглядали питання інноваційних методів розвитку персоналу. О. Дороніна обґрунтовувала трансформацію підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Науковці А. Колот і О. Герасименко сфокусували свою увагу на інноваційній праці та її інтелектуалізації як стратегічних векторах становлення нової економіки. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів досліджено у праці А. Левченко. У статті О. Овчарук досліджено трансформацію методології стимулювання та мотивації персоналу. У науковій праці Л. Ремньова та Т. Забаштанська розкрито концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відсутність практичних верифікацій щодо взаємозв'язку між розвитком персоналу та корпоративною культурою, а також впливу навчання на продуктивність працівників. Зазначене є критично важливим для будь-якої компанії, оскільки це дозволяє оцінити, наскільки інвестиції у розвиток і навчання персоналу перетворюються на реальні бізнес-результати.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження методів підвищення кваліфікації та розвитку персоналу та їх впливу на бізнес процеси підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток персоналу – це страте-

гічний процес, спрямований на покращення навичок, знань та компетенцій працівників підприємств та організацій. Цей процес має вирішальне значення для успіху компаній, оскільки навички та знання персоналу є ключовими факторами для досягнення конкурентних переваг.

Історично розвиток персоналу відобразився в еволюції підходів до навчання та навчальних програм. З часом, цей процес став більш інтегрованим та орієнтованим на потреби компанії.

Важливість навчання та розвитку в кар'єрі важко переоцінити, оскільки ці аспекти мають значущий вплив на успішність та задоволення на роботі.

Автори дослідження [8, с. 50–51], зазначають, що «з початком глобальної пандемії COVID-19 трансформація системи корпоративної освіти великою мірою визначається сучасними трендами розвитку ринку освітніх послуг у цифровому середовищі. До таких трендів слід віднести: можливість масштабування навчального процесу завдяки масовому використанню онлайн-технологій; зниження витрат на навчання в розрахунку на 1 людину; поява платформ-інтеграторів; суттєве зменшення життєвого циклу навчальних курсів».

Дослідники [5, с. 40] вважають, що підприємства застосовують низку інноваційних методів навчання персоналу, зокрема: візуалізацію, метод симуляції, метод кейса, рольова гра, робочі майстерні, вишколи.

Водночас на думку науковців А. Колота і О. Герасименко «серед основних рис (ознак) нової економіки виокремлюють перетворення знань, інтелекту на провідний ресурс економічного розвитку та головне багатство суспільства» [3, с. 9].

Огляд використаних методів в компанії ТзОВ «Фокстрот» засвідчує різноманітність підходів до навчання та розвитку персоналу [7]. Компанія реалізує комплексну стратегію, що включає декілька ключових напрямків.

Тренінги (25%) – традиційні тренінгові сесії є основним інструментом навчання в «Фокстрот». Вони зосереджені на розвитку специфічних навичок, важливих для різних відділів компанії. Тренінги спрямовані на практичне застосування знань та навичок, що є критично важливим для зростання ефективності роботи.

E-learning (20%) – з огляду на зростаючу популярність цифрових технологій, «Фокстрот» активно впроваджує електронне

навчання. Це забезпечує гнучкість та доступність матеріалів для всіх працівників, а також дозволяє оновлювати навчальні програми в реальному часі.

Менторство (15%) – програми менторства у «Фокстрот» спрямовані на розвиток лідерських якостей та обмін досвідом між більш досвідченими та молодшими працівниками. Менторство відіграє ключову роль у передачі корпоративних цінностей та знань.

Робочі майстерні (воркшопи) (10%) – інтерактивні майстерні сприяють креативності та інноваційному мисленню. Вони допомагають персоналу розвивати навички вирішення проблем та сприяють командному духу.

Самонавчання (10%) – «Фокстрот» заохочує самостійне навчання, надаючи доступ до різноманітних ресурсів, таких як книги, онлайн-курси та спеціалізовані публікації. Це дає працівникам можливість самостійно розвивати свої знання та навички.

Конференції (10%) – участь у галузевих конференціях та семінарах дозволяє працівникам залишатися в курсі останніх тенденцій та інновацій у своїй галузі. Це також важлива частина мережевого взаємодії та обміну ідеями.

Інші (10%) – компанія також впроваджує інші форми навчання, як-от рольові ігри, командотворення та спеціалізовані майстер-класи. Ці заходи спрямовані на розвиток м'яких навичок, таких як комунікація,

командна робота та стресостійкість.

Цей комплексний підхід до навчання і розвитку персоналу демонструє, що «Фокстрот» серйозно ставиться до інвестування у своїх працівників. Комбінація різноманітних методів навчання дозволяє компанії адаптуватися до різних стилів навчання та потреб своїх працівників, що є ключовим фактором для підтримки високого рівня мотивації та продуктивності персоналу, рис. 1.

Аналіз програм навчання та розвитку в ТзОВ «Фокстрот» (рис. 2), показує динаміку та розширення цих ініціатив протягом останніх років. Рисунок 2 відображає зростання кількості як програм навчання, так і програм розвитку, починаючи з 2018 року.

2018 рік – на цьому етапі компанія мала базовий набір програм, зосереджених переважно на загальних навичках та орієнтованих на широке коло працівників.

2019 рік – вже в наступному році було введено додаткові програми, спрямовані на більш специфічні потреби та розширення знань працівників. Це включало як загальні, так і спеціалізовані тренінги.

2020 рік – пандемія COVID-19 спонукала компанію до адаптації та розробки нових цифрових форм навчання. Це забезпечило континуїтет навчальних процесів у складних умовах.

2021 рік – на цьому етапі було впроваджено ще більше програм, зокрема, з фокусом на

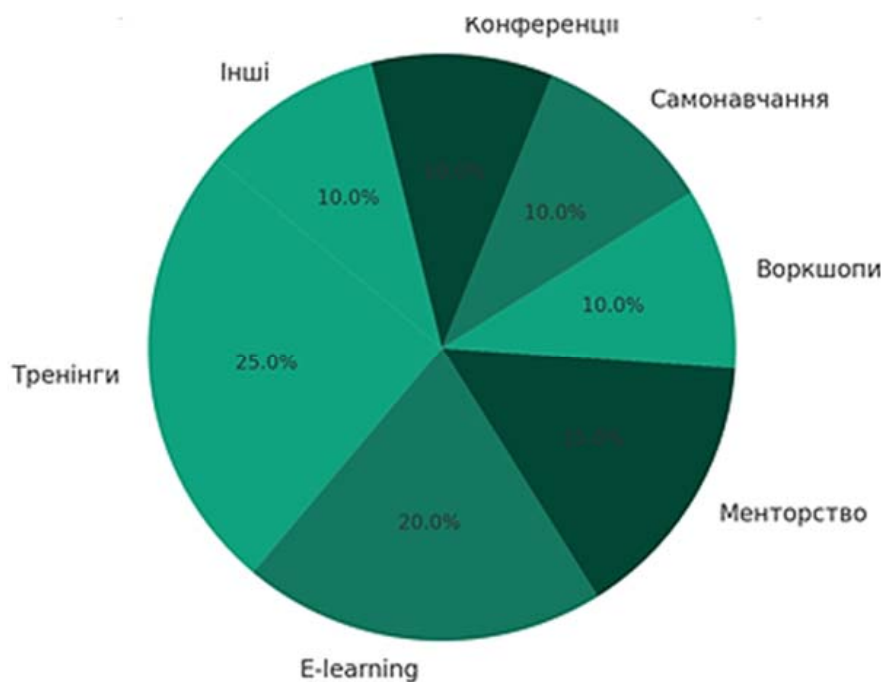


Рис. 1. Види методів навчання в ТзОВ «Фокстрот»

Джерело: складено авторами на основі даних компанії [7]

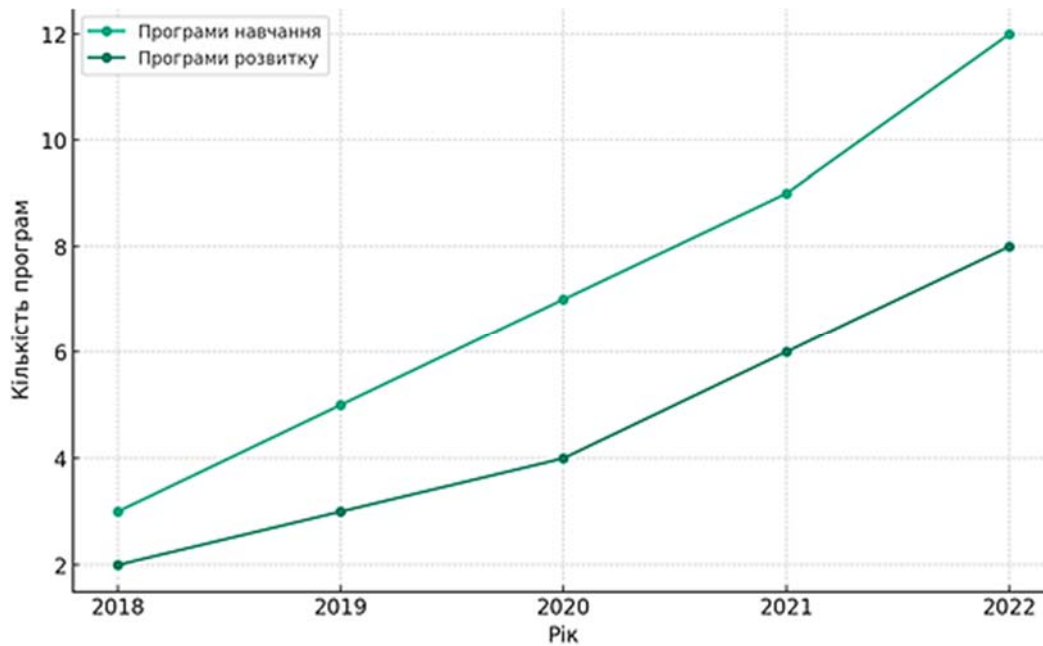


Рис. 2. Динаміка програм навчання та розвитку в ТзОВ «Фокстрот»

Джерело: складено авторами на основі даних компанії [7]

менторство та тренерство, що відображає бажання компанії розвивати глибші та більш індивідуальні підходи до навчання.

2022 рік – на сьогоднішній день компанія має найширший спектр програм навчання та розвитку. Це включає все від загальних тренінгів до цільових ініціатив, спрямованих на підтримку кар'єрного росту та розвитку лідерських якостей працівників.

Загалом, збільшення кількості програм свідчить про стратегічний підхід компанії до розвитку персоналу. Це не лише показує зобов'язання компанії перед своїми працівниками, але й сприяє створенню міцної, компетентної та мотивованої робочої сили.

Взаємозв'язок між розвитком персоналу та корпоративною культурою є ключовим аспектом для будь-якої організації, включаючи ТзОВ «Фокстрот». Корпоративна культура формує середовище, у якому відбувається розвиток персоналу, тоді як ініціативи з розвитку персоналу впливають на формування та підтримку корпоративної культури.

1. Розвиток лідерства: Сильне лідерство є основою ефективної корпоративної культури. Програми розвитку персоналу, спрямовані на підвищення лідерських навичок, допомагають формувати лідерів, які можуть надихати та мотивувати свої команди, сприяючи позитивній атмосфері в організації.

2. Спільні цінності: Корпоративна культура часто відображає спільні цінності пра-

цівників. Програми розвитку персоналу, які включають навчання на основі цих цінностей, сприяють їх зміцненню та широкому прийняттю в компанії.

3. Комунікація та співпраця: Ефективна внутрішня комунікація та співпраця між відділами є життєво важливими для корпоративної культури. Програми, які навчають навичок комунікації та командної роботи, сприяють розумінню та ефективній взаємодії між різними підрозділами.

4. Адаптація до змін: У сучасному динамічному бізнес-середовищі здатність адаптуватися до змін є ключовою. Розвиток гнучкості та відкритості до нововведень через програми навчання допомагає формувати адаптивну корпоративну культуру.

5. Визнання та мотивація: Підвищення мотивації та визнання зусиль персоналу є важливим елементом корпоративної культури. Програми, що включають елементи винагороди та визнання, сприяють позитивному робочому середовищу.

6. Підтримка навчання та розвитку: Культура навчання та постійного розвитку є важливою для інновацій та зростання. Коли організація підтримує навчання та розвиток своїх працівників, це сприяє формуванню середовища, що підтримує розвиток і зростання.

7. Соціальна відповідальність: Практики соціальної відповідальності та сталого розвитку також є частиною корпоративної культури.

Програми розвитку, які включають аспекти соціальної відповідальності, допомагають працівникам зрозуміти свій вплив на суспільство і навколишнє середовище.

Зазначені складові представлено табл. 1, що демонструє ці аспекти та їх вплив на корпоративну культуру.

Ця взаємодія між розвитком персоналу та корпоративною культурою відіграє важливу роль у загальному успіху та стабільності організації.

Оцінка залученості працівників є важливим показником для будь-якої компанії, включаючи ТЗОВ «Фокстрот» (рис. 3). Залученість працівників не лише відображає їх задоволеність роботою та приналежність до компанії, але й корелює з продуктивністю, якістю роботи та загальним успіхом бізнесу.

Як видно з рисунка 3, залученість працівників у ТЗОВ «Фокстрот» зростала протягом останніх п'яти років.

Це може бути результатом різних факторів, включаючи ефективні програми розвитку персоналу, покращення умов праці, активну політику зворотного зв'язку та інші ініціативи компанії, спрямовані на підвищення задоволеності та мотивації працівників.

2018 рік – на цьому етапі залученість становила 60%. Це могло бути пов'язано з базовими стандартами управління персоналом, які ще не повністю враховували потреби та побажання працівників.

2019 рік – злегка підвищення залученості до 65% може свідчити про початкові зусилля компанії щодо покращення внутрішнього

Таблиця 1

Аспекти розвитку персоналу та їх вплив на корпоративну культуру

Аспект розвитку персоналу	Вплив на корпоративну культуру
Розвиток лідерства	Підтримка сильного лідерства
Спільні цінності	Зміцнення корпоративних цінностей
Комунікація та співпраця	Поліпшення взаємодії та комунікації
Адаптація до змін	Створення адаптивної культури
Визнання та мотивація	Підвищення мотивації та задоволеності
Підтримка навчання та розвитку	Стимулювання інновацій та зростання
Соціальна відповідальність	Формування відповідальної культури

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 4; 6]

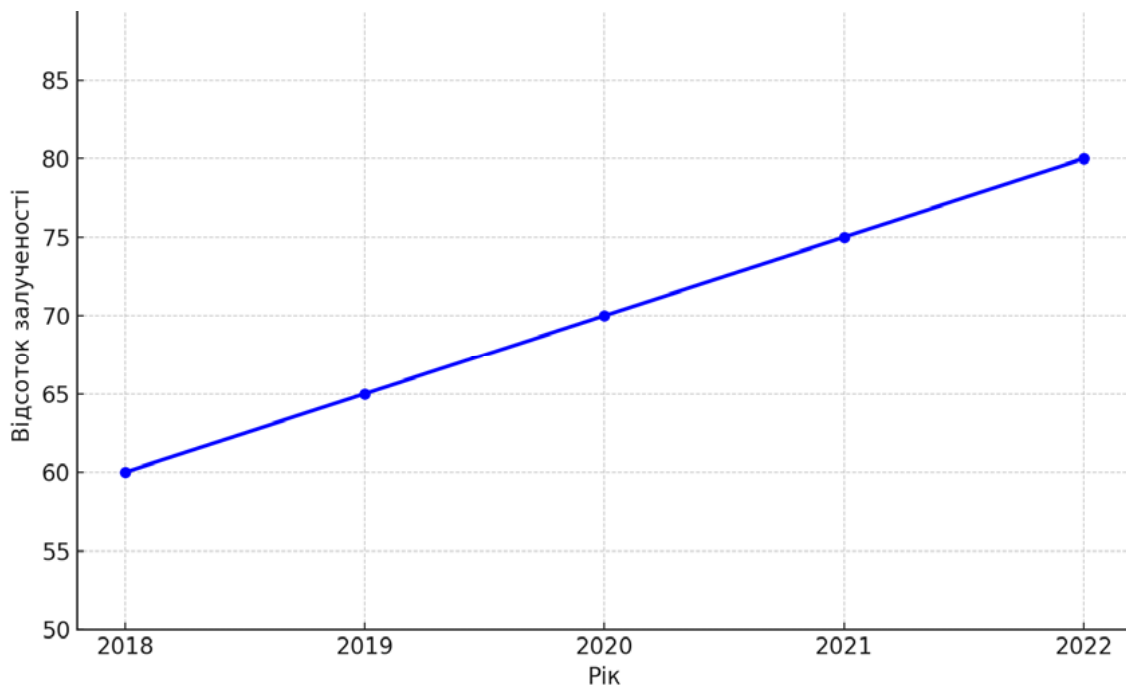


Рис. 3. Динаміка залученості працівників ТЗОВ «Фокстрот»

Джерело: складено авторами на основі даних компанії [7]

середовища та впровадження нових програм розвитку.

2020 рік – зростання до 70% може бути пов'язане з адаптацією до нових умов праці під час пандемії та впровадженням гнучких форм роботи, що покращує баланс між роботою та особистим життям працівників.

2021 рік – подальше зростання до 75% свідчить про те, що компанія продовжує розширювати та оптимізувати свої стратегії з розвитку персоналу, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі.

2022 рік – досягнення 80% залученості може вказувати на успішну інтеграцію політик розвитку персоналу, ефективне лідерство та створення культури, яка цінує та підтримує своїх працівників.

Цей тренд позитивного зростання залученості працівників є свідченням того, що ТзОВ «Фокстрот» активно працює над покращенням умов та атмосфери в компанії. Важливо продовжувати ці зусилля, адже висока залученість працівників є ключовим фактором для досягнення довгострокового успіху.

Аналіз впливу навчання на продуктивність працівників є критично важливим для будь-якої компанії, оскільки це дозволяє оцінити, наскільки інвестиції у розвиток персоналу перетворюються на реальні бізнес-результати. У випадку ТзОВ «Фокстрот», систематичний підхід до навчання та розвитку персоналу зробив значний вплив на загальну продуктивність працівників.

Одним з ключових елементів ефективного навчання є його релевантність до поточних вимог роботи та кар'єрних цілей працівників. Компанія зосередила увагу на створенні програм, які допомагають працівникам не лише розвивати технічні навички, але й покращувати м'які навички, такі як комунікація, командна робота, критичне мислення та лідерство. Це дозволило підвищити рівень взаєморозуміння в командах, покращити менеджмент проектів та оптимізувати рішення складних завдань.

Іншим важливим аспектом є регулярне оновлення навчальних програм, щоб вони відповідали змінам у технологіях та ринкових умовах. Це дозволило компанії «Фокстрот» швидко реагувати на зовнішні виклики, включаючи зміни, спричинені пандемією COVID-19, та адаптуватися до нових способів роботи, включаючи дистанційну та гнучку роботу.

Поліпшення продуктивності також можна прослідкувати через зниження рівня помилок та збільшення швидкості виконання завдань.

Навчання, спрямоване на підвищення професійної кваліфікації та розвиток навичок, сприяло зростанню самостійності працівників у вирішенні робочих завдань, що, також, призвело до підвищення загальної ефективності роботи.

Крім того, інвестиції в навчання та розвиток працівників позитивно впливають на їхню мотивацію та лояльність. Співробітники, які відчувають підтримку та визнання з боку роботодавця, частіше демонструють високий рівень залученості та відданості роботі, що також сприяє зростанню продуктивності.

Всі ці фактори свідчать про те, що компанія «Фокстрот» успішно реалізує стратегію навчання, яка не тільки підвищує компетенції та продуктивність своїх працівників, але й сприяє загальному розвитку та успіху компанії.

Рекомендації для вдосконалення програм навчання в ТзОВ «Фокстрот» виходять з потреби адаптуватися до постійно змінних робочих умов та розвивати потенціал працівників. Ефективність цих програм визначається не лише якістю навчального контенту, але й способом його подачі та релевантністю для конкретних потреб працівників.

Перш за все, важливо забезпечити, щоб програми навчання відповідали актуальним потребам ринку та внутрішніх процесів компанії. Це можна досягти шляхом регулярного аналізу ринкових тенденцій та внутрішнього аудиту навичок. Впровадження гнучких навчальних планів, які можуть швидко адаптуватися до нових технологічних змін або стратегічних напрямків розвитку компанії, є ключовим для підтримки конкурентоспроможності та інноваційності.

На наступному етапі слід розглянути можливість для персоналізації процесу навчання. Це може бути реалізовано через впровадження модульних програм, що дозволяють працівникам вибирати курси, які найкраще відповідають їхнім індивідуальним кар'єрним цілям та інтересам. Це не тільки підвищує мотивацію до навчання, але й забезпечує більш глибоке засвоєння матеріалу.

Інтеграція сучасних технологій у навчальний процес є ще одним важливим аспектом. Використання електронного навчання (e-learning), віртуальних і доповнених реальностей, а також інтерактивних платформ може покращити залученість та підвищити ефективність навчання. Це також дозволяє зробити навчання більш доступним та гнучким, особливо в умовах змішаного або дистанційного формату роботи.

Участь та залучення керівників вищої ланки в процесі навчання також має велике значення. Лідери, які беруть участь у програмах навчання та підтримують професійний розвиток своїх підлеглих, можуть значно підвищити мотивацію та відданість працівників. Вони також можуть служити прикладом для інших, підкреслюючи важливість навчання та розвитку.

Збір та аналіз зворотного зв'язку від працівників є ще одним ключовим фактором. Регулярне проведення опитувань та аналіз відгуків допомагають виявити сильні та слабкі сторони програм, а також надають інформацію для їх подальшого вдосконалення. Компанія повинна бути відкритою до критики та готовою до швидких змін, якщо це необхідно.

Відтак, важливо встановлювати чіткі критерії оцінювання ефективності навчальних програм. Це може включати аналіз впливу навчання на продуктивність, якість роботи, інноваційну активність та загальну залученість працівників. Такий підхід дозволить компанії об'єктивно оцінювати внесок програм навчання у досягнення бізнес-цілей.

Висновки. Вдосконалення програм розвитку і навчання персоналу має бути цілісним процесом, що охоплює інноваційні підходи, персоналізацію, залучення технологій, активне керівництво та постійний зворотний зв'язок. Все це допоможе «Фокстрот» та іншим підприємствам підвищити ефективність навчальних ініціатив і сприяти подальшому їх розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2017. Випуск 17. С. 556–561.
2. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Випуск 3 (05). С. 23–32.
3. Колот А. М., Герасименко О. А. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1 (29). С. 6–25.
4. Левченко А. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. № 1(34). С. 124–134.
5. Маркіна, І., Вороніна, В., & Філатова, К. (2021). Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. № (17). С. 39–42.
6. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48–52.
7. Офіційний сайт Групи Компаній «Фокстрот». URL: <https://foxtrotgroup.com.ua/> (дата звернення: 11.12.2023).
8. Ремньова, Л., & Забаштанська, Т. (2021). Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 1(25). С. 45–53.

REFERENCES:

1. Hetman O. O., Bilodid A. O. (2017) Innovatsiyni metody rozvytku personalu [Innovative methods of personnel development]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky: elektronne naukove fakhove vydannya – Global and national problems of the economy: electronic scientific publication*, vol. 17, pp. 556–561.
2. Doronina O. A. (2018) Transformatsiya pidkhodiv do motyvuvannya personalu v umovakh novit'noyi upravlin'skoyi paradyhmy [Transformation of approaches to motivating personnel in the conditions of the latest management paradigm]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo: trendy rozvytku – Management and entrepreneurship: development trends*, vol. 3(05), pp. 23–32.
3. Kolot A. M., Gerasimenko O. A. (2018) Innovatsiynna pratsya ta yiyi intelektualizatsiya yak stratehichni vektory stanovlennya novoyi ekonomiky [Innovative work and its intellectualization as strategic vectors of the formation of a new economy]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya – Economics and management organization*, vol. 1(29), pp. 6–25.
4. Levchenko A. (2018) Profesiynny rozvytok personalu v umovakh aktyvizatsiyi innovatsiyno-intehratsiynnykh protsesiv [Professional development of personnel in conditions of activation of innovation and integration processes]. *Tsentrал'noukrayins'kyu naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*, vol. 1(34), pp. 124–134.
5. Markina, I., Voronina, V., & Filatova, K. (2021). Menedzhment personalu v umovakh stiykoho innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Personnel management in the conditions of sustainable innovative development of the enterprise]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi – Entrepreneurship and innovation*, vol. (17), pp. 39–42.

6. Ovcharuk O. M. (2021) Transformatsiya metodolohiyi stymulyuvannya ta motyvatsiyi personalu [Transformation of the methodology of stimulation and motivation of personnel]. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*, vol. 166, pp. 48–52.

7. Ofitsiyyny sayt Hrupy Kompaniy «Fokstrot» [Official website of the Foxtrot Group of Companies]. URL: <https://foxtrotgroup.com.ua/> (accessed December 11, 2023).

8. Remnyova, L., & Zabashtanska, T. (2021) Kontseptual'ni zasady navchannya personalu v umovakh didzhytal-transformatsiyi biznesu [Conceptual principles of personnel training in the conditions of digital business transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya – Problems and prospects of economics and management*, vol. 1(25), pp. 45–53.