

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи MRH-61
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«HR-МЕНЕДЖМЕНТ»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Душко Назар Ігорович

Керівник – кандидатка економічних наук, доцентка
Топішко Наталія Петрівна

Рецензент – докторка економічних наук, професорка
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

**Завідувач кафедри
економічної теорії,
менеджменту і маркетингу**

_____ (д.е.н., доц. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2023 р.

Острог – 2023

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра

Тема: «Сучасні підходи до управління професійним розвитком персоналу на підприємстві»

Автор: Душко Назар Ігорович

Науковий керівник: кандидатка економічних наук, доцентка

Топішко Наталія Петрівна

Захищена «.....».....2023 року.

Короткий зміст кваліфікаційної роботи. Акцентовано увагу на актуальності дослідження впливу науково-технічного прогресу (НТП) і зміни ринкових умов на зростання вимог до професійно-особистісного рівня персоналу підприємства. Розглянуто еволюцію теоретико-методологічних підходів до управління професійним розвитком персоналу. Підкреслено стратегічне значення неперервного навчання та адаптації до нових вимог ринку, яке є ключем до підтримання конкурентоспроможності в ІТ-галузі.

На прикладі провідної ІТ-компанії "Софтсерв Ентерпрайзес Лімітед" (SoftServe), яка надає консалтингові послуги та послуги у сфері використання новітніх цифрових технологій, здійснено аналіз системи кадрового менеджменту суб'єкта господарювання. Охарактеризовано комплексну стратегію розвитку талантів і підготовки висококваліфікованих ІТ-фахівців у компанії. Акцентовано увагу на специфіці навчальних програм SoftServe, які охоплюють широкий спектр ініціатив, від менторських програм до спеціалізованих тренінгів з підвищення кваліфікації. Здійснено оцінку ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу компанії SoftServe.

Обґрунтовано перспективні стратегії та інструменти управління, спрямовані на підвищення якості та ефективності професійного росту персоналу організації компанії SoftServe). Розроблено пропозиції щодо поліпшення системи кадрового менеджменту досліджуваної компанії з врахуванням економічного ефекту від їх впровадження.

Визначено шляхи удосконалення стратегії розвитку і навчання персоналу за допомогою інструментів штучного інтелекту. Розглянуто ризики та потенціал інтеграції NLP та ML технологій в професійний розвиток персоналу в компанії. Для оцінки потенційних ризиків, пов'язаних з інтеграцією штучного інтелекту (ШІ) у систему навчання та розвитку персоналу компанії SoftServe, використано метод Failure Mode and Effects Analysis (FMEA).

Ключові слова: управління персоналом, неперервне навчання, ІТ-індустрія, професійний розвиток, SoftServe, корпоративне навчання, лідерство, інноваційні освітні стратегії, кар'єрний розвиток.

_____ Назар ДУШКО

ANNOTATION
qualification work
to obtain a master's degree

Topic: «**Modern approaches to the management of professional development of personnel at the enterprise**»

Author: Nazar Dushko

Academic supervisor: Candidate of Economic Sciences (Ph. D.), associate professor, Topishko Natalia

Protected by ".....".....2023.

Summary of the qualification work. Attention is focused on the relevance of researching the impact of scientific and technological progress (STP) and changes in market conditions on the growth of requirements for the professional and personal level of enterprise personnel. The evolution of theoretical and methodological approaches to the management of professional development of staff is considered. The strategic importance of continuous learning and adaptation to new market requirements, which is the key to maintaining competitiveness in the IT industry, is emphasized.

Using the example of the leading IT company SoftServe Enterprises Limited (SoftServe), which provides consulting services and services in the field of using the latest digital technologies, the author analyzes the personnel management system of an economic entity. The author characterizes a comprehensive strategy for talent development and training of highly qualified IT specialists in the company. Attention is focused on the specifics of SoftServe's training programs, which cover a wide range of initiatives, from mentoring programs to specialized training courses.

The effectiveness of managing the professional and personal development of SoftServe's staff is evaluated.

Prospective strategies and management tools aimed at improving the quality and efficiency of professional development of SoftServe's staff are substantiated. Proposals for improving the HR management system of the studied company are developed, taking into account the economic effect of their implementation.

Ways to improve the strategy of staff development and training using artificial intelligence tools are identified. The risks and potential of integrating NLP and ML technologies into the professional development of personnel in the company are considered. The Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) method is used to assess the potential risks associated with the integration of artificial intelligence (AI) into the training and development system of SoftServe.

Keywords: personnel management, continuous learning, IT industry, professional development, SoftServe, corporate training, leadership, innovative educational strategies, career development.

_____ *Nazar Dushko*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та роль професійного розвитку персоналу	9
1.2. Особливості стратегій та моделей управління професійним розвитком персоналу	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності систем управління професійним розвитком персоналу підприємства.....	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ SOFTSERVE.....	31
2.1. Загальна характеристика компанії SoftServe, особливості її становлення та розвитку.....	31
2.2. Аналіз підходів до управління розвитком персоналу компанії SoftServe.....	38
2.3. Оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу компанії SoftServe.....	48
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ SOFTSERVE	55
3.1. Напрями оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу SoftServe	57
3.2. Впровадження елементів штучного інтелекту у професійний розвиток персоналу компанії ...	64
3.3. Шляхи удосконалення стратегії професійного розвитку персоналу в компанії SoftServe.....	68
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність даної теми. У сучасному світі, де технологічний прогрес і конкурентність підприємств набувають все більшої ваги, ефективне управління професійним розвитком персоналу стає ключовим фактором успіху для організацій. Особливо це актуально для України, яка шукає своє місце в глобальному економічному середовищі та прагне до підвищення конкурентоспроможності свого підприємницького сектору. У цьому контексті тема "Сучасні підходи до управління професійним розвитком персоналу на підприємстві" як науковий напрям у сфері управління персоналом є актуальною.

У сучасному інформаційному суспільстві спостерігається значне зростання значущості знань, що вимагає від підприємств більш гнучкого та адаптивного підходу до управління людськими ресурсами. Особливо це важливе у контексті розвитку наукоємних індустрій та інтелектуальних технологій. Дослідження підкреслюють необхідність активізації творчого потенціалу та організаційної ініціативи серед працівників, як ключових компонентів ефективного функціонування підприємств. Також важливим аспектом є формування гуманізованої організаційної культури з метою розвитку співробітників, підвищення загальної ефективності організації. Інвестиції у розвиток людського капіталу, зокрема в освіту та професійне навчання, безпосередньо корелюють з продуктивністю праці та інноваційним потенціалом організацій.

Постають важливі завдання, а саме модернізація традиційних систем управління персоналом та впровадження нових моделей, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного і творчого потенціалу співробітників. З економічної точки зору така динаміка може створювати певні конфлікти. З одного боку, може призводити до стабільності та зростання компетентності персоналу, позитивно впливаючи на прибутковість підприємства. З іншого боку, зростають витрати на покращення систем управління розвитком персоналу. Разом з тим ефективна та досконала система кадрового забезпечення надає

підприємству великі конкурентні переваги на діючому ринку та більш стійку позицію. Досвідчені, висококваліфіковані кадри, які повністю відповідають усім необхідним вимогам, цілям та задачам підприємства, є довгостроковою стратегічною конкурентною перевагою серед інших підприємств, запорукою успішної, ефективної діяльності.

У сфері управління професійним розвитком персоналу та його навчання значний внесок зроблено рядом вчених. Їх доробки охоплюють широкий спектр досліджень. Серед них зазначимо О. Грішнову, В. Савченко, А. Кібанова, які зосередились на проблематиці управління персоналом у вітчизняній економіці. Г. Щокін та Є. Маслов акцентували увагу на організаційних аспектах навчання. Праці К. Альдерфера, М. Армстронга, В. Врума, Е. Мейо, Л. Портера, Ф. Тейлора є значною частиною досліджень у сфері розвитку та навчання персоналу, де вони зосереджуються на теоретичних та практичних аспектах мотивації, лідерства, ефективності роботи з персоналом організації.

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення формування перспективних стратегій та інструментів управління системою мотивації персоналу, спрямованої на підвищення якості та ефективності професійно-особистісного розвитку кадрового складу компанії "Софтсерв Ентерпрайзес Лімітед" (SoftServe) на основі вивчення теоретичних аспектів обраної проблематики та оцінки результативності чинної системи управління персоналом компанії.

Відповідно до визначеної мети у дослідженні поставлено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити еволюцію теоретичних підходів до управління професійним розвитком персоналу;

- визначити базові домінанти стратегій та моделей управління професійним розвитком персоналу, їх ефективність і можливості впровадження у сфері управління персоналом в умовах НТР;

- проаналізувати підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу в організації (на прикладі компанії SoftServe);

- здійснити оцінку економічної ефективності інвестицій у навчання та розвиток персоналу компанії;

- визначити ризики та потенціал впровадження ШІ у професійний розвиток персоналу компанії.

- обґрунтувати перспективні стратегії та інструменти управління, спрямовані на підвищення якості та ефективності професійного росту персоналу організації (на прикладі компанії SoftServe);

Об'єктом дослідження обрано систему управління персоналом компанії «SoftServe».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування та удосконалення системи управління професійно-особистісним розвитком персоналу компанії «SoftServe».

Методи дослідження. У процесі вирішення поставлених завдань застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: індукції та дедукції, групування, абстрагування та аналогії, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, абстрагування, моделювання. Системний підхід та логічний аналіз застосовано для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій з удосконалення системи управління розвитком персоналу. Застосування групування, формування таблиць, діаграм і графіків сприяло наочному поданню результатів дослідження, дозволяючи ефективно аналізувати та оцінювати різні аспекти професійного розвитку співробітників компанії. Використання методу наукової абстракції, аналізу та синтезу, системного підходу надало можливість вивчення теоретичних і розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу компанії "SoftServe».

Теоретико-методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких висвітлюються питання аналізу управління професійним розвитком персоналу підприємства; нормативно-правові акти України; матеріали Державної служби статистики України; фінансова звітність компанії "SoftServe».

Емпірична база дослідження ґрунтується на статистичній звітності результатів діяльності компанії SoftServe.

Практичне значення результатів даного дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення процесу управління професійно-особистісним розвитком кадрів компанії SoftServe; визначені економічних переваг, що можуть бути отримані від впровадження цих заходів.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 51 найменування, та додатків. Робота містить 22 рисунки, 4 таблиці. Загальний обсяг магістерської становить 86 сторінок друкованого тексту, з них – 75 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль професійного розвитку персоналу

У контексті сучасного бізнес-середовища підвищується значення людського капіталу як ключового чинника довгострокового успіху організацій. Відповідно до сучасних досліджень у сфері управління вирішальну роль у визначенні стратегічних перспектив будь-якої компанії відіграють кваліфікація, ефективна організація роботи та мотивація персоналу. Систематичне управління кар'єрою співробітників стає важливим інструментом у реалізації основних бізнес-цілей.

Керівництво організацій повинно забезпечити не тільки ефективний відбір та найм персоналу, але й активно займатися їх професійним розвитком, стимулювати самоосвіту та саморозвиток; створювати умови для комплексного розвитку співробітників, як всередині компанії, так і за її межами. Особлива увага приділяється створенню мотиваційних програм та розвитку корпоративної культури, що сприяє підвищенню задоволеності та залученості персоналу, збільшуючи їх внесок у досягнення стратегічних цілей організації.

Сьогодні професійне навчання перетворилося на велику індустрію як стосовно задіяних коштів, так й числа провайдерів і користувачів навчання. За деякими даними, річний бюджет навчання тільки американських компаній сягає 100 млрд дол. Найбільші витрати на навчання виділяються в компаніях, зайнятих у сфері комунікацій, транспорту і послуг. Від них не набагато відстають виробничі компанії.

Великі компанії часто інвестують значні ресурси у професійне навчання своїх працівників. Для деяких з них річний бюджет на навчання може перевищувати один мільярд американських доларів, що свідчить про їх стратегічний підхід до розвитку людських ресурсів. Витрати на професійне навчання у провідних світових організаціях становлять від 2 до 10% від фонду заробітної плати, забезпечуючи

працівникам в середньому 3,4 дні тренінгу на рік. Компанії, які лідирують у галузі навчання (IBM, Pfizer, Intel та Motorola), демонструють високу віддачу від інвестицій у розвиток персоналу, що підтверджує ефективність їхніх навчальних програм [9].

Враховуючи тенденції до посилення конкуренції на ринку праці України, значущість та якість робочої сили виходять на передній план. Відповідно до поглядів О. А. Грішної, якість робочої сили можна визначити як сукупність людських якостей, які проявляються у професійній діяльності та включають в себе не тільки кваліфікаційні, але й особистісні та ділові характеристики працівника. Під конкурентоспроможністю робочої сили О. А. Грішнова розуміє сукупність властивостей, що визначають її здатність задовольняти специфічні вимоги роботодавців, включаючи якісні та вартісні параметри. Ці характеристики охоплюють широкий спектр аспектів, від освітнього та професійного рівня до специфічних навичок і здібностей [7].

Розвиток персоналу підприємства - це різноманітне, різностороннє поняття, яке охоплює спектр економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Тому економічна література з даної тематики не містить одного точного визначення цього поняття. Існує багато визначень категорії «розвиток персоналу». На думку Н. Тома, це цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [2].

Базалійська Н. П. та Пилипчук У. О. вважають, що розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації (підвищення ефективності і якості праці), так й в інтересах людини (підвищення рівня життя, створення можливості для реалізації своїх здібностей) [3]. У цьому визначенні акцентовано увагу на тому, що розвиток персоналу має двосторонній характер і приносить користь як підприємству, так й працівникам, як інтелектуальний капітал інноваційно-активного підприємства [4].

Артеменко Л., Бацалай Ю. визначають розвиток персоналу як інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки з використанням широкого спектра навчаючих методів та стратегій [5].

У визначенні Г. Бей під процесом розвитку персоналу розуміється комплекс заходів, при здійсненні яких відбувається повне розкриття особистого потенціалу працівників, зростання їхньої продуктивності та здатності робити більший внесок у розвиток діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє сформувати будь-який перелік засобів розвитку, головне щоб їх застосування дозволяло краще реалізовувати наявний потенціал працівників з метою приросту індивідуальної та загальної ефективності [6].

У роботі Т. Гризовської розвиток персоналу є процесом цілеспрямованого вдосконалення освітньої, кваліфікаційної та організаційної структури персоналу шляхом навчання й забезпечення внутрішньої мобільності персоналу, націлених на вирішення поточних і стратегічних задач підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. Відмінністю даного визначення є розгляд розвитку через призму структур персоналу та «забезпечення внутрішньої мобільності персоналу» як способу досягнення мети поряд із навчанням [7].

Можна зробити висновок, що розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, який підготовлює їх до виконання нових завдань, професійно-кваліфікаційного просування по кар'єрних сходах, формує резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу. Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації та атестації персоналу, планування кар'єри кожного співробітника, система мотивації розвитку.

Професійний розвиток означає набуття нових компетенцій, які знадобляться працівникові в майбутньому. Розвиток персоналу не обмежується покращенням діяльності працівника на його теперішній посаді. На відміну від навчання, яке більше зорієнтоване на поповнення дефіциту потрібних в даний час професійних знань і

навичок, розвиток спрямований на довгострокову перспективу. Його мета – допомога працівникові підготуватися до майбутніх вимог роботи чи досягти певних цілей кар'єрного зростання

Знання набуваються через формальне і неформальне навчання:

- 30% знань людина отримує через формальні програми професійної підготовки (вузи, курси, семінари). Це так звані програмовані знання, що набуваються в неробочій обстановці за певними учбовими програмами і не завжди повною мірою відповідають індивідуальним потребам людини і цілям підприємства чи організації;
- 70% знань отримується через неформальне навчання на робочому місці, практичний досвід і взаємодію з іншими людьми. Найбільшу за обсягом інформацію стосовно своєї професійної діяльності працівники отримують за допомогою процесів, в які компанія не вкладала грошей і не організовувала їх спеціально. На відміну від формальних, неформальні знання набуваються в прийнятному для працівника форматі, швидко впроваджуються в практику, відповідають індивідуальним потребам і цілям організації

Отже, розвиток працівників має передбачати двосторонню вигоду як для підприємства, так й для працівників. Для підприємства розвиток працівників є основою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Для працівників розвиток є основою їхнього професійного зростання та особистісного розвитку. У сучасних умовах існує п'ять ключових чинників, які впливають на ефективний розвиток персоналу підприємства:

- адаптація до змін у середовищі. Підприємства стикаються з необхідністю постійного адаптування до динамічних змін в соціально-економічному середовищі. Це передбачає необхідність у неперервному оновленні та розвитку кваліфікації персоналу, особливо на управлінському рівні;
- збалансоване стратегічне управління. У рамках сучасної системної концепції управління, розвиток персоналу є інтегральною частиною збалансованої системи стратегічного управління. Завдання системи розвитку персоналу полягають не тільки

в забезпеченні потреб у кваліфікованих кадрах, але й у стимулюванні зростання продуктивності та реалізації соціальної стратегії організації;

- конкурентоспроможність працівників. Значимість кваліфікації та професіоналізму працівника зростає, оскільки вони є основними факторами його конкурентоспроможності. Необхідність безперервного вдосконалення професіоналізму та кваліфікації вимагає відповідної роботи системи розвитку персоналу, з метою збереження соціального статусу працівника;

- вибір кандидатів на вакансії. Підприємства, що активно займаються розвитком своїх кадрів, мають можливість залучати претендентів з необхідним потенціалом для досягнення бажаної кваліфікації через внутрішньофірмові програми навчання, перепідготовки та перепрофілювання [8].

В рамках сучасного управління персоналом, основні завдання розвитку кадрів охоплюють широкий спектр активностей:

- Підвищення професійної компетентності. Одним з ключових завдань є забезпечення постійного розвитку професійних навичок працівників через системи безперервної освіти, включаючи післядипломну освіту. Це включає різноманітні програми навчання та перекваліфікації, орієнтовані на відповідність змінам у галузі та виробничих процесах.

- Відповідність стратегічним цілям. Підвищення професійного та кваліфікаційного рівня персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні реалізації стратегічних цілей управління підприємством. Це передбачає розробку та впровадження навчальних програм, які відповідають потребам виробничих і адаптаційних процесів.

- Інтеграція інновацій. Система розвитку персоналу повинна сприяти інтеграції інновацій та високих технологій в діяльність підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність. Співробітники повинні мати можливість повноцінно використовувати свій освітній та професійний потенціал.

- Оцінка та адаптація персоналу. Об'єктивний процес адаптації, атестації та оцінки персоналу є критичним для моніторингу та коригування діючої системи

управління кадрами. Це включає в себе аналіз ефективності систем мотивації та забезпечення відповідності компетенцій працівників потребам організації.

Виконання програм розвитку персоналу вимагає значних фінансових інвестицій, що впливають на загальну собівартість продукції. Сучасні підприємства, які акцентують увагу на розвитку своїх кадрів та виділяють відповідні кошти на ці цілі, зіштовхуються з тим, що одним із факторів зростання собівартості є витрати, пов'язані з реалізацією програм розвитку персоналу. Аналіз економічної ефективності інвестицій у розвиток персоналу стає критично важливим. Очікується, що ці інвестиції принесуть позитивні зміни у фінансових показниках підприємства. Дослідження в цій галузі підкреслюють необхідність оцінки віддачі від інвестицій у навчання та розвиток персоналу. Це впливає на продуктивність працівників, загальну конкурентоспроможність підприємства.

Елементи процесу розвитку персоналу можна представити як комплексну та інтегровану систему розвитку персоналу, що сприяє не лише професійному, а й особистісному зростанню співробітників (рис. 1.1). Вона відображає стратегічне планування і є фундаментом для створення ефективного навчального середовища, що позитивно впливає на інноваційну культуру компанії.

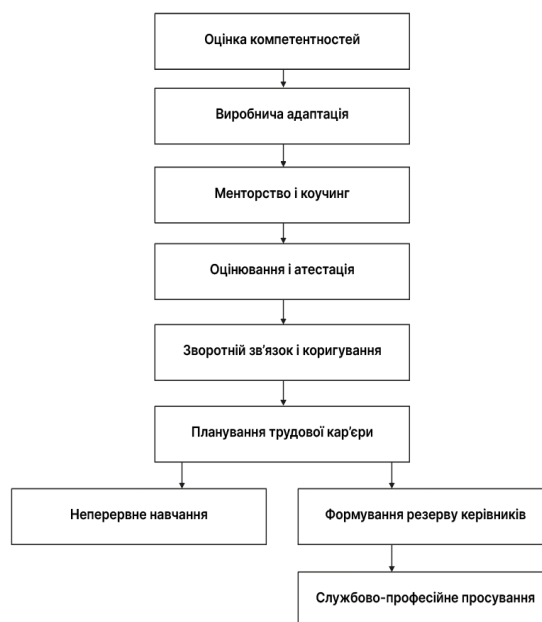


Рис. 1.1. Складові процесу професійного розвитку підприємства

Розвиток персоналу являє собою багатогранний процес, важливою частиною якого є профорієнтаційна робота, що здійснюється як у рамках організацій, так і в освітніх установах. Ефективність даного процесу можна оцінювати через кількість інноваційних та креативних ініціатив, які виходять від працівників. Система мотивації (матеріальні та моральні аспекти) є критично важливою для сучасного підприємства.

Відмінність між розвитком персоналу та професійним розвитком особистості полягає у сфері їх реалізації: розвиток персоналу відбувається в межах організації та фінансується нею. Професійний розвиток особистості часто виходить за ці межі, включаючи діяльності, що здійснюються у вільний від роботи час та на основі особистих коштів працівника. У рамках організації, професійний розвиток особистості можна визначити як «професійний розвиток персоналу», який охоплює систематичне навчання працівників протягом усього періоду їх роботи в організації. Цей процес спрямований на підвищення ефективності виробництва або надання послуг та зміцнення конкурентоспроможності. Крім того, професійний розвиток дозволяє працівникам виконувати більш складні завдання, максимально реалізуючи свої здібності та можливості.

Професійне навчання в контексті управління персоналом організації розглядається як цілеспрямований та систематичний процес. Його мета - формування та розвиток у працівників необхідних теоретичних знань, умінь та практичних навичок через застосування різноманітних методів та форм навчання. Основна задача такого навчання - забезпечити умови для трудової самореалізації особистості, підвищення рівня професійних знань та компетенцій, які можуть включати отримання нової кваліфікації або спеціальності. Важливо відзначити, що цей процес враховує наявний освітній рівень та досвід попередньої роботи працівника [10].

У контексті стратегічного розвитку організаційного персоналу, ключовим аспектом є створення не лише команди висококваліфікованих працівників, але й культивування у них потягу до неперервного самовдосконалення. Це передбачає

інтеграцію процесу навчання і розвитку як фундаментальної складової корпоративної культури та управлінського циклу підприємства.

Ефективне проведення ініціатив з розвитку персоналу вимагає всебічного підходу, що охоплює ключові сфери управління людськими ресурсами, включаючи оцінку, відбір, адаптацію, кар'єрне планування, та роботу з кадровим резервом. Використання різноманітних методів в цих процесах дозволяє досягти оптимальної ефективності (рис 1.2).

Методи	Переваги	Недоліки
<p>Групові</p> <ul style="list-style-type: none"> - тренінги з управлінських та професійних навичок; - майстер-класи та професійні семінари; - курси підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість моделювати робочі ситуації, відпрацьовувати моделі поведінки; - підтримка колег впроцесі навчання, можливість отримання зворотного зв'язку; - економія витрат 	<ul style="list-style-type: none"> - обмеженість час; - неможливість врахування індивідуальних особливостей кожного з учасників; - рівень засвоєння інформації залежить від рівня початкової підготовки працівника
<p>Індивідуальні</p> <ul style="list-style-type: none"> - делегування повноважень; - планування та розвиток кар'єри персоналу; - проекти та завдання; - стажування; - наставництво; - коучинг 	<ul style="list-style-type: none"> - методи використовуються під контролем експерта, що працює з конкретним працівником; - індивідуальний підхід, врахування особливостей та потреб; - навчання може відбуватися без відриву від виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість; - підвищення рівня навантаження на працівників, що виконують роль наставника або коуча
<p>Дистанційні</p> <ul style="list-style-type: none"> - дистанційне навчання (онлайн-формат); - електронна розсилка занять, лекцій, завдань, тестів; - онлайн-курси та програми 	<ul style="list-style-type: none"> - низька вартість та доступність; - контроль знань за допомогою спеціальних тестів; - можливість поєднання роботи та навчання 	<ul style="list-style-type: none"> - певні труднощі у розробці системи та її реалізації (технічне та кадрове забезпечення)

Рис. 1.2. Методи розвитку персоналу підприємства

Розмаїття методологій, застосовуваних у сфері розвитку персоналу, передбачає глибокий аналітичний підхід до вибору найбільш ефективних з них. Оцінка методів повинна включати комплексну оцінку часових рамок їх впровадження, оцінку фінансових інвестицій та аналіз досягнутої ефективності. Ретельний розгляд переваг та недоліків кожного методу дозволяє виявити найбільш пріоритетні напрямки для інвестування зусиль та ресурсів. Цей процес включає в себе як кількісний, так і

якісний аналіз, з використанням інструментів HR-аналітики для вимірювання впливу різних підходів на загальну продуктивність, мотивацію персоналу та стратегічні бізнес-цілі компанії.

У сучасній світі ключову роль у науково-технічному розвитку відіграє постійний професійний прогрес особистості та систематичний розвиток персоналу, які визнані основними детермінантами прогресу суспільства. Особливо це стосується країн із розвиненою економікою, де корпорації приділяють максимальну увагу розвитку своїх кадрів. Вибір та постійне вдосконалення стратегії управління розвитком персоналу перетворюється на одну з ключових завдань HR-відділів. У контексті України реалізація ефективних стратегій розвитку персоналу вважається необхідною умовою для досягнення сталого розвитку економіки.

1.2. Особливості стратегій та моделей управління професійним розвитком персоналу

Активне розвиток ринкових відносин в Україні ставить перед виробничими підприємствами виклик у вигляді необхідності адаптуватися до швидких змін у зовнішньому бізнес-середовищі. Це зумовлює потребу у впровадженні нових, більш ефективних методів управління, здатних гарантувати конкурентоспроможність підприємств, а також їх оперативне реагування на зовнішні зміни. Стабільний економічний та соціальний розвиток в довгостроковій перспективі можливий лише на основі добре спланованої та ретельно розробленої стратегії розвитку кадрових ресурсів.

Процес навчання персоналу вимагає комплексного підходу, який має бути інтегрований у ширшу стратегію розвитку як окремих співробітників, так і організації в цілому. Спорадичні та некоординовані заходи у сфері професійного розвитку, орієнтовані на досягнення короткострокових результатів, часто не приносять очікуваного ефекту. Сучасні дослідження у сфері управління людськими ресурсами вказують на поширення у вітчизняних компаніях практики переходу від ізольованих тренінгів до розробки та реалізації довгострокових програм системного навчання. Це

відображає глобальну тенденцію до побудови навчальних процесів, які є частиною сталого розвитку і спрямовані на постійне вдосконалення як професійних, так і особистісних компетенцій працівників [12]. Професійне навчання є безперервним процесом. Схематично він складається з декількох етапів (рис. 1.3).

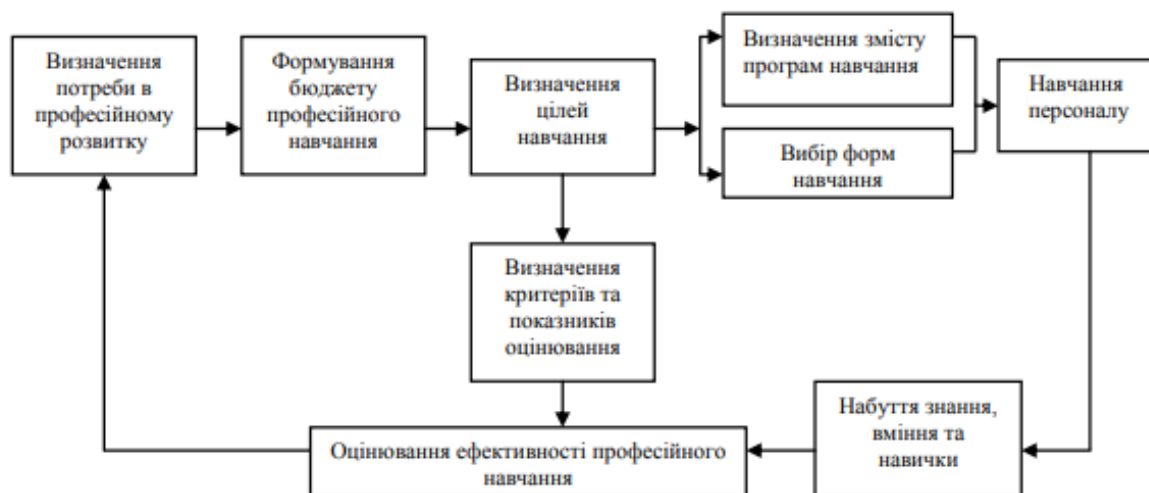


Рис. 1.3. Процес професійного навчання персоналу

Стратегічне управління розвитком персоналу є фундаментальним для забезпечення адаптивності підприємства до постійно змінюваних умов ринку та збереження його конкурентних переваг. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективні системи розвитку кадрів сприяють не лише оптимізації робочих процесів, але й відкривають шлях до інновацій, збільшуючи творчий та інтелектуальний потенціал організації. Це створює умови для реалізації нових ідей та підходів, що неодмінно веде до підвищення загального рівня задоволеності співробітників своєю роботою, сприяє лояльності та прихильності до компанії, знижує плинність кадрів та посилює корпоративну культуру, створюючи сильні підвалини для сталого розвитку компанії в майбутньому [5].

В академічному дискурсі стратегічне управління персоналом є предметом інтенсивних дебатів та аналізу. Разом з тим існує відчутна потреба у подальшій його концептуалізації. А. Маслов акцентує увагу на значенні стратегічного управління персоналом як інструменту реалізації комплексного підходу до найму, оцінки, винагородження та розвитку працівників у контексті загальної стратегії розвитку

підприємства. Інші дослідники розглядають стратегічне управління персоналом більш вузько, як управління формуванням конкурентного трудового потенціалу, враховуючи поточні та прогнозні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує довгострокове виживання та розвиток підприємства [13].

Для стратегічного управління персоналом слід враховувати не лише процес формування трудового потенціалу, а й його цілісну структуру, динаміку розвитку, ефективне використання та політику управління персоналом, яка має бути підкріплена адекватними технологіями та методами управління. Центральним елементом у стратегічному управлінні персоналом є розробка та імплементація відповідної стратегії управління, що має визначальне значення для успішної діяльності підприємства в динамічному бізнес-середовищі [14].

Існує значна різноманітність інтерпретацій щодо дефініції концепції «стратегія управління персоналом». Визначення, яке пропонує А. Кібанов, вважається одним із найбільш інформативних. Відповідно до його підходу стратегія управління персоналом розуміється як цілеспрямований, детально вибудований план дій, затверджений керівництвом організації. Основна мета такої стратегії — формування та підтримка висококваліфікованого, відданого та згуртованого колективу, що сприяє досягненню довгострокових організаційних цілей. Вона також має базуватися на глибокому аналізі стратегічних завдань підприємства, його ресурсних можливостей, а також зовнішніх та внутрішніх впливів [15].

Стратегічне управління розвитком персоналу відіграє вирішальну роль у досягненні цілей сучасних підприємств, вимагаючи відповідності між кваліфікацією співробітників та високими очікуваннями продуктивності від ринку. Модель включає глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх вимог до персоналу, інтеграцію змін у ринковому середовищі та адаптацію стратегічних ресурсів для забезпечення адаптивності організації. Ключові напрями включають управління кадровими ресурсами, розробку комплексних процесів відбору, розвитку, утримання та використання персоналу, інтеграцію профільних функцій, таких як контролінг, маркетинг, інформаційне забезпечення в процесі управління розвитком кадрів. Ці

елементи не лише формують кадровий потенціал, який відповідає стратегічним цілям компанії, а й забезпечують базу для довгострокового інноваційного розвитку та конкурентоспроможності організації на глобальному ринку (рис.1.4).

Стратегія	Поняття
Стратегія мотивації та залучення	Стимулює активну участь співробітників у процесах розвитку через розробку програм, які відповідають їхнім кар'єрним інтересам та сприяють реалізації особистісного потенціалу.
Стратегія кваліфікаційного росту	Забезпечує систематичний підхід до підвищення кваліфікації працівників через цілеспрямовані тренінги та атестації.
Стратегія інтегрованого розвитку кадрів	Орієнтована на створення міжфункціональних навчальних програм, що сприяють розвитку групових компетенцій та підсилюють командний дух.
Стратегія персоналізованого розвитку	Враховує індивідуальні потреби співробітників та надає можливості для отримання знань і навичок, необхідних для їхньої специфічної ролі чи кар'єрного росту.
Стратегія розвитку ключових працівників	Спрямована на ідентифікацію та інвестування у розвиток високопотенційних співробітників через цілеспрямовані програми навчання та розвитку.
Стратегія зростання зосередженого на компетенціях	Передбачає спеціалізовану підготовку співробітників з метою розбудови їх компетентності у визначених областях діяльності.

Рис. 1.4. Стратегії розвитку персоналу [9]

Стратегія зростання зосередженого на компетенціях зосереджує увагу на критичних сегментах персоналу, які мають стратегічне значення для компанії. Вона включає розробку спеціалізованих навчальних та програм розвитку для лідерів, топ-менеджерів чи висококваліфікованих спеціалістів, які здійснюють вплив на інновації та ключові бізнес-процеси. До основних інструментів такої стратегії належать індивідуалізовані навчальні плани, менторські програми та кар'єрне планування.

Стратегія розвитку ключових працівників орієнтована на ідентифікацію та розвиток персоналу з великим потенціалом, який може не бути відразу очевидним. Це передбачає створення можливостей для розвитку навичок та кар'єрного зростання через крос-функціональні проекти, ротацію посад і програми розвитку лідерства.

Основою **стратегія персоналізованого розвитку** є створення широкого спектра навчальних можливостей для всього персоналу. Вона включає професійне навчання, розвиток м'яких навичок, комунікаційні та лідерські, підвищення технічної компетентності. Диверсифікація програм сприяє гнучкості та адаптивності персоналу.

Стратегія інтегрованого розвитку кадрів підприємства полягає у створення єдиної системи розвитку для усіх рівнів персоналу. Вона вимагає інтеграції різних підходів до навчання та розвитку з метою формування універсальних навичок та компетенцій, які сприятимуть загальному розвитку організації.

Стратегія кваліфікаційного росту акцентує увагу на оцінці та розвитку кваліфікаційних рівнів персоналу. Вона включає діагностику професійних навичок, планування освітніх програм з метою заповнення прогалин у кваліфікації та розвиток необхідних для підприємства компетенцій.

Стратегія мотивації та залучення зосереджується на аналізі потреб підприємства та розробці систем мотивації, які спонукають персонал до професійного розвитку. Мотиваційні програми можуть включати матеріальні бонуси, кар'єрне зростання та особистісний розвиток.

Кожна з цих стратегій вимагає індивідуалізованого підходу та може бути адаптована до специфіки підприємства, його культури та стратегічних цілей. Важливо, щоб стратегія була інтегрована в загальну корпоративну стратегію і підтримувалася на всіх рівнях управління [11].

Теоретичні моделі управління професійним розвитком представляють собою концептуальні рамки та стратегії, що спрямовані на систематичне і ефективне підвищення професійного рівня працівників в організаціях. Ці моделі визнаються важливими інструментами управління людськими ресурсами і мають на меті

забезпечити гармонійний розвиток працівників, відповідність їхніх навичок і знань стратегічним цілям організації, а також збільшення їхньої продуктивності і внеску в загальний успіх підприємства.

Аналіз історичного розвитку підходів до управління персоналом виявляє п'ять ключових етапів, кожен з яких відзначається певними особливостями у відношенні до працівників та організаційних процесів (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Взаємодія процесів управління кадрами та моделей розвитку персоналу

На початковому етапі, що тривав з кінця XIX ст. до 60-х років XX ст. трудові ресурси сприймалися переважно як доповнення до машинної праці. Інноваційні ідеї У. Тейлора про наукове управління внесли зміни в організацію та нормування праці, але людський чинник не досліджувався.

На другому етапі (у 1920-1950-х роках) управління персоналом набуває нового виміру, з акцентом на формуванні організаційної структури, якісної раціоналізації

праці згідно з поглядами М. Вебера та А. Файоля, де людина виступає як елемент ієрархії та виконавчої системи.

Третій етап, що розпочався у 1950-х роках, характеризується управлінням людськими ресурсами з орієнтацією на соціальний аспект і визнанням людини важливим активом організації, що підкріплюється висновками Хоторнських експериментів Е. Мейо.

Четвертий етап, що розпочався в 1960-х роках, відзначається підходом до управління людиною. В центр уваги ставляться організаційні відносини та культура, що впливають на поведінку працівників.

П'ятий етап, що розгортається з кінця ХХ століття, акцентує увагу на ефективності менеджменту персоналу через призму інтелектуального капіталу. Ця фаза засвідчує визнання вартості знань та інноваційних здібностей працівників як основних рушіїв продуктивності та конкурентоздатності організацій. Підхід до людського капіталу стає більш стратегічним, з орієнтацією на довгостроковий розвиток здібностей та вмінь працівників, що сприяє інноваційному зростанню компаній.

Підхід до моделей розвитку персоналу відповідно до цих етапів історичної еволюції демонструє перехід від технікоцентричного до знанневоорієнтованого в управлінні персоналом. Технікоцентрична модель зосереджується на оптимізації технічних аспектів виробництва, де працівник розглядається як з елемент виробничого процесу, а не як незалежна одиниця з власними потребами та амбіціями.

Знанневоорієнтована модель розвитку персоналу відображає сучасну тенденцію. Увага надається розвитку людського потенціалу, інтелектуальному капіталу, вмінню працівників до навчання та адаптації в швидко змінювальному бізнес-середовищі. Модель спрямовано на стимулювання інноваційної діяльності, творчого підходу, створюючи умови для постійного професійного зростання та розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Ефективне управління розвитком персоналу вимагає інтегрованого підходу, який об'єднує технологічний, соціальний та інтелектуальний аспекти для досягнення

загальних стратегічних цілей підприємства. Залучення працівників до процесу прийняття рішень, врахування їх думок та пропозицій, створення умов для їх особистісного та професійного розвитку є критичними факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі[16].

В останні роки спостерігаються значні зміни в управлінні професійним розвитком персоналу. Вони вимагають актуалізації сучасних моделей. Зростає роль технологій та цифрового навчання. З появою технологій та цифрових платформ (онлайн-курси, мобільні додатки та відеоуроки) навчання стало більш доступним та гнучким. Організації все частіше використовують ці інструменти для навчання і розвитку свого персоналу.

Постійне навчання є необхідністю в сучасному світі. Організації вдосконалюють свої програми навчання та розвитку. Працівники активно займаються самонавчанням, щоб залишатися конкурентоспроможними. Зростає попит на "м'які" навички (креативність, комунікація, критичне мислення і розв'язання проблем). Моделі управління професійним розвитком стають більш орієнтованими на ці аспекти розвитку особистості.

У світлі конкурентного ринку організації активно вкладають кошти в розвиток талантів та лідерства свого персоналу. Моделі управління професійним розвитком стають більш стратегічними і орієнтованими на ідентифікацію, розвиток та збереження ключових талантів у компанії.

У зв'язку зі зростанням міжнародних компаній та глобального ринку праці, сучасні моделі управління професійним розвитком орієнтовані на створення єдиного підходу до навчання та розвитку працівників у різних країнах та культурах. Управління професійним розвитком стало більш стратегічним і адаптивним процесом, який враховує індивідуальні потреби працівників та стратегічні цілі організації в сучасному, динамічному бізнес-середовищі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності систем управління професійним розвитком персоналу підприємства

Підхід до оцінювання процесів розвитку персоналу в організаціях може бути реалізований через різні методики. Наявність диверсифікованих підходів, відсутність уніфікованої методології для оцінки ефективності цих систем стимулює пошук нових оптимізованих технік, технологій та інструментів оцінювання. Такий аналіз не лише сприяє поліпшенню управлінських процесів, але й підвищує загальну ефективність функціонування підприємства.

Аналізуючи ефективність системи розвитку персоналу, можна виявити ключові досягнення, ідентифікувати додаткові проблемні зони. Можуть бути виявлені випадки, де неефективне управління або недотримання стандартів безпеки на виробництві призводять до зниження продуктивності працівників, до надмірних витрат, які можна уникнути за умови компетентного менеджменту.

Актуальні дослідження щодо управління людськими ресурсами акцентовано на необхідності інтегрованого підходу до оцінювання розвитку персоналу, який охоплює кількісні та якісні показники. Застосування новітніх аналітичних інструментів, зокрема HR-аналітики, сприяє глибшому аналізу впливу різних аспектів розвитку персоналу на продуктивність та фінансові результати організації. Цілі та структура системи управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованих підприємств відображено на рис. 1.6.

Для оцінювання ж економічної ефективності інвестицій у навчання персоналу необхідно здійснити аналіз відношення між зростанням економічного виграшу від освітніх ініціатив та витратами на ці заходи. Оцінка може бути ускладнена через труднощі у кількісному вимірюванні деяких ключових показників. Виходячи з парадигми людського капіталу, інвестиції в навчання співробітників передбачають майбутній фінансовий дохід, що включає зростання заробітної плати та підвищення рівня задоволення від професійної діяльності.



Рис. 1.6. Структура та цілі управління системи управління розвитком персоналу [15]

Процес оцінки професійного розвитку та корпоративного навчання має відбуватися на рівні структурних підрозділів організації. Оцінювання ефективності таких програм є складним завданням, оскільки їхня мета часто полягає не у формуванні конкретних навичок, а в розвитку певного типу мислення та поведінкових моделей. Так програми, спрямовані на професійний розвиток молодих спеціалістів з вищою освітою у компанії, часто мають за мету підготовку потенційних керівних кадрів.

Сучасні дослідження вказують на необхідність розробки інтегрованих методів оцінювання, які включатимуть як фінансові, так і нефінансові показники, щоб об'єктивно виміряти вплив корпоративного навчання на загальну продуктивність організації [17].

Оцінка результативності програм професійного навчання є комплексним завданням. Вплив програм проявляється через тривалий час і не підлягає прямому кількісному аналізу. С. В. Шекшня рекомендує використовувати опосередковані методики оцінювання ефективності такого навчання [18]. Ключовим елементом є анкетування учасників навчальних програм. Це дозволяє збирати дані щодо їхньої освітньо-професійної готовності, мотивацій до вибору певної професії, розуміння умов та вимог, пов'язаних із професією.

Оцінка економічної ефективності професійного навчання охоплює різні виміри: індивідуальний, освітній заклад, організацію/підприємство та суспільство загалом. В індивідуальному контексті, акцент зазвичай робиться на методи економічної оцінки інвестицій у людські ресурси, де аналіз "витрати-вигоди" є популярним інструментом.

Соціальна віддача від реалізації програм професійного навчання вимірюється за допомогою цілого ряду показників. Наприклад, соціальна ефективність таких програм включає підготовку кваліфікованої робочої сили, внесок у гармонійний розвиток особистості, що сприяє соціальній стабільності, зниженню рівня бідності та підвищенню суспільної активності.

Дональд Кіркпатрик запропонував практичний підхід до оцінювання ефективності навчальних програм. Головна мета полягала у визначенні ступеня досягнення цілей, заданих такими програмами. Він розробив "модель оцінювання за чотири рівнями", яка виявилася корисною у вимірюванні ефекту навчання, залучення учасників у навчальний процес, їхньої поведінки на роботі та впливу навчання на фінансово-економічні аспекти діяльності підприємства. Показники економічної та фінансової ефективності виступають як ключові індикатори якості проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволення потреб персоналу в кар'єрному рості та створенні системи постійного навчання [19]. Ці чотири послідовних рівні відображають певний аспект результативності навчання:

- **Реакція (Reaction):** перший рівень оцінює наскільки учасникам навчальної програми подобається навчання. Це може включати їхні почуття,

задоволеність навчальним матеріалом, подачею, форматом, загальну атмосферу навчання. Цей аспект вимірюється через анкетування або опитування відразу після завершення програми.

- **Навчання (Learning):** другий рівень зосереджується на тому, що учасники дійсно навчилися. Це включає засвоєння знань, навичок, або зміну ставлення. Вимірювання досягнення цього рівня включає проведення тестів, оцінку до і після навчання, самооцінку учасників, інтерв'ю, або спостереження.

- **Поведінка (Behavior):** третій рівень аналізує, наскільки учасники застосовують здобуті знання, навички чи змінили ставлення на роботі. Це оцінюється через спостереження та інтерв'ю з учасниками та їхніми керівниками, оцінюючи чи є зміни в поведінці стійкими.

- **Результати (Results):** четвертий рівень оцінює кінцевий вплив навчання на організацію. Може включати зростання продуктивності, покращення якості, зниження витрат, підвищення рівня задоволення клієнтів, зниження кількості інцидентів на робочому місці та інші. Ці зміни часто вимірюються за допомогою кількісних даних.

Д. Кіркпатрик підкреслює, що кожен наступний рівень є складнішим для оцінювання, але надає більше цінної інформації про вплив навчання на організацію. Сучасні дослідники доповнюють цей підхід, включаючи аналіз взаємозв'язку між різними рівнями та розглядаючи вплив зовнішніх факторів на успішність навчальних програм.

Модель оцінки ефективності професійного розвитку персоналу, розроблена Джеком Філліпсом, ставить акцент на важливості калькуляції прибутковості інвестицій у навчання співробітників. Ключовим аспектом цієї моделі є перетворення впливу навчання на грошовий еквівалент, який порівнюється з повними витратами на реалізацію програми.

Оцінка рентабельності інвестицій у професійний розвиток має здійснюватися через порівняння витрат та вигод. У секторі інформаційних технологій виникають труднощі у кількісному вимірюванні грошової вартості результатів навчання,

особливо коли програми спрямовані на розвиток міжособистісних відносин, а не прямо на набуття знань чи навичок.

Ефективність розвитку персоналу повинна оцінюватися на основі комплексного аналізу системи збалансованих показників. Це включає оцінку стану персоналу, структуру та динаміку його чисельності, рівень освіти, плинність кадрів та інші важливі індикатори.

Вплив програм розвитку на продуктивність праці та якість продукції можна виміряти за формулою:

$$E = П \times A \times V \times K - K \times Z, (1.1)$$

де П - тривалість впливу програм на продуктивність праці (років);

N - кількість учнів працівників, розвивають свій потенціал, людина;

V - вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, ден. од .;

Do - коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (ріст результативності, виражений в частках);

Z - витрати на розвиток працівника, ден. од

Методика Філіпса розширює підхід Кіркпатріка, включаючи п'ятий рівень оцінки - розрахунок рентабельності інвестицій (ROI). Цей підхід дозволяє визначити не лише непрямі результати навчання, але й їх безпосередній вплив на фінансові показники підприємства.

Сучасні методи оцінки ефективності розвитку персоналу підтверджують значущість комплексного, багаторівневого підходу. Ці методології дозволяють глибоко аналізувати вплив навчальних програм на різноманітні аспекти діяльності організацій. Вони не лише вимірюють безпосередні результати навчання, але й оцінюють зміни в поведінці працівників, вплив на корпоративну культуру, загальну ефективність та продуктивність підприємства.

Висновки до розділу 1

Розвиток персоналу в сучасних організаціях є не просто інструментом підвищення кваліфікації, але й стратегічним елементом, що сприяє досягненню загальних бізнес-цілей та підтриманню конкурентоспроможності на ринку. Він охоплює широкий спектр діяльності, від організації робочого місця до кар'єрного зростання та мотивації праці. Сучасні тенденції показують, що ефективний розвиток персоналу включає не тільки формальні аспекти навчання, але й неформальні, що відбуваються безпосередньо на робочому місці та через взаємодію з колегами

Професійний розвиток персоналу, охарактеризований як цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, згідно з Гараваном, Костіном та Хераті, сприяє підвищенню кваліфікації працівників, відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників.

Збалансованість праці та відпочинку, організації робочого місця, мотивації праці та кар'єрного зростання, які є інтегральними складовими розвитку персоналу. Згідно з дослідженням Базалійської та Пилипчук, розвиток персоналу не тільки підвищує ефективність і якість праці, але й сприяє збільшенню рівня життя працівників, створюючи можливості для реалізації їхніх здібностей.

Сучасні реалії диктують необхідність неперервного навчання та розвитку, як підкреслює Гризовська, враховуючи стрімкі зміни в бізнес-процесах і технологічних інноваціях. У цьому контексті розвиток персоналу є не лише відповідальністю працівників, але й важливою функцією організації, яка повинна створювати умови для реалізації потенціалу співробітників.

Можна зробити висновок, що професійний розвиток персоналу є критичним для підтримання конкурентоздатності, адаптації до змін у бізнес-середовищі та сталого розвитку організації.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ SOFTSERVE

2.1. Загальна характеристика компанії SoftServe, особливості її становлення та розвитку

У рамках дослідження методів розвитку персоналу звертаємо увагу на SoftServe — україно-американську ІТ-компанію, яка активно розвивається у сфері цифрових технологій. Заснована в 1993 році в Львові двома аспірантами (Тарасом Кіцмеєм та Ярославом Любинцем) SoftServe зараз є однією з провідних компаній у Центральній та Східній Європі у сфері розробки програмного забезпечення та надання консалтингових послуг. Її головні офіси розташовані в Остіні (Техас, США) та Львові (Україна). Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення та наданні консалтингових послуг, займаючи провідні позиції у своїй сфері на ринку Центральної та Східної Європи.

З моменту свого заснування, SoftServe демонструвала значний розвиток, зокрема шляхом виходу на міжнародний ринок у 2000 році та відкриттям американської штаб-квартири у ФортМайерсі, штат Флорида, у 2008 році [17].

Значну увагу компанія приділяє діяльності в галузі досліджень та розробок (R&D), акцентуючи на передових технологіях, таких як квантові обчислення, сенсорні технології та штучний інтелект у сферах медицини та хімії. У 2021 році це визнання знайшло своє відображення у включенні SoftServe до рейтингу 25 найрозумніших компаній України.

SoftServe також активно взаємодіє з освітніми установами, як то Львівська бізнес-школа при Українському католицькому університеті, підкреслюючи її вклад у розвиток професійних знань та підготовку майбутніх ІТ-спеціалістів. Ця співпраця відображає стратегічний підхід компанії до розвитку талантів, інвестування в освіту та наукові дослідження, що є ключовими елементами її довготривалого успіху.

Компетенції SoftServe охоплюють співпрацю з провідними платформами та технологіями у галузі цифрових послуг. Компанія має статус провідного консалтингового партнера Amazon Web Services, визначається як ключовий сервісний партнер Google Cloud. Також SoftServe вступила в партнерські відносини з Microsoft та NVIDIA, демонструючи своє зобов'язання до інтеграції та інновацій у використанні передових цифрових технологій. Ці партнерства свідчать про високий рівень технічної компетенції та довіру на міжнародному ринку цифрових послуг.

Компетенція SoftServe розповсюджується на широкий спектр індустрій, включаючи охорону здоров'я, фінансові послуги, роздрібну торгівлю, енергетику, виробництво, сільське господарство, автомобільну промисловість та освіту. Це демонструє її гнучкість у вирішенні складних завдань різноманітних ринкових секторів. Серед клієнтів компанії - великі гравці, такі як Cisco, IBM, Deutsche Bank, Panasonic, Cloudera, Atlassian, які входять до списку Fortune 500, що свідчить про високий рівень довіри та визнання у галузі.

Орієнтація SoftServe на міжнародну співпрацю, з акцентом на ринки Північної Америки, Європи, Азії та Близького Сходу, підтверджує її амбіції та стратегічний підхід до розвитку на глобальному рівні.

У 2014 році SoftServe здійснила стратегічний крок, перенісши свою американську штаб-квартиру з Флориди до Остіна, Техас. Того ж року компанія розширила свою присутність у Європі, відкривши офіси в Лондоні, Амстердамі, Софії, Вроцлаві та Стокгольмі. Це розширення знаменувало новий етап в розвитку SoftServe, який дозволив компанії стати лідером на ринку цифрових технологій. Стратегія SoftServe базується на глобалізації, корпоративній соціальній відповідальності, та акценті на креативності та сталому розвитку, що сприяє прогресу національної економіки.

У 2022 році компанія SoftServe зазнала важливих змін та розвитку. Вона залучила 2662 нових співробітників, що збільшило загальну чисельність персоналу до 12405 людей глобально. Незважаючи на активне зростання в Україні до 2022 року, складна економічна ситуація та повномасштабне вторгнення спричинили зміни, в

результаті яких чисельність команди в Україні скоротилася до менш ніж 8700 людей [18].

У першій половині 2023 року український ІТ-сектор зіткнувся з необхідністю адаптації до викликів повномасштабного конфлікту, що значно вплинуло на динаміку розвитку та масштабування аутсорсингових компаній, включаючи SoftServe. Головними проблемами стали необхідність релокації спеціалістів та уповільнення темпів росту через скорочення глобальних ІТ-інвестицій. Відповідаючи на ці виклики, SoftServe ініціювала креативний проект, придбавши занедбану в'язницю у Львові за 377 млн. грн для створення інноваційного кампусу, який поєднає офісні простори, житло та освітні заклади. Заплановані інвестиції у розвиток цього проекту до 2026 року становлять приблизно \$100 млн. з метою створення комплексного середовища для роботи, проживання, відпочинку та творчості, як зазначив співзасновник SoftServe Олег Денис [22].

Також компанія розширила свою міжнародну присутність, відкривши нові офіси, особливо в Європі та Латинській Америці, зокрема у США, Британії, Румунії, Канаді, Болгарії, Польщі, Мексиці, Чилі, Колумбії та Сингапурі. При цьому спостерігалось значне зростання команди у Польщі, а також у Румунії та Болгарії, частково через переїзд співробітників з України.

Компанія активно залучає жінок. Зокрема у 2022 році в компанії працювало 36% жінок, із яких 23% займали технічні позиції. Важливою складовою соціальної відповідальності SoftServe є діяльність благодійного фонду «Відкриті очі», який зібрав понад 11,7 мільйонів доларів на підтримку України, а також надав допомогу у вигляді автомобілів швидкої допомоги та медичних евакуаційних машин.

Компанія SoftServe активно розвиває концепцію конкурентного позиціонування на глобальному рівні. Основною стратегією є впровадження інноваційних форм комунікації та культивування передової культури мислення. Це включає ефективну організацію управлінських процесів та зміцнення внутрішньосистемної взаємодії.

SoftServe приділяє особливу увагу розвитку своїх співробітників, виходячи з переконання, що успіх компанії залежить від особистого та професійного розвитку кожного члена команди. Компанія зосереджена на створенні відкритого, здорового та інклюзивного робочого середовища, де кожен співробітник відчуває підтримку та повагу до своїх особистих свобод [17].

Одним з ключових аспектів діяльності SoftServe є соціальна відповідальність та соціальне партнерство. Компанія активно реалізує програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спрямовані на поліпшення економічного, соціального та екологічного добробуту в місцевостях, де вона працює. У 2017 році була розроблена політика КСВ, яка визначає принципи управління КСВ-проектами в SoftServe. Було створено відповідний Комітет.

SoftServe враховує інтереси широкого кола зацікавлених сторін, включаючи власних співробітників, клієнтів, та громадськість, щоб гармонійно інтегрувати КСВ-проекти в бізнес-стратегію. Це підхід, який дозволяє компанії досягти комерційного успіху, сприяти соціальному та екологічному добробуту.

SoftServe активно заохочує творчість та інновації у своїй корпоративній культурі, використовуючи різноманітні методи креативного управління. В основі їхньої філософії лежить уявлення, що успіх компанії тісно пов'язаний із розвитком кожного співробітника. Такий підхід передбачає повну підтримку персоналу, надання необхідних ресурсів та можливостей для професійного зростання. Важливим аспектом цієї культури є створення здорового, відкритого, та інклюзивного середовища, де вшановуються права та свободи кожного.

Компанія пишається чотирма основними цінностями: синергія, яка виражається у спільних зусиллях для досягнення загальних цілей; можливості, що означають зростання та розвиток в рамках орієнтованої на людину корпоративної культури; відвага, яка підкреслює готовність зустрічати виклики та ініціювати зміни; довіра, що базується на вірі в чесність, здібності та характер співробітників.

У 2022 році компанія SoftServe розпочала інноваційний проект, відомий як "Подорож працівника SoftServe", метою якого було дослідити та узагальнити

унікальний досвід роботи у компанії. Цей проект був спрямований на формування загального уявлення про ідентичність співробітника SoftServe, чи SoftServian. Ця ініціатива дозволила компанії визначити ключові аспекти, які впливають на благополуччя та задоволеність працівників [18].

Компанія сконцентрувала увагу на виявленні пріоритетних сфер для покращення досвіду співробітників, на створенні фундаменту для команди People Experience. Команда відповідає за розробку культурних ініціатив, проектів ознайомлення з роботою та цифрового розвитку співробітників (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Ключові фактори, що впливають на залученість співробітників у SoftServe [17]

У розробці проекту брали участь зацікавлені сторони, які надали 585 коментарів, відіграючи ключову роль у формуванні "Подорожі працівника". Велике число коментарів від юристів (1127), підкреслює інтегрований підхід компанії до врахування різноманітних думок. Проект є прикладом всебічного підходу SoftServe до розвитку корпоративної культури та задоволеності співробітників, що є ключовими для ефективності в сучасному ІТ-секторі.

SoftServe демонструє свою відданість соціальній відповідальності та гендерній рівності, активно підтримуючи розвиток жіночих кадрів у ІТ-секторі. Через співпрацю з INSCIENCE, компанія спрямовує зусилля на розширення можливостей

для жінок у технологічній галузі, надаючи їм доступ до безкоштовних освітніх курсів. Ця ініціатива вже допомогла понад 80 жінкам розкрити свій професійний потенціал (рис 2.2).

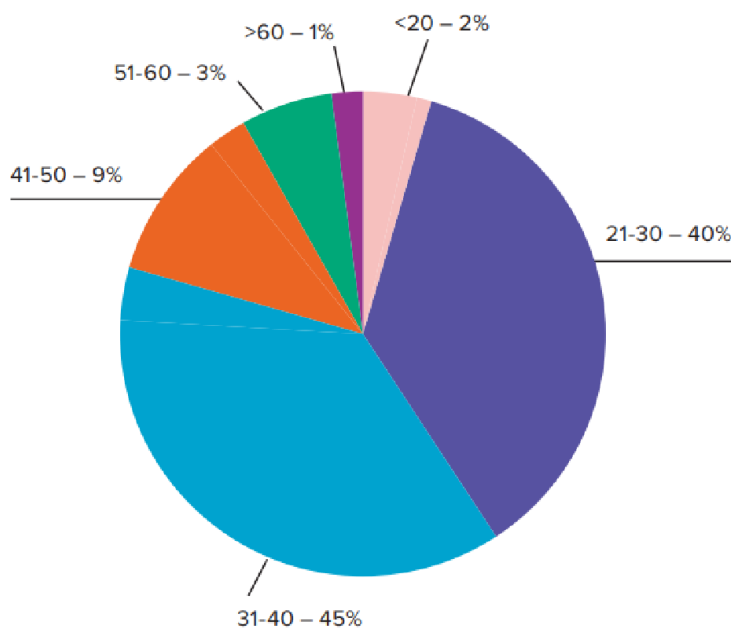


Рис. 2.2. Розподіл робочої сили за віком серед жінок [18]

SoftServe втілює цю стратегію на місцевому рівні, взаємодіючи з партнерами у різних країнах. У Колумбії, наприклад, компанія працює з "Women Who Code Medellín", що розробила спеціальний курс фронтенд-програмування для жінок. Колумбійський офіс SoftServe надає необхідні ресурси та підтримку, допомагаючи більш ніж 30 жінкам отримати кваліфікацію у цій галузі.

Аналізуючи статистику з представленості жінок у SoftServe, можна відстежити тенденції, що відображають різні аспекти корпоративного зростання та розвитку. Зокрема, з 2018 по 2022 рік, частка жінок серед асоційованих співробітників компанії зросла з 32% до 36%, що все ще залишається нижчим за галузевий бенчмарк встановлений на рівні 41%. Це підкреслює прогрес у включенні жінок у базові ролі, хоча і вказує на потребу подальших зусиль для досягнення галузевого стандарту (рис 2.3).

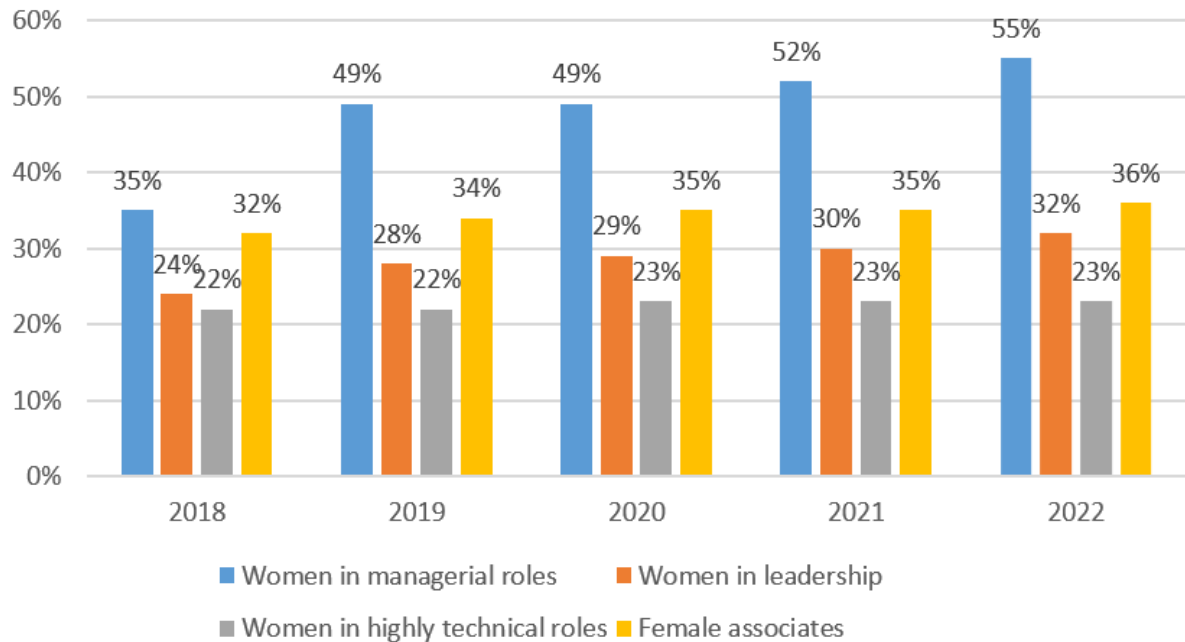


Рис. 2.3. Динаміка частки жінок на керівних посадах у SoftServe [18]

Найбільш значне зростання спостерігається на рівні менеджерських позицій, де частка жінок виросла з 35% у 2018 році до 55% у 2022 році, значно перевищуючи бенчмарк у 38%. Це свідчить про успішну імплементацію політик у SoftServe, що сприяють кар'єрному зростанню жінок та їх просуванню до менеджерських рівнів.

У сфері лідерства жінок в компанії також спостерігається позитивна динаміка, де їх частка збільшилася з 24% у 2018 році до 32% у 2022 році, досягнувши бенчмарку в 30%. Це демонструє зобов'язання SoftServe підтримувати гендерну рівність на вищих рівнях керівництва.

Натомість, у високотехнологічних ролях частка жінок залишається стабільною, з невеликим зростанням від 22% до 23% від 2018 до 2022 року. Це може вказувати на існуючі структурні бар'єри або недостатню репрезентативність жінок у технічних спеціалізаціях, що потребує додаткових заходів для залучення та збереження жіночих талантів у цих галузях.

У сукупності, дані відображають істотні зусилля SoftServe у підтримці та розвитку жіночого лідерства і менеджменту. Водночас вони висвітлюють області, які потребують подальшої уваги для досягнення повної гендерної рівності у сфері ІТ. Ці ініціативи підкріплюють зобов'язання SoftServe до створення рівних можливостей та

сприяння диверсифікації у ІТ-індустрії, відкриваючи шлях для жіночого лідерства та інновацій в технологічному світі.

2.2. Аналіз підходів до управління розвитку персоналу компанії SoftServe

У контексті сучасного управління людськими ресурсами, особливо у високотехнологічних галузях, як-от ІТ-сектор, відіграє вирішальну роль не тільки кваліфікація працівників, але й їхня здатність до неперервного навчання та адаптації до нових вимог. Ця здатність стає ключовою умовою для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Особливо це актуально для ІТ-індустрії, яка є однією з найдинамічніших та швидко змінюваних галузей.

Компанія SoftServe, як провідний гравець у ІТ-індустрії, розуміє значення постійного оновлення та розвитку знань своїх співробітників. Одним із ключових елементів їхньої стратегії управління персоналом є інвестиції у розвиток професійних навичок та знань. Це реалізується через широкий спектр освітніх програм та ініціатив, від внутрішнього навчання до співпраці з освітніми установами.

Інноваційний підхід SoftServe до розвитку персоналу характеризується зосередженням на концепції ноосферного розвитку, що передбачає не тільки розвиток функціональних компетенцій, але й акцентування уваги на розвитку так званих м'яких навичок (Soft Skills), необхідних для всебічного професійного успіху співробітників. Важливість цього підходу полягає у формуванні гармонійної особистості, яка здатна ефективно взаємодіяти в команді, проявляти лідерські якості та адаптуватися до змінюваних умов робочого середовища. Тому хоча технічні знання та навички є фундаментальними для ІТ-сектора, м'які навички, такі як комунікаційні здібності, вміння працювати в команді, критичне мислення та креативність, стають все важливішими. Згідно з дослідженням LinkedIn, 92% HR-фахівців вважають м'які навички важливими як ніколи, а 89% стверджують, що погані м'які навички є основною причиною невдачі співробітників [8].

Компанія реалізує цю стратегію через низку ініціатив та програм. Вони включають тренінгові програми, зосереджені на цифровому розвитку, а також заходи, які сприяють розвитку комунікативних навичок та лідерського потенціалу. Програми менторства, риторики, публічних виступів та комунікаційного коучингу допомагають підвищити професійну компетентність співробітників, розвинути їх креативність та гнучкість мислення.

Особливої уваги заслуговують інформальні методи навчання, такі як воркшопи та онлайн-курси, які сприяють поглибленню знань та вмінь в інтерактивному форматі. Ці формати дозволяють працівникам обмінюватися досвідом та ідеями, що сприяє формуванню корпоративної культури неперервного навчання. За останніми даними, спостерігається істотне зростання кількості співробітників SoftServe, які активно беруть участь у різноманітних програмах професійного розвитку, організованих компанією. Це стосується як внутрішніх, так і зовнішніх освітніх ініціатив. Значна увага приділяється внутрішнім програмам, які включають різноманітні тренінги та курси, спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток ключових навичок співробітників. На сьогодні, близько 80% всіх навчальних заходів, що проводяться в рамках компанії, припадає саме на ці внутрішні ініціативи [17].

SoftServe активно впроваджує інноваційну корпоративну навчальну екосистему, спрямовану на всебічний розвиток компетенцій та професійних навичок своїх співробітників. Ця система є ключовою для реалізації стратегічних цілей компанії, оскільки вона сприяє ефективному набуттю нових знань та вмінь, що важливо для досягнення високих результатів.

У 2017 році SoftServe розпочала новаторський проект, який мав на меті розвиток внутрішньої системи корпоративного коучингу. Ця ініціатива була спрямована на створення міцної основи для професійного зростання співробітників та покращення загальної робочої атмосфери. Реалізація цієї програми почалася з важливого кроку - підготовки майбутніх корпоративних коучів, яка відбулася в 2017 році. Це стало частиною більш широкої стратегії компанії з підвищення кваліфікації та розвитку персоналу [18].

У 2018 році була започаткована програма коучингу в SoftServe, яка розглядається як ключовий інструмент у внутрішньому професійному розвитку. Ця програма дозволяє співробітникам покращувати свої навички і здібності, водночас підвищуючи ефективність їх роботи. Важливою особливістю програми є гнучкість вибору коуча, який відповідає індивідуальним потребам та рівню кваліфікації співробітника. Зараз у SoftServe працюють 16 внутрішніх сертифікованих коучів, доступних для співробітників різних рівнів, а також 18 зовнішніх коучів, які зосереджені на роботі з більш досвідченими фахівцями (рівень 3+).

Наразі в рамках цієї екосистеми проводиться навчання для 15000 співробітників. Із них 5100 осіб вже успішно завершили навчання, отримавши сертифікати, що підтверджують їхні нові кваліфікації. Що стосується розробки навчальних програм, компанією вже реалізовано 1150 навчальних проєктів, що включають різноманітні формати та методи навчання. Розроблено та впроваджено 78 нових онлайн-програм, які дозволяють співробітникам отримувати нові знання та навички в умовах, що відповідають сучасним тенденціям дистанційного навчання (рис. 2.4) [17].



Рис. 2.4. Кількість працівників SoftServe, що пройшли підвищення кваліфікації

SoftServe також відзначається створенням інклюзивного та доступного робочого середовища, що вітає різноманіття та забезпечує рівні можливості для всіх співробітників незалежно від їхньої статі, раси, сексуальної орієнтації чи соціального статусу. Такий підхід не лише сприяє створенню позитивного та відкритого робочого середовища, але й відображає сучасні тенденції у глобальному управлінні людськими ресурсами.

В аспекті вікової демографії, SoftServe демонструє динамічний та молодіжний колектив. Серед працівників компанії переважають молоді люди: близько 65% співробітників віком від 21 до 35 років, що свідчить про молодий та енергійний колектив. Ті, хто має вік від 35 до 45 років, становлять 23% персоналу, демонструючи наявність досвідчених професіоналів, які сприяють передачі знань та досвіду молодшому поколінню. Професіонали віком понад 45 років складають близько 5%, що відображає цінність досвіду та стабільності у компанії.

SoftServe – перша українська ІТ компанія, котра створила свій навчальний центр «SoftServe University». Ця ініціатива відображає стратегію компанії з підготовки висококваліфікованих ІТ-фахівців, яка є фундаментальною для її довгострокового розвитку та інновацій (рис. 2.5).

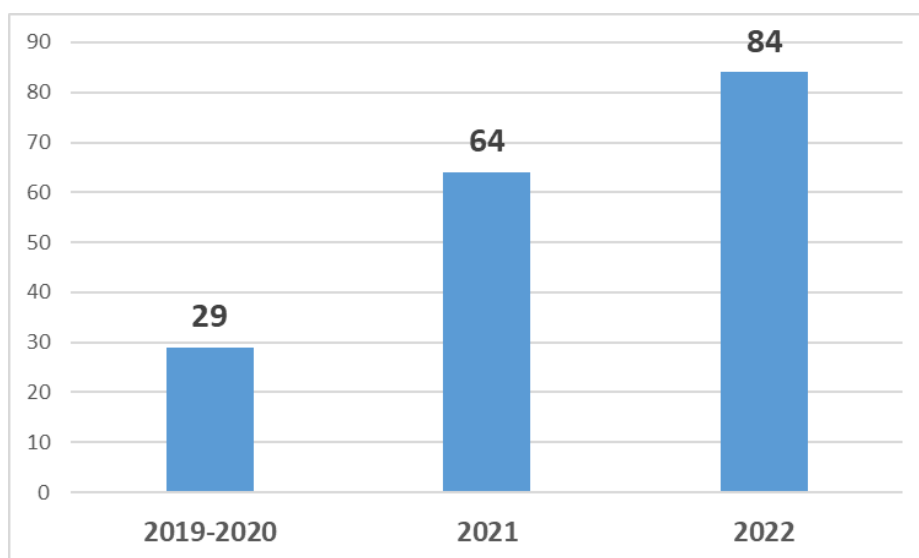


Рис. 2.5. Динаміка університетів партнерів у програмах розвитку талантів [18]

У процесі навчання слухачі вивчають ключові теоретичні концепції, розвивають практичні навички та реалізують індивідуальні проекти під керівництвом досвідчених працівників SoftServe. Велика частина випускників курсів (80-90%) отримує пропозиції про роботу в компанії, що свідчить про високу ефективність цієї програми (рис. 2.6).

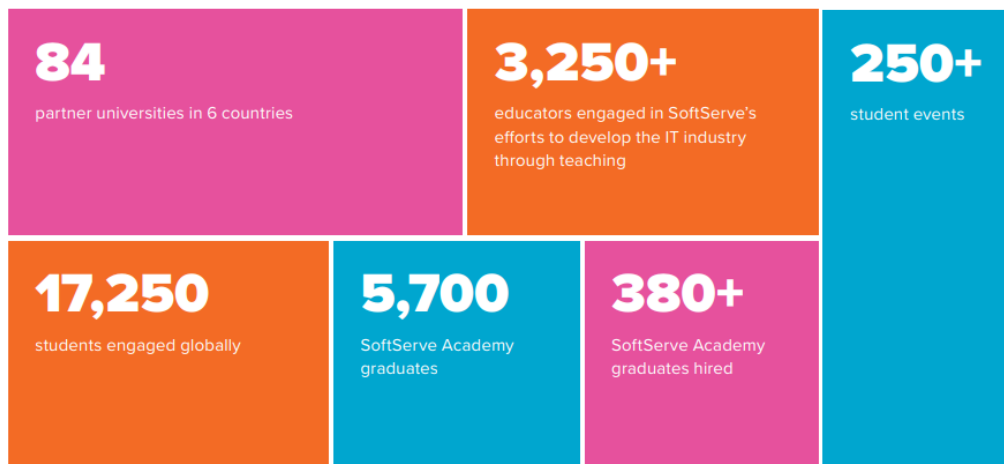


Рис. 2.6. Ключові досягнення програм навчання SoftServe за 2022 рік

У 2022 році, після перерви обумовленої пандемією, SoftServe відновила свою співпрацю з вищими навчальними закладами. З особливим наголосом на зустрічі з обдарованою молоддю майбутнього, компанія розширила свої освітні програми до Колумбії, Мексики, Румунії та інших регіонів, створивши понад 20 нових партнерств. SoftServe розуміє, що для розвитку висококласних фахівців необхідні час та ресурси. Компанія готова інвестувати свої знання та досвід у цей процес. Одним із ключових напрямків цієї співпраці є розвиток програм дуальної освіти, спрямованих на підготовку фахівців, які будуть готові до роботи відразу після завершення навчання. У 2022 році SoftServe запустила нові програми дуальної освіти у вищих навчальних закладах України, зокрема в Києві, Харкові та Дніпрі.

Компанія також зосереджується на підвищенні якості освіти, працюючи не тільки зі студентами, а й з широкою аудиторією, шукаючи способи підтримки та розвитку освітніх систем. Цей всеохоплюючий підхід свідчить про стратегічну відданість SoftServe підготовці майбутніх ІТ-спеціалістів, внесок у розвиток

освітнього сектора та формування міцної основи для майбутнього технологічного прогресу.

У рамках SoftServe University, компанія SoftServe демонструє високу прихильність до принципу навчання протягом усього життя, надаючи преміальні освітні рішення для безперервного розвитку талантів своїх співробітників. У 2022 році компанія впровадила новий підхід до оцінки та аналізу навчальних потреб, що проводиться щоквартально з метою кращого узгодження проектних вимог з індивідуальними потребами співробітників та місцевими особливостями. Цей підхід оцінює навчальні потреби на трьох рівнях — стратегічному, командному та індивідуальному — що забезпечує всебічний аналіз.

Крім того, SoftServe значно розширила свою присутність, впроваджуючи роль Крайнього Партнера з Навчання, яка дозволяє ідентифікувати конкретні місцеві навчальні потреби та ініціювати відповідні ініціативи, які потім розгортаються на рівні всієї компанії. В результаті таких зусиль спостерігається понад 31% зростання в області навчання.

Особливу увагу SoftServe приділяє розвитку міжкультурної комунікації. Враховуючи зростаюче культурне різноманіття компанії, посилюється інтерес до нових культур. Програма "Міжкультурна Комунікація" дала можливість співробітникам зануритися в захоплюючі міжкультурні подорожі, включаючи вивчення цінностей Мексики, Чилі, Колумбії та Румунії. У цих програмах взяло участь понад 300 співробітників.

Академія SoftServe є ключовим інструментом компанії у підготовці нового покоління ІТ-спеціалістів, а також у підвищенні кваліфікації досвідчених професіоналів. У 2022 році ця платформа продемонструвала значний ріст у сфері навчання, розвитку та досягнення успіхів, відповідаючи на зростаючий попит на ІТ-фахівців на глобальних ринках. Завдяки інтенсивним дев'ятимісячним курсам, Академія SoftServe надає своїм студентам глибокі базові знання, які дозволяють їм розпочати кар'єру у 12 різних технологічних напрямках. Підтримка менторів

SoftServe та місцевих експертів забезпечує високу якість навчання та вирішення актуальних практичних завдань (рис.2.7).

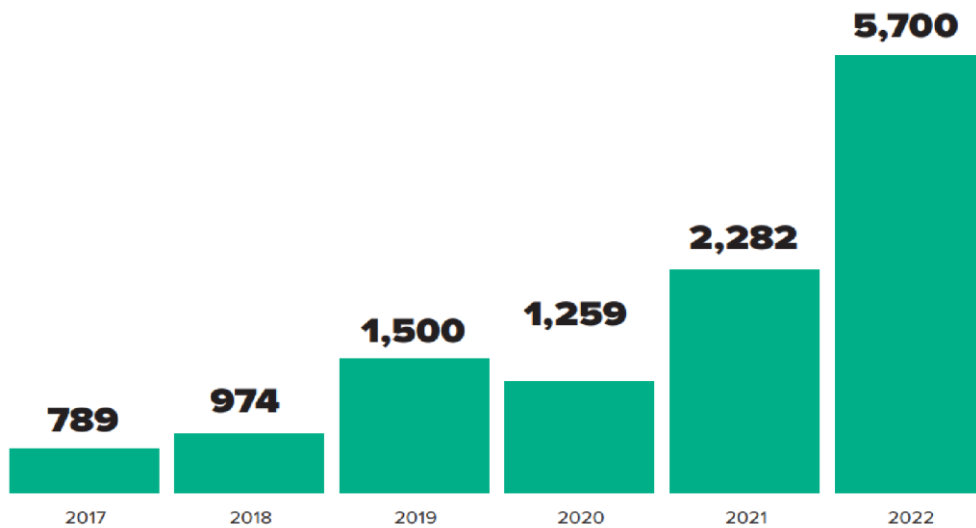


Рис. 2.7. Динаміка кількості випускників Академії SoftServe [18]

Значним досягненням цього року стало запровадження перших навчальних програм SoftServe Academy в Колумбії та Мексиці. Ці ініціативи засвідчують розширення міжнародного впливу Академії та її стратегічне прагнення розвивати ІТ-освіту не тільки на внутрішньому, а й на міжнародному рівні.

Внутрішнє навчання та розвиток: - «SoftServe IT Academy» - це понад 5000 студенто-годин в рік - мовна школа (300 студентів, 15 викладачів) Програми «SoftServe IT Academy» і мовної школи є ліцензовані головним управлінням освіти і науки у Львівській обласній державній адміністрації - адаптовані зовнішні програми до внутрішніх потреб, що є розроблені та ліцензовані провідними ІТ компаніями. Доступ та використання цих програм здійснюється завдяки членству Microsoft IT Academy, Sun Academy, Learning Solutions. Членство забезпечується в межах підрозділу тренінг центру – “Академія зовнішніх ініціатив” - самоосвіта та вдосконалення за допомогою електронних (e-learning) курсів, семінарів, вебінарів, участь у конференціях, професійних змаганнях Академія зовнішніх ініціатив бере участь та проводить події, присвячені питанням професійного розвитку, що дає

можливість спеціалістам компанії піднімати рівень кваліфікації, як у ролі учасника так і доповідача – експерта чи консультанта, детальніше на рис.2.8.

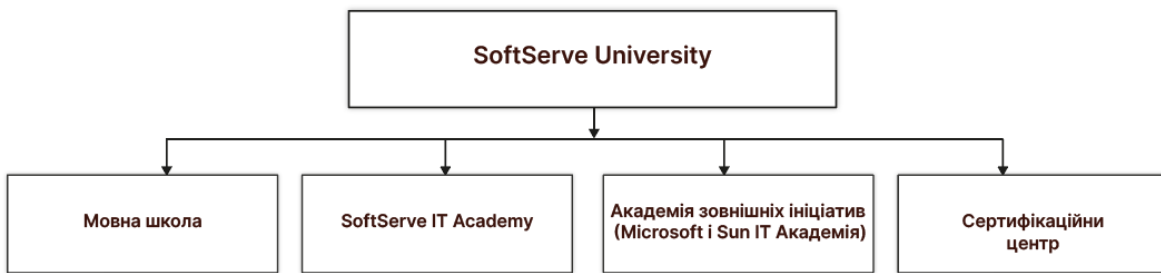


Рис. 2.8. Загальна структура “SoftServe University”[17]

Одним із ключових елементів інтеграції новоприбулих співробітників є їх включення до «професійних спільнот» (competence groups), які організовані відповідно до функціональних напрямків діяльності компанії. Ці спільноти відіграють важливу роль у координації професійного обміну знаннями та досвідом, надаючи взаємодопомогу у вирішенні робочих завдань та проводячи оцінку професійних знань. Кожна спільнота об'єднує працівників з різних офісів компанії, розташованих по всій Україні, створюючи міцну мережу для співпраці та обміну досвідом. Вони використовують широкий спектр засобів комунікації, включаючи особисті зустрічі, відеоконференції та різні інструменти інтернету, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією та сприяти професійному розвитку своїх членів.

Така структура сприяє не тільки розвитку технічних навичок, але й створює середовище для розвитку м'яких навичок, таких як командна робота, лідерство та комунікативні здібності, які є ключовими для успіху в сучасному ІТ-секторі. Включення нових співробітників у ці спільноти не лише сприяє їх професійному зростанню, але й допомагає підтримувати сильний корпоративний дух і культуру співпраці в компанії (рис. 2.9).

Кольори відображають спільні функціональні знання і навички. За таким принципом можна умовно зобразити механізм формування «професійних спільнот» між різними проектами (позначено пунктирною лінією).

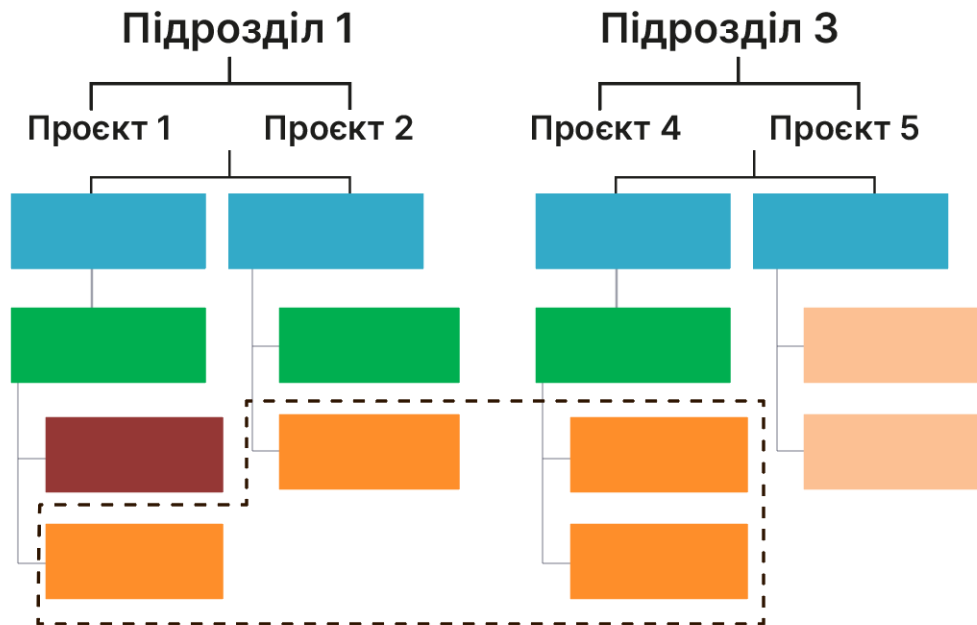


Рис.2.9 Формування професійних спільнот між різними проєктами у SoftServe

3 етапи розвитку працівника у спільноті: особистий та професійний розвиток
 особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії
 особистий та професійний розвиток розвитку + розвиток інших працівників компанії
 + участь і підтримка аналогічної спільноти за межами компанії (або створення такої спільноти, якщо мова програмування, наприклад, є унікальна).

Окрім навчання в рамках розвитку компетенцій, у компанії виникають і поточні потреби, що вимагають додаткових навчальних програм. Керівник підрозділу може замовити додаткове навчання для своїх підлеглих у «SoftServe University», заповнивши для цього спеціальну форму. Для уникнення непорозумінь, керівник заповнює поле, що описує бізнес-проблему, яку необхідно вирішити, визначає цілі навчальної події та очікуваний результат, описує профіль учасників, визначає дату та можливого тренера. Для програм, що складають понад 8 годин та охоплюють працівників із різних розробницьких центрів створюється документ, метою якого є описати організаційну модель навчання та необхідні ресурси, що включають не тільки вартість тренерських годин, але й витрати на відрядження, організацію перерв на каву/чай, обіди, матеріали.

Унікальність моделі – інтеграція зовнішнього і внутрішнього навчання Структура «SoftServe University», була сформована таким чином, щоб здійснювати досягнення головних цілей компанії інтегруючи можливості зовнішнього і внутрішнього навчання різних форм, а також забезпечувати повний цикл навчання працівників компанії на всіх рівнях. Повний цикл навчання охоплює: визначення потреби у навчанні (HR відділом відповідно до моделі компетенцій) визначення формату та проведення навчання підтвердження рівня ефективності навчання та професійних знань і навичок шляхом проходження іспитів у сертифікаційному центрі

Поширення академічних програм SoftServe за межі України, зокрема в Колумбії та Мексиці, свідчить про глобалізацію їхньої освітньої місії та прагнення до виховання нового покоління IT-фахівців. Це включає не тільки формування технічних знань, але й розвиток міжкультурної компетенції, яка є ключовою для успішної роботи в міжнародному середовищі.

У 2021 році компанія SoftServe запустила амбітний проект інклюзивного університету, метою якого є розширення креативного потенціалу та підтримка різноманітності серед співробітників. Ініціатива залучає команду висококваліфікованих професіоналів, включаючи архітекторів навчальних рішень, координаторів освіти, партнерів з навчання та експертів у галузі розвитку компетенцій. Ця команда працює над інтеграцією інклюзивних і універсальних принципів у дизайн навчальних програм.

Центр сертифікації SoftServe відіграє ключову роль у кар'єрному зростанні співробітників, забезпечуючи інклюзивність у спілкуванні та навчанні. В рамках цього проекту SoftServe IT Academy і Центр міжкультурної комунікації вводять нові стандарти доступності та підходи до атестації, сприяючи ефективній адаптації співробітників до різноманітних умов роботи.

Університет SoftServe впроваджує ініціативи, такі як конференція Engageducate, для поширення свідомості про різноманітність, рівноправність та інклюзію (DE&I) серед учасників освітніх програм. Ці заходи відкривають

можливості для опанування технологій крос-культурного менеджменту, що є невід'ємною частиною глобальної стратегії компанії.

У підсумку, ініціативи SoftServe у сфері розвитку персоналу відіграють важливу роль у формуванні висококваліфікованих, мультидисциплінарних IT-фахівців, що відповідають сучасним вимогам галузі та сприяють сталому розвитку компанії.

2.3. Оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу компанії SoftServe

В компанії SoftServ ,стратегія стимулювання співробітників базується на інтеграції матеріальних стимулів та визнання досягнень. Компанія ретельно підходить до визначення потреб кожного працівника, пропонуючи програми розвитку лідерських якостей, що відповідають їхнім кар'єрним очікуванням та позиційним рівням. Програми, як-от "Майбутні менеджери" та "Лідери та керівники", спрямовані на розвиток стратегічного мислення та формування бачення майбутнього. Різноманітність форматів освіти, включаючи онлайн-курси та змішане навчання, сприяють поглибленню знань та залученню до світових тенденцій управління.

Крім того, зростання участі у лідерських програмах, що зазначило 21% приріст у 2020 році та майже потроєння у 2021, підкреслює ефективність цих ініціатив. SoftServe також пропагує культурне розмаїття через Cross-Cultural Communication Center (4Cs), що еволюціонував з Language School. Центр займається розширенням мовних знань та розвитком міжкультурних комунікаційних навичок, що є важливими для мультикультурної команди компанії.

В рамках корпоративного навчання, SoftServe імплементувала гнучку систему навчальних форматів, що включає дистанційне навчання, самоосвіту, очні курси, а також спеціалізовані клуби, як-от Bleisure club, Travel club та Online Speaking Club. Це дало можливість співробітникам вибирати оптимальні форми навчання для засвоєння знань про культурні особливості та вивчення іноземних мов. У 2017 році мовні курси

компанії завершили 1882 слухачі, з яких 1387 вивчали англійську, німецьку, польську, французьку та іспанську мови. У 2018 році кількість випускників мовної програми склала 1464 особи. Наступні роки показали значний ріст: у 2021 році ця цифра зросла до 4364 осіб, а в 2022 році досягла позначки 8343 осіб, що свідчить про збільшення зацікавленості та участі у мовних програмах, що може бути пов'язано з розширенням міжнародної діяльності компанії та зростаючою потребою у володінні іноземними мовами.

У період з 2017 по 2021 рік Сертифікаційний центр SoftServe продемонстрував високу продуктивність, реалізувавши понад 3600 міжнародних сертифікаційних ініціатив. З них понад 2000 сертифікацій були успішно завершені власними співробітниками SoftServe, тоді як інші були надані зовнішнім ІТ-фахівцям. Це підтверджує високий попит на сервіси компанії у сфері професійної сертифікації. Крім того, SoftServe впровадила систему внутрішньої оцінки кваліфікацій, здійснивши понад 16500 внутрішніх тестувань за власно розробленими критеріями, що відображає зосередженість компанії на культурі неперервного навчання та саморозвитку [17].

У SoftServe ключовим аспектом управління людськими ресурсами є гармонійний розвиток співробітників, що досягається через інтеграцію передових офісних рішень та цифрових інновацій. Створення спеціалізованих експертних команд і застосування передових технологій сприяють ефективному обміну знаннями та досвідом. У компанії діють численні функціональні підрозділи, такі як команди з аналізу бізнесу, управління продуктами, DevOps, підтримки, безпеки, новітніх технологій, великих даних, Data Science та IoT, що підтримують всебічний розвиток фахівців [17].

У межах корпоративної культури компанії велике значення надається увазі до зворотного зв'язку від співробітників. Для стимулювання активної участі у функціональних оглядах, спрямованих на вдосконалення процесів роботи, керівники мають можливість ініціювати онлайн-дискусії, зберігаючи анонімність співробітників, які надали зворотний зв'язок. Результати цих опитувань та

обговорень, що стосуються здійснених та майбутніх покращень, регулярно комунікуються серед персоналу. Ефективність цього підходу підтверджується високими рівнями участі в опитуваннях ESAT, де відсоток участі коливається від 65 до 70% щокварталу [17].

SoftServe зосереджена на оптимізації внутрішніх процесів, аби співробітники могли повноцінно реалізувати свій потенціал, отримуючи позитивний досвід у професійній діяльності. Це включає в себе всебічну підтримку від моменту приєднання до компанії, протягом усієї роботи над проектами аж до управлінської діяльності.

Компанія SoftServe розробила інноваційну модель добору персоналу, яка включає інтеграцію досвідчених фахівців з галузі цифрового бізнесу та студентів вищих навчальних закладів. Ця модель передбачає можливість для студентів одночасно здобувати формальну освіту та придбати практичні навички через участь в тренінгових програмах, реалізованих корпоративним університетом компанії, відомим як SOFTSERVE IT ACADEMY.

Ключовою особливістю цієї моделі є щорічне навчання понад 10000 студентів в рамках освітніх програм університету. Цей підхід не тільки сприяє розвитку професійних навичок молодих спеціалістів, але й виконує роль ефективного інструменту для відбору талановитих кандидатів. Він також надає можливість найбільш перспективним студентам отримати працевлаштування в компанії на посаду Talent Sourcer. Статистичні дані свідчать, що приблизно 70% студентів, які успішно проходять навчальні програми в центрі розвитку талантів IT ACADEMY, надалі стають працівниками компанії, займаючи посади на рівні Junior. Такий підхід дозволяє значною мірою задовольнити потреби компанії у фахівцях початкового рівня.

У підрозділі кадрового забезпечення компанії діють посади менеджерів з компетенцій, які займаються аналізом недоліків у навичках та знаннях працівників, а також визначенням потреб компанії у нових спеціалістах. Це дозволяє з'ясувати, які освітні рішення необхідно розробити для підвищення ефективності роботи.

Менеджери з компетенцій відповідають за формування кваліфікаційних вимог і моделей компетенцій для різних посад у компанії SoftServe. Наприклад, менеджер з управління компетенціями бізнес-аналізу визначає критерії для оцінки ефективності бізнес-аналітиків на різних кар'єрних рівнях. На основі цих вимог розробляються нові програми професійної підготовки, до яких можуть бути залучені як внутрішні, так і зовнішні експерти.

Ключову роль у цьому процесі відіграють архітектори навчальних рішень, які розробляють програми, враховуючи потреби та особливості співробітників. Ця робота вимагає тісної співпраці з навчальними партнерами SoftServe, які адаптують послуги до регіональних особливостей. Навчальні партнери також займаються розповсюдженням інформації про навчальні програми, розвитком спільноти внутрішніх тренерів та наставників, визначенням потреб у навчанні та взаємодією з усіма напрямками для створення та проведення необхідного навчання в конкретному місті чи регіоні.

Такий підхід до розвитку та відбору персоналу в ІТ-секторі відображає глобальні тенденції в галузі управління людськими ресурсами, де ключове місце займає інтеграція освітніх програм з практичною діяльністю компанії, створюючи синергію між теоретичною підготовкою та реальними робочими завданнями.

Оцінка ефективності навчання в контексті впливу на кар'єрний розвиток співробітників є важливим аспектом стратегічного управління персоналом. У 2021 році було відзначено, що учасники 25 освітніх програм, організованих компанією, досягли прогресу в кар'єрному рості, зокрема, кожен другий учасник лідерських програм зміг досягти високого керівного рівня протягом шести місяців після завершення навчання. Це демонструє високий потенціал індивідуального саморозвитку та самовдосконалення працівників у процесі кар'єрного розвитку.

Додатково результативність професіоналізації кадрів може бути виміряна через покращення якості кадрового забезпечення. Значний внесок внесли хмарні сертифікації, такі як AWS, GCP та Microsoft Azure. У 2021 році 384 співробітники успішно пройшли такі сертифікації, а 500 працівників отримали сертифікацію з AWS.

Це дало змогу компанії досягти статусу провідного консалтингового партнера в AWS Partner Network і отримати спеціалізацію Google Cloud у категоріях Infrastructure, IoT, Data Analytics та Security. Ці досягнення відкривають нові можливості для компанії на глобальному рівні. Систематичне навчання та розвиток персоналу має стратегічне значення для довгострокового успіху компанії [36].

У SoftServe існує система, яка детально оцінює кожен професійний профіль за визначеними критеріями та вимогами. Ці критерії включають в себе рівень освіти та професійні вимоги, а також вміння та навички працівника, його досвід і сертифікації. Кожному професійному профілю призначено чіткий опис рівнів відповідальності та обов'язків. Щодо можливостей для кар'єрного росту, вони включають в себе отримання зовнішніх сертифікацій, оцінку компетенцій згідно з встановленими моделями, аналіз ефективності роботи, володіння іноземними мовами та багато іншого. Такий структурований підхід до професійного розвитку дозволяє працівникам бути впевненими у своїх кар'єрних перспективах і здійснювати ефективне планування свого професійного зростання та навчання. Оцінка роботи співробітників проводиться кілька разів на рік, враховуючи їх рівень та досягнення, рекомендації щодо подальшого розвитку та встановлення нових цілей.

У SoftServe існує можливість для працівників отримувати зовнішні сертифікації та проходити тестування на визначення рівня володіння іноземними мовами за їхнім бажанням, як частина процедури підвищення. Корпоративний університет надає доступ до різноманітних освітніх можливостей через внутрішню освітню систему, яка включає онлайн-навчання, тренінги, коучинг, менторство, корпоративну бібліотеку, онлайн підписки та курси. Стандартна процедура оцінки ефективності працівників проводиться регулярно з моменту їхнього приєднання до команди, з частотою, що залежить від їхнього рівня посади [17].

Висновки до розділу 2

Оцінку інструментарію розвитку персоналу організації проведено на прикладі успішної міжнародної ІТ –компанії з українським корінням SoftServe, що працює в сфері цифрового бізнесу, розробки програмного забезпечення й надання консультаційних послуг. Понад 12 000 співробітників працюють у європейських та американських офісах компанії, що знаходяться у 12 країнах. Головні офіси компанії розташовані у Львові та Остіні (штат Техас, США), а розробницькі центри компанії – у Львові, Києві, Дніпрі, Харкові, Рівному, Івано-Франківську, Чернівцях, Софії та Вроцлаві, Білостоку, Глівіце, Варшаві (Польща).

Проведене дослідження дало можливість зробити низку висновків та пропозицій. Компанія успішно інтегрує фінансові та статусні мотиви, залучає креативний потенціал своїх працівників. Різноманітність та диференціація лідерських програм («Майбутні менеджери» та «Лідери та керівники») забезпечують розвиток нового покоління лідерів з сильним стратегічним мисленням.

Значну увагу в SoftServe приділяють культурній адаптації та міжкультурній комунікації, як свідчить трансформація SoftServe Language School у Cross-Cultural Communication Center. Особливу увагу компанія приділяє e-learning та інноваційним методам навчання, що дозволяє співробітникам постійно оновлювати свої знання та навички. Сертифікаційний центр SoftServe, що проводить як внутрішні, так і міжнародні сертифікації, підкреслює важливість офіційного визнання компетенцій працівників.

Внутрішні процедури оцінки ефективності працівників у SoftServe включають періодичну оцінку досягнень, встановлення цілей, моніторинг професійного та особистісного розвитку. Прозорість та системність у підходах до оцінки та розвитку співробітників сприяють підвищенню їх мотивації та задоволеності роботою. Висока залученість персоналу, інноваційний підхід до навчання та розвитку, різноманітність можливостей для професійного зростання роблять SoftServe прикладом ефективного управління персональним розвитком у сфері ІТ. Ця модель може слугувати зразком

для інших компаній, що прагнуть до оптимізації процесів управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

У рамках університетської освіти впроваджується комплексна система навчальних програм, яка включає сім ключових напрямків: програми розвитку талантів; спеціалізовані курси для технічних фахівців; навчальні модулі для спеціалістів, що прагнуть зростати у управлінській кар'єрі; курси міжкультурної комунікації; програми, що надають можливості для отримання внутрішньої та зовнішньої сертифікації; безперервне онлайн-навчання; програма навчальної майстерності. Унікальність даної освітньої системи полягає в її прогностичній спрямованості та здатності адаптуватися до новацій в управлінні, функціональному, ресурсному та освітньому аспектах. Цей підхід дозволяє оптимізувати процес підготовки фахівців, забезпечуючи їх готовність до реалізації інноваційних проектів.

РОЗДІЛ 3.

КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОЗВИТОК ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ SOFTSERVE

3.1. Напрями оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу SoftServe

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в ІТ-сфері, розвиток персоналу стає ключовою складовою Employee Value Proposition (EVP) великих компаній. Наявність цілісної системи вдосконалення навичок працівників формує позитивний образ компанії як роботодавця на ринку праці, збільшуючи лояльність та мотивацію до саморозвитку та професійної еволюції.

Сучасні тренди (Індустрія 4.0 та 5.0) визначають нові вимоги до розвитку персоналу. Індустрія 4.0 акцентує на автоматизації процесів та необхідності швидкого навчання працівників. Індустрія 5.0 наголошує на людиноцентризмі та важливості кожного співробітника для успіху компанії. Оцифрування бізнес-процесів вимагає зростання рівня інформаційної грамотності всіх співробітників (рис. 3.1) [48].

Δ	Фокус	Індустрія 4.0	Індустрія 5.0
Адаптивність	Технології	Робототехніка, IoT, AI, big data	IoE, Advanced robotics, AI, людини та машини
	Ключові драйвери	Підвищення ефективності та зменшення витрат	соціальна та екологічна сталість
	Ланцюги постачання	Цифровізовані та взаємопов'язані	Інтегровані та локалізовані
Людино-центричність	Роль людини	Зменшення людської участі (моніторинг, обслуговування, контроль)	Поліпшення можливостей людини та її участі (співтворці, розв'язувачі проблем та приймачі рішень)"
	Добробут працівників	Не є пріоритетом	фокус на покращенні благополуччя та задоволеності працівників
Сталість	Продукти	Вироблений в масових масштабах та стандартизований	Індивідуалізовані та персоналізовані
	Сталий розвиток	Не є пріоритетом	Акцент на сталість та соціальну відповідальність

Рис.3.1. Зміна фокусу технологій в контексті Індустрії 4.0 та 5.0

Високорозвинені країни активно досліджують зв'язок між навчанням і продуктивністю праці. У США було виявлено, що інвестиції в людські ресурси через систематичне навчання сприяють зростанню продуктивності праці робітників. Збільшення витрат на навчання на 10% призводить до підвищення продуктивності на 8,5%. Це підтверджує теорію про значущість корпоративного навчання для економічного розвитку підприємств і країни.

У контексті міжнародного порівняння такі країни як Японія, США та Франція витрачають до 10% фонду оплати праці на розвиток персоналу. Навчання здійснюється принаймні раз на три роки. Це сприяє не лише розвитку навичок працівників, а й забезпечує компаніям конкурентну перевагу на міжнародному рівні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка загальних витрат на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів в країнах світу

Країна	Середній відсоток від фонду оплати праці, %	Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд дол.	Середній розмір витрат в місяць на 1 працівника, дол.
Україна	0,1	0,00025	0,56
США	3–5	50	1 252
Японія	5–10	80	1 670
Франція	2–5	30	1 085
Німеччина	2–5	20	970
Велика Британія	6–8	40	1 355

Важливість централізованого та децентралізованого підходу до розвитку та навчання в сучасних організаціях полягає в їх здатності адаптуватися до швидкозмінних потреб бізнесу. У структурах, де L&D є вбудованою частиною бізнес-процесів, забезпечується більша гнучкість та здатність відповідати на поточні виклики ринку. Одночасно спеціалізоване зосередження на L&D пропонує цілеспрямовані інвестиції в навчання, підвищуючи інноваційний потенціал та впровадження новітніх цифрових рішень.

Залучення лінійних керівників та топ-менеджерів у процес навчання сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку співробітників, де

відповідальність та психологічна безпека є ключовими компонентами. Це дозволяє HR-командам бути більш інтегрованими з бізнес-процесами, використовувати організаційну культуру для сприяння навчанню, та розуміти, як оптимально використовувати ресурси для досягнення навчальних цілей.

Глобальна пандемія COVID-19 суттєво змінила сферу управління персоналом та навчальні підходи. Спостерігається формування нових парадигм у сфері дистанційної роботи. Це вимагає від організацій адаптації до змінених умов і знаходження ефективних методів навчання та професійного розвитку своїх працівників. Сучасний контекст виявився сприятливим для інтеграції інноваційних технологій і методів в процесі управління та розвитку персоналу.

Наприклад, згідно з дослідженням, опублікованим у журналі "Human Resource Management Review" (2020), використання цифрових платформ та інструментів стало ключовим фактором у підтримці продуктивності та залученості співробітників під час дистанційної роботи. Ці платформи дозволяють компаніям впроваджувати гнучкі та адаптивні підходи до навчання, оскільки традиційні методи швидко виявилися недостатньо ефективними.

Дослідження, опубліковане в "Journal of Business and Psychology" (2021), підкреслює значення використання інтерактивних та гейміфікованих елементів у навчальних програмах, що сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників. Відзначається роль штучного інтелекту та машинного навчання у персоналізації навчальних процесів і виявленні індивідуальних потреб кожного співробітника.

У звіті Crowley, E. та Overton, L. року вказується на широке використання корпоративними суб'єктами різноманітних засобів для організації процесів навчання та розвитку персоналу (рис 3.2). Ці підходи охоплюють як традиційні формальні методики, так і неформальні, інформальні практики. Впровадження такого комплексного інструментарію є відображенням постійного прагнення до оптимізації освітньої діяльності та підвищення її результативності. Спираючись на цю модель, стратегія розвитку персоналу компанії SoftServe має зосередитись на інтеграції більш глибоких та диференційованих підходів, які зможуть сприяти не лише кількісному

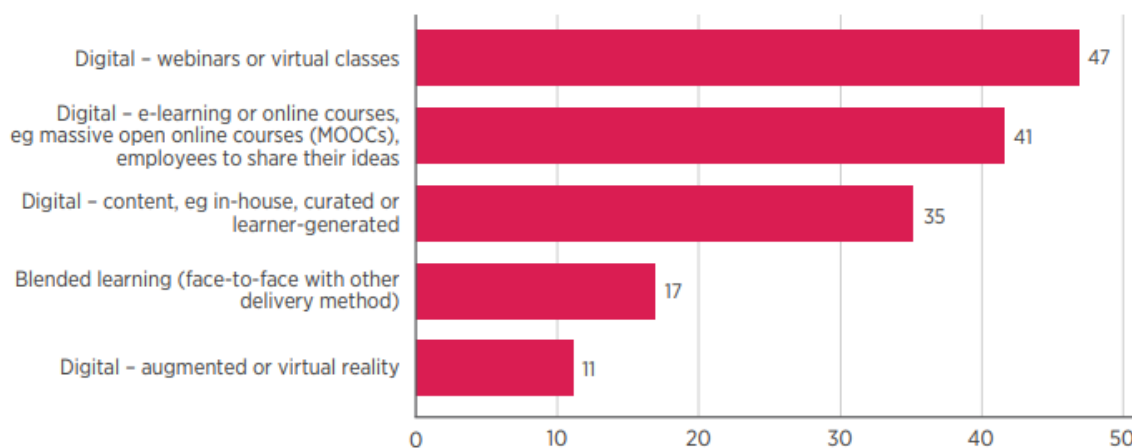


Рис. 3.2. Типи навчання та розвитку, організовані компаніями для працівників протягом останніх 12 місяців, опитування 2022 року (%) [47]

збільшенню знань, але й якісному підвищенню компетенцій кожного співробітника. Така інтеграція вимагатиме деталізованого аналізу поточних потреб та перспектив розвитку кадрового потенціалу з метою визначення оптимальних векторів навчальних ініціатив, з урахуванням сучасних вимог ринку та специфіки компанії.

Сфери загального управління, інформаційних технологій та цифрової компетентності, обслуговування клієнтів є ключовими напрямками, де спостерігається значна потреба у розвитку навичок серед працівників (рис 3.3).

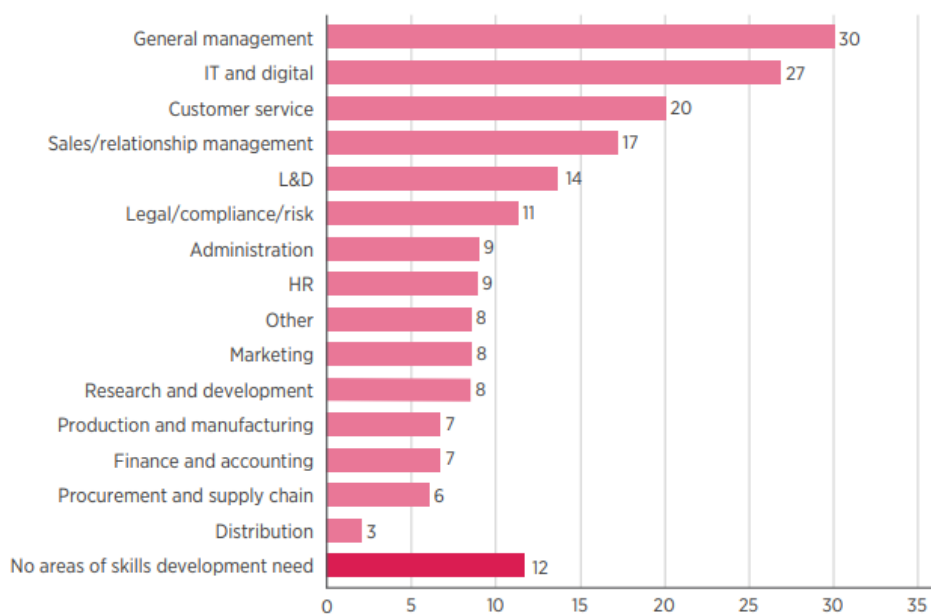


Рис. 3.3. Сфери організації з найбільшою потребою у розвитку навичок працівників (%), опитування 2022 року (%) [47]

Для Softserve це також релевантна інформація, адже управлінська майстерність, поєднана з глибокими знаннями в цифрових технологіях, створює солідну основу для підвищення бізнес-ефективності та інноваційного потенціалу. Молодих спеціалістів SoftServe готує своїми силами – у SoftServe IT Academy та співпрацюючи з університетами. Складніше з досвідченими R&D-інженерами, спеціалістами з Big Data, Data Science, Computer Vision та інших популярних напрямків. Більшість IT-фахівців мотивують не так зарплати і соцпакет, як можливості для розвитку. Компанія спрямовує значні фінансові, кадрові і часові зусилля у навчання і збереження висококваліфікований персонал. Оптимізація цього процесу є пріоритетним завданням, особливо у контексті відкриття нових офісів і набору кадрів у нових країнах.

У контексті розширення географічного охоплення SoftServe та її мультикультурного вектору розвитку, імперативом стає формування більш глибокої та всеосяжної стратегії розвитку персоналу. Стратегія, що зосереджується не лише на фаховій майстерності спеціалістів, але й на їх особистісному зростанні, сприятиме зниженню рівня текучості кадрів, посиленню їх продуктивності та оптимізації процесу адаптації нових працівників. Інтеграція індивідуалізованих освітніх підходів, включаючи корпоративні курси, вебінари та менторські програми, може бути ефективною відповіддю на виклики, що стоять перед мультинаціональними компаніями у світлі глобалізації ринку праці. Така комплексна стратегія підтримки та розвитку персоналу в SoftServe буде сприяти створенню стійкого та інноваційного середовища, що відповідає найсучаснішим тенденціям у сфері управління людськими ресурсами.

Дизайн-мислення є ключовим інструментом для розвитку персоналу. Цей підхід дозволяє компаніям, як SoftServe, розробляти інноваційні стратегії, які підтримують розвиток кадрового потенціалу в унісон зі стратегічними бізнес-цілями. Використання дизайн-мислення може забезпечити не тільки адаптацію до змін, але й можливість відкрити нові горизонти для зростання та інновацій.

Дизайн-мислення – це методологія, яка ставить користувача в центр процесу розробки та використовує ітеративний підхід для розуміння його потреб. В основі цього підходу лежить ідея емпатії до користувача, прототипування і тестування рішень. У контексті управління персоналом, дизайн-мислення включає залучення співробітників у процесі вироблення ідей, розробки та впровадження нових методів навчання та розвитку.

SoftServe застосовує певні аспекти дизайн-мислення у своєму проєкті "Employee Journey Project", де центральне місце займає аналіз досвіду співробітників. Цей підхід включає збір відгуків та пропозицій від співробітників через інтерв'ю та майстерні інновацій, аналіз та мапування їх подорожей у компанії. Отримані дані допомагають ідентифікувати ключові точки для вдосконалення та розвитку персоналу.

Вдосконалення дизайн-мислення у розвиток персоналу дозволить компанії:

- розуміти індивідуальні потреби: Ідентифікувати специфічні потреби та очікування співробітників, що сприятиме розробці більш цілеспрямованих та ефективних програм навчання;
- залучати співробітників: Створення середовища, де працівники відчувають себе частиною процесу і мають можливість впливати на власний розвиток;
- ефективно вирішувати проблеми. Використання творчих підходів для вирішення складних проблем, пов'язаних з професійним розвитком.

Для подальшого вдосконалення, SoftServe може розвивати програми дизайн-мислення, які інтегрують VR та AR для створення іммерсивних навчальних досвідів. Це може забезпечити співробітникам глибоке занурення в ситуації, що імітують реальні виклики, тим самим підвищуючи рівень їхнього залучення та мотивації.

Штучний інтелект (AI) існує вже кілька десятиліть і використовується в різних формах роботи, таких як медична діагностика, автоматизоване обслуговування клієнтів тощо. Проте цього року штучний інтелект надзвичайно зріс, згідно з дослідженнями, очікується, що його глобальний ринок досягне 1,59 трильйона

доларів США до 2030 року. Це зростання можна пояснити зростанням попиту на рішення на базі штучного інтелекту на робочому місці в різних галузях промисловості

Аналізуючи наведені дані про глобальні корпоративні інвестиції в ШІ з 2013 по 2022 роки, можемо відзначити значне зростання інтересу та вкладень в цю сферу. Зокрема, у 2022 році відбувся рекордний сплеск інвестицій, що свідчить про стрімкий розвиток технологій ШІ та їх значення в сучасному бізнес-просторі (рис.3.4).

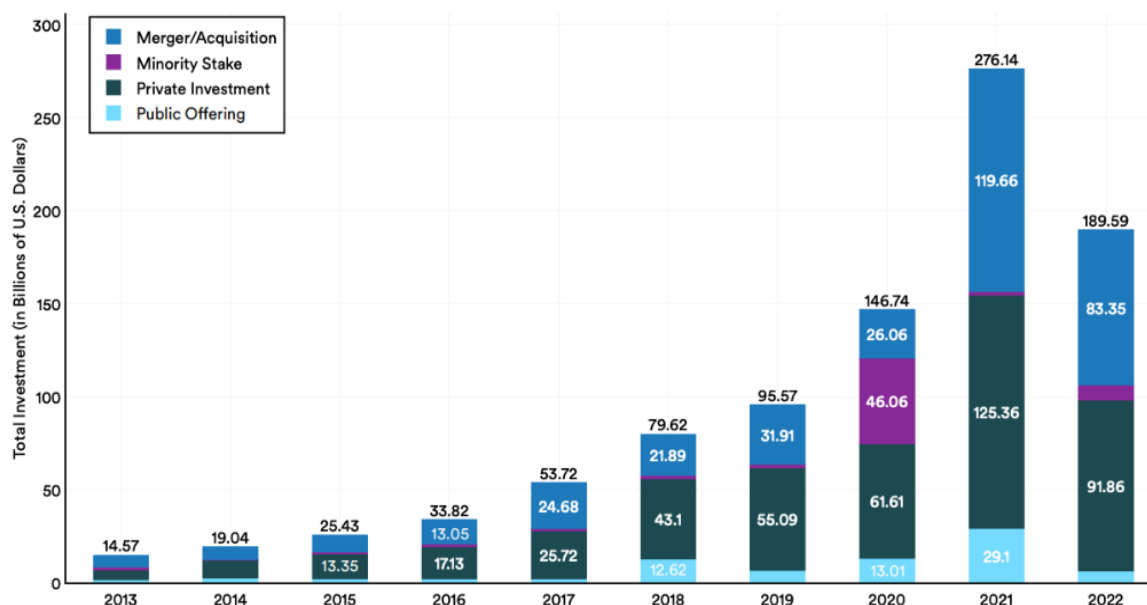


Рис. 3.4. Глобальні корпоративні інвестиції в штучний інтелект за типами інвестиційної активності, у 2013–2022 роках [68]

У сучасному динамічному діловому світі, особливо в ІТ-секторі, ефективний розвиток персоналу є ключовим фактором успіху компаній. Штучний інтелект (ШІ) пропонує інноваційні підходи для оптимізації професійного та особистого розвитку працівників. Щоб допомогти компаніям зрозуміти можливості, які відкриває штучний інтелект, корпорація Майкрософт замовила через IDC дослідження, яке надає унікальну інформацію про те, як штучний інтелект використовується для економічного впливу на організації. IDC опитала понад 2000 бізнес-лідерів і осіб, які приймають рішення, з усього світу, які відповідають за реалізацію трансформації ШІ у своїх організаціях. У дослідженні, яке ґрунтується на результатах індексу робочих тенденцій Microsoft, зосередженого на продуктивності робочого місця, досліджується, як компанії монетизують свої інвестиції в штучний інтелект, від

створення нових джерел доходу до надання диференційованого досвіду клієнтам і до модернізації внутрішніх процесів. Ключові висновки цього дослідження [42]:

- 71% респондентів кажуть, що їхні компанії вже використовують ШІ;
- 92% розгортань ШІ займає 12 місяців або менше;
- Організації окупають свої інвестиції в ШІ протягом 14 місяців
- На кожен 1 долар, який компанія інвестує в ШІ, вона отримує середній прибуток у 3,5 рази ;
- 52% повідомляють, що брак кваліфікованих працівників є найбільшою перешкодою для впровадження та масштабування ШІ .

ШІ може допомогти розпочати нову еру управління людськими ресурсами, де аналітика даних, машинне навчання та автоматизація можуть працювати разом, щоб заощадити час людей і забезпечити кращі результати. Оскільки технологія штучного інтелекту переходить від автоматизації до розширення, компанії можуть шукати, як інструменти штучного інтелекту можуть покращити роботу людських ресурсів (HR) для співробітників і шукачів роботи. Це економії часу, надання інформації, розуміння та рекомендацій майже в реальному часі.

Робоча сила зазнає серйозних змін. Відповідно до глобального дослідження IBM Institute for Business Value (IBV), опитані керівники підрахували, що 40% їх робочої сили потребуватимуть перекваліфікації в результаті впровадження ШІ та автоматизації протягом наступних трьох років. Ця зміна розглядається як розширення можливостей роботи. Фактично 87% респондентів вважають, що ролі співробітників, швидше за все, будуть розширені, ніж замінені генеративним штучним інтелектом , причому ефект буде різним залежно від посадової функції.

Застосування ШІ для моніторингу продуктивності співробітників дозволяє отримувати об'єктивні та точні дані про їхню роботу. Системи на основі ШІ можуть аналізувати такі параметри, як час, витрачений на завдання, і ефективність виконання цих завдань, забезпечуючи цінний зворотний зв'язок для подальшого розвитку навичок співробітників. ШІ може використовуватись не тільки для моніторингу та оцінки професійних навичок, але й для підтримки особистісного розвитку

працівників. Це включає аналіз їх інтересів, потреб у навчанні та кар'єрних прагненнях, дозволяючи створювати більш персоналізовані та ефективні програми розвитку.

Використання ШІ для аналізу ефективності навчальних програм допоможе ідентифікувати найбільш ефективні методики та підходи до навчання. Це може включати в себе аналіз успішності різних курсів, вебінарів або тренінгових сесій, що дозволяє оптимізувати навчальні матеріали та методики навчання для максимальної ефективності.

Система управління навчанням (LMS) може покращити досвід співробітників, забезпечуючи економічно ефективне навчання, відстеження та звітування, ефективне та послідовне; надання співробітникам навчання на вимогу – будь-коли та будь-де; підвищення залученості співробітників через якісне навчання та розвиток; підтримка постійного навчання та розвитку співробітників; а також підвищення їхньої залученості та утримання.

Управління досвідом співробітників: Medallia's Athena — це штучний інтелект, який може допомогти покращити досвід роботи співробітників, аналізуючи структуровану та неструктуровану інформацію, щоб виявити, що цікавить людей, визначити пріоритети дій і передбачити їх поведінку.

Застосування технологій штучного інтелекту та обробки природної важливо для індивідуалізації навчального процесу. Це дозволить виявляти потенціал кожного працівника та направляти його на здобуття найбільш відповідних навичок та знань. Використання систем управління навчанням забезпечить доступність та зручність у виборі навчальних матеріалів, що, у свою чергу, сприятиме самостійному навчанню та розвитку. Зазначені напрями вдосконалення не лише відповідають сучасним викликам ринку праці, але й підсилюють стратегічне бачення SoftServe, відкриваючи потенціал для залучення, утримання та розвитку висококваліфікованих фахівців. Реалізація цих напрямків забезпечить не тільки ефективне управління ресурсами компанії, але й створить умови для розвитку інноваційної та творчої робочої атмосфери.

3.2. Впровадження елементів штучного інтелекту у професійний розвиток персоналу компанії

Для першочергового аналізу оцінки потенційних ризиків, пов'язаних з інтеграцією штучного інтелекту (ШІ) у систему навчання та розвитку персоналу компанії SoftServe, використовується метод Failure Mode and Effects Analysis (FMEA). Метод FMEA є визнаною методологією, яка дозволяє систематично ідентифікувати можливі збої в процесах і продуктах та аналізувати наслідки цих збоїв.

Методологічний підхід FMEA:

Ідентифікація потенційних відмов: Метод FMEA починається з визначення можливих точок збою в процесі впровадження та використання ШІ. Це охоплює технічні збої, неточності даних, низьку залученість співробітників та проблеми з конфіденційністю.

Аналіз наслідків кожної відмови: Далі оцінюються потенційні наслідки кожної відмови, від затримок у навчанні до юридичних проблем через витік конфіденційної інформації.

Оцінка серйозності, частоти та виявлення: У процесі застосування методу FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) для аналізу ризиків інтеграції штучного інтелекту в систему навчання та розвитку персоналу в SoftServe, використовуються числові оцінки, які базуються на трьох ключових параметрах: серйозності (S), ймовірності (O) та здатності виявлення (D). Ці параметри разом формують ризик-пріоритетне число (RPN), що дозволяє пріоритезувати ризики.

- **Оцінка серйозності (S):** серйозність оцінюється на шкалі від 1 до 10, де 1 означає незначний вплив на систему, а 10 - критичний вплив з серйозними наслідками. Для оцінки серйозності враховуються можливі наслідки відмови, включаючи втрату даних, порушення процесу навчання, фінансові втрати та вплив на репутацію компанії.

Технічні збої в роботі ШІ	Несправності обладнання, помилки в програмному забезпеченні	Затримки у навчанні, зниження якості навчального процесу	8	5	3	120	Регулярне оновлення ПЗ, контроль якості обладнання
Неточності даних ШІ	Неправильний вибір даних для навчання, помилки в алгоритмах	Неадекватне навчання, відсутність прогресу у співробітників	7	4	5	140	Вдосконалення алгоритмів, постійне оновлення баз даних
Низька залученість співробітників	Нецікавий контент, недостатня інтерактивність	Зниження ефективності навчання, підвищення відсотка відмов	6	6	4	144	Розробка цікавого інтерактивного контенту
Проблеми з конфіденційністю	Недостатні заходи захисту даних	Виток конфіденційної інформації, юридичні наслідки	9	3	2	54	Впровадження сильних заходів безпеки, регулярні перевірки безпеки

Наступний етап, який полягає у застосування SWOT-аналізу, є ключовим кроком для глибшого розуміння та оцінки стратегічного потенціалу інтеграції штучного інтелекту в систему навчання та розвитку персоналу в SoftServe. Якщо FMEA фокусується на ідентифікації та оцінці потенційних ризиків і недоліків, а також їх можливих наслідків, то SWOT-аналіз розширює цей підхід, надаючи більш комплексний огляд сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, пов'язаних із реалізацією такого проекту.

Використання SWOT-аналізу дозволяє нам систематично оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на проект, та визначити стратегічні напрями для ефективної адаптації та використання штучного інтелекту у навчальному процесі. Ця методологія допомагає виявити не тільки очевидні, але й приховані можливості для зростання та інновацій, а також допомагає визначити зовнішні загрози, які можуть вплинути на успіх проекту. Таким чином, SWOT-аналіз виступає як цінний інструмент стратегічного планування, що сприяє більш глибокому зрозумінню контексту впровадження штучного інтелекту та розробці ефективної стратегії для SoftServe (рис. 3.5).

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Персоналізація навчального процесу з використанням ШІ.	1. Висока вартість та складність інтеграції ШІ.
2. Автоматизація та оптимізація процесів навчання.	2. Потреба у великій кількості даних для навчання ШІ.
3. Покращення ефективності та якості навчання.	3. Потенційний опір з боку співробітників до нових методів.
4. Можливість швидкого оновлення навчальних матеріалів.	4. Залежність від технологій та можливі збої в системах.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Використання передових технологій для залучення талантів.	1. Швидкі зміни технологій можуть застаріти ШІ.
2. Покращення навичок співробітників у відповідності до ринкових тенденцій.	2. Ризик витоку конфіденційної інформації.
3. Використання ШІ для аналізу та оптимізації процесів навчання.	3. Зростаюча конкуренція у сфері ШІ.
4. Підвищення адаптивності до змін у галузі.	4. Високі вимоги до безпеки даних та їх обробки.

Рис. 3.5. SWOT-аналіз інтеграції ШІ у навчальну систему персоналу

SWOT-аналіз вказує на значний потенціал використання штучного інтелекту для оптимізації навчання та розвитку персоналу в SoftServe. Хоча існують певні виклики, такі як високі витрати на інтеграцію та потреба у великій кількості даних для ефективного навчання ШІ, можливості для підвищення ефективності, персоналізації та адаптивності навчання є значними. Однак, компанії потрібно також звернути увагу на потенційні загрози, такі як швидкі зміни технологій, витік інформації та високі вимоги до безпеки даних.

При формуванні КРІ для оцінки впливу ШІ на процеси навчання і розвитку персоналу, важливо враховувати кілька ключових аспектів:

➤ результативність навчання: вимірювання досягнення навчальних цілей, як-от засвоєння матеріалу, розвиток навичок, зміна поведінки та ставлення до роботи.

➤ задоволеність персоналу: оцінка реакції персоналу на систему навчання з використанням ШІ, включаючи загальну задоволеність, комфортність користування та сприйняття ефективності.

➤ вплив на продуктивність: аналіз змін у продуктивності роботи співробітників, включаючи підвищення якості виконання завдань, інноваційну активність та зниження помилок.

➤ вартісна ефективність: оцінка витрат на навчання порівняно з досягнутими результатами, включаючи аналіз рентабельності інвестицій та зниження загальних витрат на навчання.

3.3. Шляхи удосконалення стратегії професійного розвитку персоналу в компанії SoftServe

У контексті стрімкого розвитку галузі управління людськими ресурсами, особливу актуальність набуває розробка стратегій професійного розвитку персоналу на підприємствах високотехнологічного сектору таких як SoftServe. Впровадження технологій штучного інтелекту в оперативну діяльність компанії стає визначальним чинником трансформації методів управління персоналом та стимулювання професійного росту. ШІ не лише революціонізує традиційні підходи до навчання, але й надає можливість створення індивідуалізованих навчальних траєкторій, що базуються на детальному аналізі потреб та можливостей кожного співробітника.

Аналітичні дослідження підтверджують, що інтеграція ШІ в системи управління персоналом сприяє підвищенню ефективності навчальних процесів та кар'єрного розвитку працівників. Процеси автоматизації та персоналізації, які реалізуються за допомогою ШІ, дозволяють SoftServe створювати гнучкі та адаптивні моделі навчання, здатні відповідати на постійні зміни вимог та трендів індустрії, детальніше про застосування технологій у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Застосування технологій ШІ для оптимізації процесів навчання та розвитку персоналу

Технологія ШІ	Опис	Застосування в L&D
Машинне навчання (ML)	Розробка алгоритмів та статистичних моделей для автоматизації процесів.	Прогнозування потреб у навчанні, аналіз ефективності працівників, оптимізація процесів найму.
Обробка природної мови (NLP)	Аналіз та інтерпретація людської мови для поліпшення комунікації.	Автоматизація відповідей на запитання співробітників, аналіз відгуків співробітників, оптимізація процесів відбору кандидатів.
Чат-боти на основі ШІ	Інтерактивні системи для надання підтримки та відповідей на запитання співробітників.	Підтримка співробітників, автоматизація рутинних завдань HR, допомога у процесі адаптації нових співробітників.
Предиктивний аналіз	Використання даних для прогнозування майбутніх тенденцій та поведінки працівників.	Прогнозування кар'єрного росту, ідентифікація потенційних проблем у робочому середовищі, оптимізація процесів навчання.
Аналіз великих даних	Обробка та аналіз великих обсягів даних для виявлення закономірностей та отримання інсайтів.	Аналіз робочої продуктивності, виявлення трендів у навчанні та розвитку, стратегічне планування HR.
Автоматизоване навчання	Створення персоналізованих навчальних траєкторій та розвиткових програм.	Індивідуалізовані програми навчання, адаптивне навчання, моніторинг прогресу навчання.

ШІ охоплює ряд технологій, що включають машинне навчання (ML), обробку природної мови (NLP) та багато інших варіацій і сфер. Кожна з цих технологій має свої унікальні можливості та застосування у контексті управління персоналом та розвитку. Машинне навчання (ML) — це галузь штучного інтелекту, що займається розробкою алгоритмів та статистичних моделей, які надають комп'ютерам здатність "навчатися" та виконувати завдання без явного програмування для кожного окремого випадку. У машинному навчанні моделі самостійно аналізують та інтерпретують зібрані дані, виявляючи закономірності та роблячи прогнози на основі цих даних.

Ключові аспекти машинного навчання:

✓ Обробка даних: машинне навчання використовує великі обсяги даних для "тренування" моделей. Дані можуть включати числові значення, текст, зображення, аудіо та багато іншого.

✓ Алгоритми навчання: включає різноманітні методи та техніки, які використовуються для аналізу даних і вивчення з них. Алгоритми можуть бути навчальними (супервайзд лернінг), без навчальних (ансупервайзд лернінг), або з підкріпленням (рейнфорсмент лернінг).

✓ Моделі прогнозування: після тренування на історичних даних моделі машинного навчання можуть використовуватися для прогнозування або виявлення тенденцій у нових даних.

✓ Автоматизація та адаптивність: моделі машинного навчання здатні до самовдосконалення на основі нових даних, що забезпечує високий рівень автоматизації та адаптивності.

✓ Обробка природної мови (NLP) — це галузь штучного інтелекту та лінгвістики, що займається розробкою алгоритмів для розуміння, інтерпретації та маніпуляції людською мовою комп'ютерами. NLP дозволяє машинам читати, розуміти та інтерпретувати людську мову, надаючи можливість виконувати такі завдання, як переклад, розпізнавання голосу, відповіді на запитання та інші, детальніше про застосування на рис. 3.6.

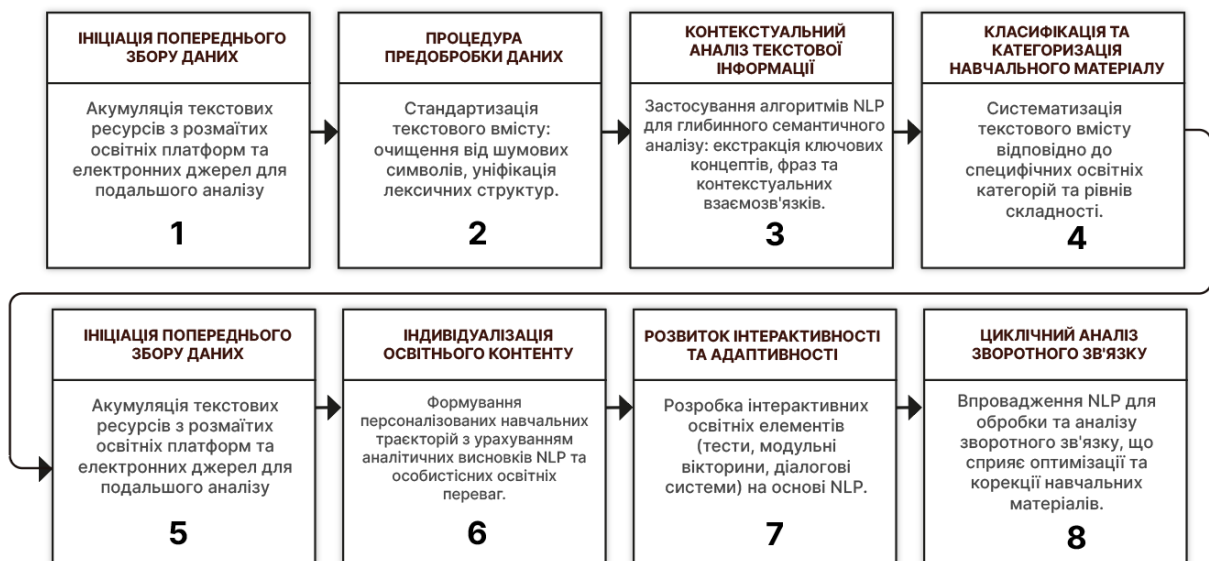


Рис.3.6. використання технологій обробки природної мови (NLP) у контексті корпоративного навчання:

Інтеграція технологій штучного інтелекту, зокрема обробки природної мови (NLP), у процесі управління персоналом компанії SoftServe відкриває нові можливості для автоматизації та ефективності HR-функцій. Оптимізація обробки резюме, відбору кандидатів та проведення автоматизованих інтерв'ю, за допомогою алгоритмів NLP, не лише спрощує процеси відбору та найму персоналу, але й забезпечує вищу точність та об'єктивність в оцінці кандидатів.

Системи на основі NLP можуть аналізувати великі обсяги текстових даних, ідентифікуючи ключові слова, фрази та контексти, що дозволяє виявити найбільш відповідних кандидатів згідно з вакансією та корпоративною культурою SoftServe. Також, ці системи можуть бути налаштовані на аналіз відгуків співробітників, надаючи HR-менеджерам глибокі аналітичні звіти щодо робочого клімату, рівня задоволеності та потреби в змінах чи покращеннях.

Згідно з дослідженням, опублікованим у журналі "Human Resource Management Review", автоматизація HR-процесів з використанням NLP не тільки підвищує продуктивність HR-відділу, але й забезпечує вищу прозорість та справедливість у процесі найму. Таким чином, впровадження цих технологій дозволяє SoftServe зміцнювати свої позиції на ринку як інноваційного лідера, що інвестує в сучасні рішення для залучення та утримання талантів.

З використанням ШІ у вигляді чат-ботів для підтримки персоналу, SoftServe може значно вдосконалити свої HR-процеси. Чат-боти, розроблені на основі NLP, можуть ефективно сприяти автоматизації рутинних завдань, включаючи відповіді на типові запитання та допомогу в процесі адаптації нових співробітників. Це не тільки покращує досвід найму та адаптації, але й сприяє скороченню часу, необхідного для включення нових працівників у робочий процес.

Згідно з дослідженням 2023 року, чат-боти можуть значно знизити витрати HR, беручи на себе виконання багатьох рутинних завдань, таких як відповіді на часті запитання та планування співбесід, тим самим звільняючи час HR-команди для більш важливих завдань, таких як залучення та розвиток співробітників

Застосування NLP дозволяє створювати більш ефективні навчальні матеріали, враховуючи лінгвістичні особливості та уподобання аудиторії, що сприяє кращому засвоєнню інформації. Застосування AI у сфері навчання та розвитку персоналу відкриває нові можливості для персоналізації освітнього процесу. Штучний інтелект дозволяє аналізувати індивідуальні потреби та навички кожного працівника, пропонуючи навчальні програми, які найкраще відповідають їхнім професійним цілям та інтересам. Це сприяє підвищенню залученості та мотивації співробітників, оскільки вони отримують можливість розвивати ті навички, які є найбільш актуальними та цікавими для них.

AI може виступати як потужний інструмент для підтримки кар'єрного розвитку співробітників. Інтеграція штучного інтелекту в кар'єрні платформи та системи управління персоналом дозволяє працівникам отримувати персоналізовані рекомендації щодо можливих шляхів кар'єрного росту, навчальних програм та проектів, що можуть сприяти їхньому професійному розвитку.

ШІ революціонує підходи до управління та розвитку персоналу, зокрема виявленням прихованих талантів та потенціалу співробітників. Аналізуючи історичні дані про участь у проектах, тренінгах, та відгуки колег, системи на базі ШІ можуть ідентифікувати області для подальшого розвитку, пропонуючи відповідні навчальні можливості.

ШІ сприяє більш точному визначенню індивідуальних освітніх потреб працівників, беручи до уваги їхній освітній та професійний бекграунд. Це дозволяє уникнути загальних та неефективних підходів до навчання, замість цього створюючи персоналізовані навчальні програми. Застосування ШІ для аналізу великих даних допомагає виявити прогалини в знаннях та підготувати відповідний план навчання.

У контексті розвитку системи навчання джуніор-спеціалістів у SoftServe, застосування штучного інтелекту (ШІ) та інструментів машинного навчання (ML) має стратегічне значення. Згідно з інформацією з сайту SoftServe, компанія використовує передові технології ШІ для оптимізації бізнес-процесів, включаючи генеративний ШІ, комп'ютерний зір, обробку природної мови та розпізнавання мови, що дозволяє

автоматизувати системи, контролювати ефективність бізнесу, прискорювати виявлення шахрайства та безпеки.

Інтелектуальна автоматизація дозволяє компанії перевести обробку інформації на вищий рівень, використовуючи методології ШІ, які можуть замінити багато процесів, що залежать від ручної праці. Це сприяє економії часу та ресурсів, необхідних для обробки складної інформації.

Важливим аспектом є також MLOps та платформи ML, які дозволяють проводити експерименти, необхідні для реалізації продуктів ШІ, в тому числі проведення понад 50 експериментів на день з одночасним відстеженням результатів. Використання кращих практик та патернів для MLOps, ModelOps та управління ML є ключовими для розробки та реалізації платформ ML.

ШІ може бути застосований для розробки навчальних матеріалів, спрямованих на розвиток основних компетенцій джуніор-спеціалістів у SoftServe, надаючи їм персоналізовані освітні траєкторії та індивідуальні навчальні плани на основі їхніх унікальних потреб та цілей (рис. 3.7).



Рис.3.7. Алгоритм застосування ШІ у L&D персоналу

Персоналізоване навчання з використанням ШІ може здійснюватися за допомогою глибокого аналізу освітнього та професійного бекграунду кожного спеціаліста. Використовуючи алгоритми обробки природної мови (NLP), система може ідентифікувати індивідуальні навчальні потреби, на основі яких будуть створюватися персоналізовані навчальні модулі.

Автоматизація навчальних завдань за допомогою генеративного ШІ та комп'ютерного зору дозволяє розробити динамічний і інтерактивний навчальний контент, який адаптується до змін у знаннях та навичках студентів. Це включає автоматизовану генерацію тестових завдань, симуляцію реальних ситуацій, що вимагають рішень, та інтеграцію інтерактивних елементів для підвищення залученості студентів.

Моніторинг та оцінювання прогресу студентів можуть бути здійснені через системи, які використовують передбачуваний аналіз та машинне навчання для відстеження продуктивності та навчальних траєкторій спеціалістів. ШІ може визначати зони для підвищення ефективності, пропонуючи рекомендації для подальшого навчання та вдосконалення (табл. 3.4) [48].

Таблиця 3.4

Технології ШІ в навчанні персоналу: Огляд та застосування

Технологія ШІ	Застосування в L&D	Вигоди для L&D
Машинне навчання (ML)	Аналіз ефективності навчальних програм, персоналізація навчання.	Підвищення ефективності навчання, адаптація програм до індивідуальних потреб.
Обробка природної мови (NLP)	Розробка інтерактивних навчальних матеріалів, аналіз зворотного зв'язку.	Покращення зрозумілості та доступності навчальних матеріалів, точний аналіз потреб навчання.
Чат-боти на основі ШІ	Підтримка та допомога у вирішенні запитань в реальному часі.	Забезпечення швидкої допомоги та підтримки, ефективне управління запитаними учнів.
Предиктивний аналіз	Прогнозування потреб у навчанні, ідентифікація трендів.	Проактивне планування та оптимізація навчальних програм, розробка відповідних навчальних стратегій.

Аналіз великих даних	Виявлення трендів у навчанні, аналіз ефективності матеріалів.	Підвищення рівня ухвалення рішень на основі даних, забезпечення стратегічного планування навчання.
Автоматизоване навчання	Розробка індивідуалізованих навчальних траєкторій.	Ефективне навчання з орієнтацією на конкретні потреби та цілі учнів, покращення результатів навчання.

Реалізація цього комплексного підходу в SoftServe не лише сприяє оптимізації процесу навчання нових спеціалістів, а й підтримує стратегію компанії щодо становлення як лідера у впровадженні інноваційних рішень в області розвитку талантів.

У контексті запропонованих напрямків вдосконалення стратегії розвитку персоналу в SoftServe основний акцент слід робити на інтеграції технологій штучного інтелекту, особливо NLP та машинного навчання. Це дозволить автоматизувати та оптимізувати HR-процеси, підвищити ефективність навчальних програм і забезпечити персоналізований підхід до розвитку кожного працівника. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню продуктивності, але й задоволенню індивідуальних потреб співробітників, що є ключовим для забезпечення їх довгострокового розвитку та залучення.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного аналізу було виявлено, що інтеграція штучного інтелекту в систему навчання та розвитку персоналу в SoftServe може принести значні переваги, такі як персоналізація навчального процесу, автоматизація та оптимізація процесів навчання, а також покращення ефективності та якості навчання. Персоналізоване навчання та глибокий аналіз освітнього та професійного бекграунду кожного спеціаліста дозволяють створювати навчальні програми, які оптимально відповідають індивідуальним потребам та цілям. Водночас, використання передових технологій ШІ дозволяє компанії вдосконалити HR-процеси, значно підвищити

продуктивність HR-відділу та забезпечити вищу прозорість та справедливість у процесі найму.

Однак, разом з потенціалом приходять й ризики, які були проаналізовані за допомогою методу FMEA. Серед виявлених ризиків - технічні збої, неточності в обробці даних, низька залученість співробітників та виток конфіденційної інформації, що можуть призвести до затримок у навчанні, зниження якості навчального процесу та юридичних наслідків. Такі ризики вимагають ретельного управління, включаючи регулярне оновлення програмного забезпечення, контроль якості обладнання, вдосконалення алгоритмів та постійне оновлення баз даних, а також розробку цікавого інтерактивного контенту і впровадження сильних заходів безпеки.

Завдяки SWOT-аналізу було визначено стратегічні напрями для ефективної адаптації та використання штучного інтелекту в процесах навчання та розвитку персоналу. Ця методологія дозволяє не тільки виявити сильні сторони та можливості, які можуть бути використані для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційності компанії, але й визначити слабкі сторони та загрози, які необхідно адресувати для запобігання потенційних ризиків.

ВИСНОВКИ

Професійний розвиток персоналу в сучасному бізнес-середовищі виступає як фундаментальний фактор, що визначає стратегічну перспективу організацій. Суттєвість його ролі полягає в здатності організації адаптуватися до динамічних ринкових умов, підвищувати конкурентоспроможність і ефективність через систематичне навчання та розвиток персоналу. Цей процес охоплює не тільки набуття специфічних навичок, але й розвиток особистісних якостей, що сприяють інноваційності та креативності.

Стратегії та моделі управління професійним розвитком набувають нового значення в умовах глобалізації та технологічних змін. Важливою є інтеграція різноманітних підходів, що включають залучення співробітників на всіх рівнях, створення умов для міжфункціонального розвитку та використання інноваційних технологій навчання. Ефективність таких стратегій залежить від здатності організації адаптуватися до змін, розвивати кваліфікацію працівників та стимулювати їхнє залучення та мотивацію.

Методичні підходи до оцінювання ефективності систем управління професійним розвитком мають величезне значення. Вони дозволяють не тільки вимірювати безпосередній вплив навчальних програм на продуктивність та фінансові показники, але й оцінювати зміни у поведінці та корпоративній культурі.

В умовах сучасного бізнес-середовища, професійний розвиток персоналу перетворюється на стратегічний інструмент, що забезпечує динамічне вдосконалення людського капіталу, сприяє інноваційному розвитку компаній та підвищує їхню конкурентоспроможність. Управління цим процесом вимагає від організацій не тільки стратегічного планування, але й гнучкості, відкритості до інновацій та вміння адаптуватися до швидко змінюваного ринку.

Аналізуючи комплексні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу в SoftServe, стає зрозуміло, що компанія реалізує

високоінтегровану стратегію, яка об'єднує різноманітні аспекти корпоративного навчання, професійного розвитку, та кар'єрного планування.

Центральним аспектом цієї стратегії є зосередженість на індивідуальному розвитку кожного співробітника. Ініціативи, як-от лідерські програми та мовні курси, не тільки підтримують професійний розвиток, але й сприяють розвитку м'яких навичок та міжкультурного розуміння. Важливість цих ініціатив підкреслюється високою ступеню участі та успіхом у кар'єрному просуванні учасників.

Ефективність такої інтегрованої стратегії підтверджується статистикою сертифікаційних програм та зростанням кількості випускників мовних курсів. Це вказує на активне залучення співробітників до процесів навчання та їх бажання вдосконалюватися. Водночас, увага до культурного різноманіття та міжнародної співпраці підкреслює роль SoftServe як глобального гравця в ІТ-індустрії.

SoftServe також активно впроваджує інновації в управлінні людськими ресурсами, включаючи вдосконалення внутрішніх процесів відбору та оцінки персоналу, розвиток спеціалізованих команд, та використання передових технологій для ефективного навчання та розвитку кадрів. Це демонструє цілісний підхід до створення висококваліфікованого та різноманітного колективу, готового до викликів сучасного ІТ-сектора.

Аналізуючи стратегії професійного розвитку персоналу в ІТ-компанії SoftServe, можна визначити кілька ключових напрямків, що формують її ефективність в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), в оперативну діяльність компанії стає критично важливим у контексті оптимізації навчальних та розвивальних програм. Це забезпечує персоналізацію навчального процесу та підвищує його ефективність, зокрема через автоматизацію, адаптивність, та оперативне оновлення навчальних матеріалів.

Однак, разом із потенціалом інтеграції ШІ в професійний розвиток персоналу, існують і значні ризики, які були проаналізовані за допомогою методу Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) та SWOT-аналізу. Вони включають технічні збої,

помилки в обробці даних, проблеми з конфіденційністю, а також потенційний опір з боку співробітників до нових технологій. Висновки цього аналізу наголошують на важливості ретельного планування, регулярного оновлення та вдосконалення систем, а також на необхідності забезпечення високого рівня безпеки даних.

У контексті цих викликів, SoftServe демонструє гнучкий та комплексний підхід, інтегруючи різноманітні аспекти навчання та розвитку своїх співробітників. Стратегія компанії зосереджена не лише на технічних навичках, а й на розвитку особистісних якостей, що сприяє загальній культурі інновацій та креативності. Ефективність такої стратегії підтверджується не тільки успіхами в навчанні та професійному зростанні співробітників, але й позитивним впливом на корпоративну культуру та загальну продуктивність компанії.

Узагальнюючи, стратегія професійного розвитку персоналу в SoftServe є прикладом ефективного поєднання інноваційних технологій і людського фактору в управлінні персоналом. Цей підхід не лише забезпечує компанії стратегічну перевагу на ринку, але й підкреслює її готовність до швидкої адаптації до змінних умов бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чухлата Ж. Г Особливості стратегії розвитку підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62.
2. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.)
3. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет, 2014. Том 15. № 3. С. 79-85.
4. Словник економічних показників. AnalizUA. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-pezalezhnosti>.
5. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. (2014). Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. Молодий вчений. Економічні науки. № 6. С. 73- 75.
6. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. (2018). «Modern Economics». №8. С. 6-14.
7. Гризовська Л.О. (2014). Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно - активних промислових підприємств. Економічний аналіз : зб. наук. праць, Том 15. № 3. С. 12-20.
8. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitkukonkurentospromozhnosti-pidpriemstva/>.
9. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. К.: Вид-во МАУП, 2001. 112 с.
10. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., & Зелена М. (2022). Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. Innovation and Sustainability. (4). С. 71–78.

11. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 137-142.
12. Воробйов Є.М. Економічна теорія: по-сібник / Є.М. Воробйов, А.А. Гриценко, В.М. Лісовицький. Харків; Київ, 2003. 704 с.
13. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань //. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
14. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул / Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т.2. С. 13-16.
15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
16. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. 2010. № 17. С. 172–180.
17. Офіційний сайт SoftServe URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>
18. Інформація про SoftServe, аналіз Forbes 2022 URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/csr-report-2022>
19. SOFTSERVE SUSTAINABILITY REPORT. 2022 URL: <https://forbes.ua/profile/softserve-306>
20. Гордієнко О. О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю. Гілея: науковий вісник. 2017. Вип. 122. С. 196-199.
21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
22. Дьомкіна О.В. Розвиток персоналу сфери інформаційних технологій: поняття, особливості та сучасний стан в Україні. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2015. № 20. Вип. 1 (2). С. 85–89.
23. Жуковська А.Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2021. № 101. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18317>

24. Кейси і технології у новому блозі компанії SOFTSERVE
URL:<https://ain.ua/2021/12/22/navchayemo-ponad-10-000-studentiv-na-rik-yakpraczyuye-korporatyvnyj-universytet-softserve/>
25. Управління персоналом. Інформаційний портал.
URL:<https://www.kadrovik.ua/kategoriyi-statey/upravl-nnya-personalom>
26. Родченко В.Б., Рекун Г.П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Одеса, 2013. Т.18. Вип. 4/3. С. 89-93
27. Свіргун В. Інноваційні підходи управління персоналом. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Матеріали VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю. Тернопіль. ЗУНУ.
28. Хвостенко Т. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/suchasnimetodi-ta-innovatsii-dlya-pidvishchennya-efektivnosti-ta-rozvitku-kadrov>
29. Чернів Є. Цифрова трансформація бізнесу. URL:
<https://www.epravda.com.ua/columns/2019/05/10/647632/>
30. Soft Skills в IT: чому вони потрібні кожному айтишнику та як їх розвивати. URL:
https://kam.itstep.org/blog_3/soft-skills-in-it-why-every-it-specialist-needsthem-and-how-to-develop-them Millennials rising: the next great generation
31. SOFTSERVE SUSTAINABILITY REPORT. 2021. URL:
<https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibilityreport-2021.pdf>
32. SOFTSERVE. SUPPORT UKRAINE FROM ABROAD. URL:
<https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility>
33. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. / А.В. Шегда. К.: «Знання», 2004. 501 с.
34. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник. / Ф.І Хміль. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

35. Федорусь М.Ю. Проблеми кадрового забезпечення підприємств Волинської області / М.Б. Федорусь, Л.Ю. Матвійчук // Вісник Луцького національного технічного університету. 2015. № 6. С. 51-59.
36. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Підручник. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібський. – К.: Центр учбової літератури, 2007. 412 с.
37. Семкіна М.В. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту / М.В. Семкіна // Україна: аспекти праці. 2017. № 4. - С. 40-46.
38. Севастьянов Р.В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Р.В. Севастьянов, С.А. Ткаченко // Вісник Львівського Політехнічного університету. 2014. № 6. С. 177-187.
39. Рудченко О.О. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємствах різних форм власності в умовах роздержавлення / О.О. Рудченко // Україна: аспекти праці. 2016. № 1. С. 35-40.
40. Новікова М.М. Формування організаційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу: монографія / М.М. Новікова, А.В. Діоба. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 248 с.
41. Мурашко Н.І. Управління персоналом: Підручник / Н.І. Мурашко. К.: Компас, 2007. 330 с.
42. Курінний О.В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства / О.В. Курінний. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/14.pdf.
43. Красноносова О.М. Кадрове забезпечення як ефективний елемент стратегічного управління підприємством / Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Т. 2. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 344 с.
44. Кравченко М.О. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу інноваційної діяльності промислових підприємств / М.О. Кравченко // Економіка і держава. - Київ, 2016. № 2. С. 93-96.

45. K. Chowdhary. "Natural language processing. Fundamentals of Artificial Intelligence." pp. 603-649, 2019. DOI: 10.1007/978-81-322-3972-7_19
46. M. Budworth, J. Harrison, S. Chummar." Beyond feedback: understanding how feedforward can support employee development". Journal of Management Development, 2019.
47. Egana del Sol, P. and Joyce, C. 2020. 'The Future of Work in Developing Economies'. MIT Sloan Management Review. Accessed: URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-work-in-developing-economies/>
48. Frontier Economics. 2018. The impact of AI on work: An evidence review prepared for the Royal Society and the British Academy. Europe & Australia: URL: <https://royalsociety.org/~media/policy/projects/ai-and-work/frontier-review-the-impact-of-AI-on-work.pdf>
49. Keevy, J. & Chakroun, B. 2018. Digital Credentialing. Implications for the recognition of learning across borders. Paris: UNESCO.
50. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегії розвитку інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3, Т. 2. С. 79-84.
51. Кравчук Оксана Іванівна, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c6691a1-0c93-4d9f-882f-e0d097778fe9/content>

ДОДАТКИ

Додаток А. Екосистема сталого розвитку softserve



Додаток Б. Тренди використання цифрових технологій в сучасних HR-практиках [51]

