

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Організація додаткового навчання персоналу на прикладі
ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»
Єдішелашвілі Н.Н.

Керівник к.е.н., доцент

Малтиз В.В.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н.,
доцент

Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов

« _____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Єдішелашвілі Нодарі Нодаровичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Організація додаткового навчання персоналу на прикладі ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»»

керівник роботи Малтиз В.В., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити значення додаткового навчання персоналу в стратегії розвитку організації; проаналізувати форми, методи та етапи додаткового навчання персоналу; дослідити принципи та особливості додаткового навчання персоналу; дати організаційну характеристику ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»; провести аналіз системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»; оцінити ефективність системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»; розробити проєкт з удосконалення додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»; оцінити ефективність розробленого проєкту щодо вдосконалення додаткового навчання.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 5 рис., 11 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Малтиз В.В., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Малтиз В.В., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Н.Н. Єдішешашвілі
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

В.В. Малтиз
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 91 с., 5 рис., 11 табл., 51 джерело.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Предметом дослідження є організація додаткового навчання персоналу ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Мета кваліфікаційної роботи – на основі вивчення теоретичних і практичних аспектів засад організації системи додаткового навчання персоналу розробити заходи щодо вдосконалення організації додаткового навчання персоналу ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- розкрито значення додаткового навчання персоналу в стратегії розвитку організації;
- проаналізовано форми, методи та етапи додаткового навчання персоналу;
- досліджено принципи та особливості додаткового навчання персоналу;
- дана організаційна характеристика ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»;
- проведено аналіз системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»;
- оцінено ефективність системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»;
- розроблено проєкт з удосконалення додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»;
- оцінено ефективність розробленого проєкту щодо вдосконалення додаткового навчання.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що було сформульовано модель планування та управління процесом додаткового навчання в організації, яка дозволяє врахувати не лише етапи планування та впровадження додаткового навчання, а й етапи оцінки та визначення впливу навчання на різних рівнях за моделлю Кіркпатріка.

**ДОДАТКОВЕ НАВЧАННЯ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК,
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАЛЬНІ МЕТОДИКИ,
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

SUMMARY

Master's qualification work: 91 pages, 5 figures, 11 tables, 51 sources.

The object of the study is the staff of FALCON-AUTO LLC.

The subject of the study is the organization of additional training of the staff of FALCON-AUTO LLC.

The purpose of the qualification work is to develop measures to improve the organization of additional training of the staff of "FALCON-AUTO" LLC based on the study of theoretical and practical aspects of the principles of organization of the system of additional training of personnel.

In accordance with the purpose in the work the following tasks are solved:

- the importance of additional staff training in the organization's development strategy is revealed;
- the forms, methods and stages of additional staff training are analyzed;
- the principles and features of additional staff training are studied;
- the organizational characteristics of "FALCON-AUTO" LLC are given;
- an analysis of the system of additional training of personnel in the "FALCON-AUTO" LLC is carried out;
- the effectiveness of the system of additional training of personnel in "FALCON-AUTO" LLC is evaluated;
- a project to improve additional training of personnel in FALCON-AUTO LLC was developed;
- evaluated the effectiveness of the developed project to improve additional training.

Research methods: logical generalization, system approach, situational analysis, generalization of theoretical research, questionnaire, expert method.

The scientific novelty of the study is that a model for planning and managing the process of additional training in an organization has been formulated, which allows taking into account not only the stages of planning and implementing

additional training, but also the stages of evaluating and determining the impact of training at different levels according to the Kirkpatrick model.

The obtained results and developed recommendations form a methodological basis for improving the organization of additional training of personnel at enterprises.

ADDITIONAL TRAINING, PROFESSIONAL DEVELOPMENT,
PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT, TRAINING METHODS,
EFFECTIVENESS OF PERSONNEL TRAINING

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОДАТКОВОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1 Значення додаткового навчання персоналу в стратегії розвитку організації.....	12
1.2 Форми, методи та етапи додаткового навчання персоналу	21
1.3 Принципи та особливості додаткового навчання персоналу.....	35
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОДАТКОВОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».....	42
2.1 Організаційна характеристика ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»	42
2.2 Аналіз системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».....	48
2.3 Оцінка ефективності системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»	55
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОДАТКОВОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»	65
3.1 Розробка проєкту з удосконалення додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»	65
3.2 Оцінка ефективності розробленого проєкту щодо вдосконалення додаткового навчання	71
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Організація додаткового навчання персоналу є актуальною темою дослідження в сучасному бізнес-середовищі. За останні кілька десятиліть бізнес-моделі та вимоги до праці зазнали значних змін. Ринок постійно розвивається, технології швидко змінюються, і компанії повинні адаптуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними. У цьому контексті навчання персоналу стає ключовим елементом успішного управління організацією.

Однією з основних причин, що робить цю тему актуальною, є необхідність постійного оновлення навичок і знань працівників. Сучасний ринок праці вимагає від фахівців не тільки фахової експертизи, але й здатності адаптуватися до нових технологій та стратегій. Отже, організації повинні забезпечити своїх працівників можливістю постійного вдосконалення, щоб забезпечити ефективну роботу та відповідати вимогам ринку.

Ще однією важливою аспектом є здатність компанії адаптуватися до змін у внутрішньому середовищі. Наприклад, впровадження нових технологій, зміна стратегії бізнесу чи реструктуризація вимагають від персоналу нових знань та навичок. Додаткове навчання є ключовим інструментом для ефективної імплементації змін та запобігання ризикам, пов'язаним з невідповідністю персоналу.

Крім того, глобалізація економіки та зростання конкуренції змушують компанії шукати нові ринки та ефективні стратегії для виживання на міжнародному рівні. Це також ставить під сумнів актуальність і релевантність наявних навичок працівників. Організації повинні інвестувати в додаткове навчання, щоб забезпечити, що їх персонал може ефективно функціонувати в нових географічних та культурних умовах.

Окрім цього, активне додаткове навчання може стати інструментом для залучення та утримання висококваліфікованих співробітників. Пропозиція

можливостей для саморозвитку може стати значущим стимулом для працівників обирати компанію як місце для довгострокового професійного росту.

У заключенні, актуальність теми дослідження перспективна і визначається потребами організацій адаптуватися до швидкозмінюючогося бізнес-середовища. Навчання персоналу стає стратегічним інструментом, що дозволяє компаніям забезпечити свою конкурентоспроможність та ефективність у довгостроковій перспективі.

Проблемі професійного та додаткового навчання персоналу в Україні та за кордоном активно приділяють увагу такі українські науковці, як: В. А. Гошовська, В.А. Грабовський, М.С. Орлів, Л.В. Прудиус, А.П. Рачинський, С.К. Хаджирадева та ін.

Але прискорення ринкових викликів до конкурентоспроможності бізнесу вимагає запровадження інструментів додаткового навчання, які забезпечують його ефективність. При цьому пандемія COVID-19 та війна в Україні створюють нові умови для бізнесу, які необхідно врахувати для виживання бізнесу.

Мета кваліфікаційної роботи – на основі вивчення теоретичних і практичних аспектів засад організації системи додаткового навчання персоналу розробити заходи щодо вдосконалення організації додаткового навчання персоналу ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- розкрити значення додаткового навчання персоналу в стратегії розвитку організації;
- проаналізувати форми, методи та етапи додаткового навчання персоналу;
- дослідити принципи та особливості додаткового навчання персоналу;
- дати організаційну характеристику ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»;

- провести аналіз системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»;
- оцінити ефективність системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»;
- розробити проєкт з удосконалення додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»;
- оцінити ефективність розробленого проєкту щодо вдосконалення додаткового навчання.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Предметом дослідження є організація додаткового навчання персоналу ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з персоналу ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО», результати власних напрацювань і спостережень.

У роботі використано методи: систематизації, логічного аналізу, ситуаційного аналізу, анкетування, експертний метод та інші.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

удосконалено:

- модель планування та управління процесом додаткового навчання в організації, яка дозволяє врахувати не лише етапи планування та впровадження додаткового навчання, а й етапи оцінки та визначення впливу навчання на різних рівнях за моделлю Кіркпатріка.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення організації додаткового навчання персоналу ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Європейський досвід використання

цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (Запоріжжя, 2023); конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023» » (Запоріжжя, 2023).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці:
2 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОДАТКОВОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Значення додаткового навчання персоналу в стратегії розвитку організації

Організація додаткового навчання персоналу є важливим елементом розвитку будь-якої компанії, оскільки вона дозволяє забезпечити високу якість виконання завдань та задоволення вимог клієнтів. Навчання допомагає співробітникам зрозуміти вимоги своєї посади, навчитися новим навичкам та збільшити рівень професійної компетентності.

Додаткове навчання – поняття, яке може мати різні визначення в залежності від контексту. У ході аналізу групувано декілька різних трактувань цього терміну:

- розширення освіти [2, 7, 34]- додаткове навчання може вказувати на будь-які додаткові освітні заходи чи програми, які перевищують основний обов'язковий курс навчання; може включати самонавчання, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи та інші форми освіти поза стандартним навчанням;

- професійний розвиток [6, 15, 28]- у бізнес-контексті «додаткове навчання» може вказувати на програми або заходи, спрямовані на підвищення професійних навичок та компетенцій працівників; може включати тренінги, семінари, внутрішні навчальні ініціативи в компанії.

- навчання поза робочим часом [25] - в індивідуальному контексті, «додаткове навчання» може вказувати на зусилля особи вивчати нові теми, отримувати додаткові знання чи навички в поза робочий час; може включати самостійне вивчення, участь в онлайн-курсах чи заняття з репетитором;

– засоби розвитку компетенцій [17, 26] - в сучасному світі, «додаткове навчання» може означати будь-які форми навчання, спрямовані на розвиток конкретних навичок або компетенцій, необхідних для успішної кар'єри чи особистого зростання.

Один з головних аргументів на користь додаткового навчання персоналу – підвищення якості роботи. Зростання рівня професійної компетентності забезпечує зростання продуктивності, що зокрема забезпечує збільшення прибутковості компанії. Крім того, якщо працівники знають, що вони отримують нові знання та навички, це може стати фактором для підвищення мотивації та залучення нових працівників.

Організація додаткового навчання персоналу може бути виконана за допомогою різних методів. Один з популярних методів – організація індивідуального навчання. Цей метод дозволяє кожному працівнику вибирати те, що йому потрібно навчитися, та розвиватися на своїй власній території та в умовах, які йому зручні. Інші методи включають організацію групових тренінгів, навчання від колег, а також онлайн–курси та вебінари [1].

Групові тренінги – це ефективний метод, який дозволяє працівникам навчатися один від одного та обмінюватися досвідом. Цей метод також забезпечує можливість взаємодії та співпраці між співробітниками. Навчання від колег – це також досить ефективний метод, оскільки колеги можуть допомогти один одному у навчанні та підвищенні професійної компетентності.

Онлайн–курси та вебінари дозволяють працівникам навчатися у зручний для них час та зручному місці. Цей метод також дозволяє компанії заощадити час та гроші, оскільки навчання може бути проведене онлайн без необхідності витрат на поїздки та проживання.

Необхідно пам'ятати, що організація додаткового навчання персоналу повинна бути спрямована на підвищення якості роботи та забезпечення зростання рівня професійної компетентності. Для досягнення успіху в цій справі необхідно добре планувати навчальні курси та розуміти потреби та

очікування працівників. Крім того, необхідно забезпечувати доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам у навчанні, таких як веб-сайти зі статтями, книги та інші навчальні матеріали.

Організація додаткового навчання персоналу є важливим елементом розвитку будь-якої компанії. Навчання допомагає працівникам зрозуміти вимоги своєї посади, навчитися новим навичкам та збільшити рівень професійної компетентності. Для досягнення максимальної ефективності необхідно використовувати різні методи навчання, такі як індивідуальні курси, групові тренінги та онлайн-курси [2]. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, тому важливо обирати той метод, який найбільше відповідає потребам та можливостям компанії та працівників.

Крім того, організація додаткового навчання повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей, таких як підвищення рівня професійної компетентності, зменшення кількості помилок та збільшення продуктивності роботи. Також важливо забезпечувати доступ до ресурсів та матеріалів, які допоможуть працівникам у навчанні та підвищенні кваліфікації.

Успішна організація додаткового навчання персоналу може допомогти компанії досягти більшого успіху та конкурентної переваги на ринку. Навчання сприяє зростанню компетенції працівників та може позитивно впливати на їхнє задоволення роботою та мотивацію. Крім того, підвищення рівня професійної компетентності працівників може допомогти компанії зменшити витрати на найм нових співробітників та підвищити якість роботи в цілому.

Загалом, організація додаткового навчання персоналу є важливою складовою ефективного управління ресурсами компанії. Компанії, які інвестують у навчання своїх працівників, можуть досягти більшої ефективності та конкурентної переваги на ринку. Навчання повинно бути систематичним та плановим процесом, який відповідає потребам компанії та працівників. Важливо не тільки проводити навчання, але й оцінювати його ефективність та розвивати план для подальшого покращення якості навчання.

Оцінювання ефективності додаткового навчання може включати оцінку виконання задач після навчання, зміну рівня професійної компетентності та продуктивності працівників. Це дозволяє компанії оцінювати ефективність своїх інвестицій у навчання та визначати обсяги подальших інвестицій.

Інтеграція додаткового навчання в процес управління персоналом є ключовим елементом успішної реалізації стратегії компанії. Компанії повинні розробляти та впроваджувати плани навчання на основі стратегічних цілей та потреб працівників. Це дозволяє забезпечити належну підготовку персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії [17].

Таким чином, організація додаткового навчання персоналу є важливим елементом управління персоналом та повинна бути частиною загальної стратегії компанії. Розгляд потреб компанії та працівників, вибір найефективніших програм навчання, оцінювання ефективності навчання та планування подальшого розвитку повинні бути включені до процесу управління персоналом.

Додаткове навчання персоналу є ключовим елементом стратегії розвитку сучасної організації. В умовах швидкозмінюючогося бізнес-середовища, де технологічні інновації, глобалізація та зростаюча конкуренція стають нормою, підтримка та розвиток кваліфікації персоналу стають стратегічно важливими для забезпечення стійкості і успішності підприємства.

Однією з ключових переваг додаткового навчання є здатність пристосовуватися до змін у вимогах ринку. Організації, які інвестують у розвиток свого персоналу, можуть легше адаптуватися до нових технологій, стратегій та вимог споживачів. Це дозволяє підприємствам бути гнучкими і витримувати конкурентний тиск, адже добре підготовлений персонал може швидко впроваджувати нові ідеї та технології [59].

Додаткове навчання також відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня компетентності та ефективності працівників. Отримання нових знань та навичок підвищує ефективність виконання завдань, а також допомагає уникати застарілих методів та підходів. Кваліфікований персонал

стає конкурентною перевагою, що дозволяє організації займати лідируючі позиції в своїй галузі [21].

У контексті стратегії розвитку, додаткове навчання є інструментом для створення та утримання талантів. Привабливість для фахівців полягає не лише в конкурентоспроможній заробітній платі, але і в можливостях для професійного зростання. Компанії, які активно інвестують у розвиток свого персоналу, привертають та утримують талановитих співробітників, які додають цінність підприємству.

Додаткове навчання також сприяє створенню інноваційної культури в організації. Заохочуючи працівників вдосконалювати свої навички та генерувати нові ідеї, компанії створюють середовище, в якому інновації стають частиною корпоративної ДНК. Це не тільки підтримує конкурентоспроможність, але й дозволяє підприємству лідувати в індустрії та адаптуватися до змін у вимогах ринку.

З матеріальної точки зору, додаткове навчання може здаватися витратою, проте воно варте своєї вартості в довгостроковій перспективі. Забезпечення персоналу актуальними навичками та знаннями дозволяє ефективно використовувати ресурси, уникати помилок та підвищувати продуктивність. У більш широкому плані, це також сприяє підтримці стійкості організації в умовах невизначеності.

Загалом, додаткове навчання персоналу в стратегії розвитку організації визначається як важливий стимул для досягнення високих результатів та визначення конкурентних переваг. Це інвестиція в людський капітал, що сприяє не лише особистому росту працівників, але й загальному успіху підприємства.

Крім того, додаткове навчання персоналу в стратегії розвитку організації виконує важливу роль у створенні сприятливого та відкритого корпоративного середовища. Навчання дозволяє співробітникам взаємодіяти та обмінюватися досвідом, стимулюючи комунікацію та творчий обмін ідеями. Такий підхід

збагачує корпоративну культуру, робить її більш динамічною та адаптивною до змін.

Окрім індивідуальних переваг для працівників, організація отримує можливість розвивати внутрішній експертний потенціал. Іншими словами, коли працівники здобувають нові знання та компетенції, це стає базою для формування внутрішнього резерву фахівців, які можуть вирішувати завдання на різних рівнях управління. Це зменшує залежність від зовнішніх консультантів та підвищує самостійність організації в умовах невизначеності [18].

Також слід відзначити, що додаткове навчання стимулює інноваційність та креативність в організації. Проходження нових курсів та участь у тренінгах створює умови для виникнення нових ідей та підходів до вирішення проблем. Здатність працівників думати творчо та привносити свіжі погляди допомагає підприємству інноваційно розвиватися та зберігати конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Не менш важливою є роль додаткового навчання у підготовці персоналу до різних викликів та кризових ситуацій. Технологічні зміни, економічні труднощі чи інші негативні впливи можуть виникнути непередбачувано. Однак компанії, що інвестують у навчання свого персоналу, будуть мати кращі шанси вирішувати проблеми та виходити з кризи сильнішими та більш витривалими [23].

Додаткове навчання персоналу впливає на стратегію розвитку організації не лише в аспекті розвитку індивідуальних навичок та знань працівників, але і на рівень командної співпраці та колективного успіху. Курси та тренінги, спрямовані на розвиток комунікативних навичок, лідерства та роботи в команді, сприяють покращенню внутрішньої динаміки. Співробітники, які можуть ефективно співпрацювати та вирішувати завдання як команда, забезпечують стабільність та високий рівень результативності.

Ще однією важливою складовою стратегії розвитку, підтримуваної додатковим навчанням, є збереження культури інновацій. Проходження

спеціалізованих курсів та участь у творчих програмах стимулює працівників генерувати та реалізовувати нові ідеї. Компанії, які підтримують інноваційний підхід серед свого персоналу, здатні легше адаптуватися до ринкових змін та виходити на нові ринки [17].

Особливу увагу варто звернути на внутрішній резерв та талант-менеджмент. Додаткове навчання стає основою для формування та розвитку кадрового резерву, що має стратегічне значення для забезпечення послідовності в управлінні та заповненні ключових вакансій. Компанії, які системно інвестують у розвиток свого внутрішнього резерву, мають конкурентну перевагу, забезпечуючи стабільність управління та сприяючи кар'єрному зростанню працівників.

Зі сторони фінансових показників, важливо відзначити, що інвестиції у додаткове навчання компенсуються зростанням продуктивності праці, зменшенням кількості помилок та підвищенням загальної ефективності бізнесу. Хоча ініційальні витрати можуть здатися значними, вони швидко окупаються у вигляді підвищення якості роботи та конкурентоспроможності на ринку.

Загалом, додаткове навчання персоналу в стратегії розвитку організації є важливою складовою для досягнення поставлених цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Воно формує конструктивне та інноваційне корпоративне середовище, розвиває внутрішній експертний потенціал, підтримує культуру інновацій та сприяє формуванню внутрішнього резерву. Інвестиції в додаткове навчання не лише підвищують ефективність працівників, але й формують основу для сталого розвитку та утримання лідерської позиції в сучасному бізнес-середовищі.

Продовжуючи обговорення значення додаткового навчання в стратегії розвитку організації, важливо висвітлити його роль у веденні бізнесу в умовах швидко змінюючогося соціально-економічного контексту.

Однією з ключових переваг додаткового навчання є підтримка сталого розвитку підприємства. В оновленому світі, де технології постійно

розвиваються, змінюються вимоги споживачів та виникають нові глобальні виклики, важливо, щоб персонал був готовий до адаптації. Додаткове навчання дозволяє забезпечити постійне оновлення знань та навичок, що в свою чергу робить організацію більш уразливою до змін та сприяє її стійкості в непередбачуваних умовах [9].

З врахуванням сучасних тенденцій у розвитку технологій та цифрової трансформації, додаткове навчання персоналу в області цифрових компетенцій стає особливо важливим елементом стратегії розвитку. Навчання в галузі штучного інтелекту, аналітики даних, кібербезпеки та інших цифрових навичок дозволяє організації не тільки крокувати в ногу з технологічними тенденціями, але й впроваджувати їх для поліпшення бізнес-процесів.

Додаткове навчання також є засобом для збереження та передачі корпоративного досвіду та культури. Запровадження внутрішніх програм навчання дозволяє передавати накопичені знання від більш досвідчених працівників до нових поколінь. Це створює унікальний конкурентний перевагу, оскільки компанії, які зберігають свій досвід та ноу-хау, здатні ефективніше реагувати на виклики ринку та швидше впроваджувати інновації [11].

У контексті глобалізації та розвитку міжнародних бізнес-відносин, додаткове навчання персоналу грає важливу роль у розвитку міжкультурної компетентності та міжнародних бізнес-навичок. Проходження міжнародних тренінгів та навчання підвищує здатність працівників ефективно співпрацювати з колегами з інших країн та розуміти особливості роботи на глобальному ринку.

Неабияким результатом додаткового навчання є підвищення морального духу та мотивації персоналу. Продемонструвавши заботу про розвиток своїх працівників, організація стимулює внутрішню мотивацію та привертає талановитих співробітників, які бажають розвиватися та долучитися до успіхів компанії.

Загалом, додаткове навчання персоналу є стратегічно важливим елементом успішної організації в сучасному світі. Воно не тільки розвиває навички та знання працівників, але й створює умови для адаптації до нових умов, стійкості до викликів та забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Така стратегія дозволяє компаніям ефективно управляти змінами, інтегрувати інновації та досягати сталого успіху в довгостроковій перспективі [36].

Продовжуючи дискусію щодо значення додаткового навчання в стратегії розвитку організації, слід враховувати його роль у збереженні конкурентної переваги та залученні нових можливостей.

Однією з головних переваг, які надає додаткове навчання, є можливість створення адаптивного та гнучкого колективу. Організації, які інвестують у розвиток свого персоналу, можуть швидше реагувати на зміни в економічному та технологічному середовищі. Це дозволяє підприємствам не лише уникати негативних наслідків змін, а й використовувати їх як можливості для росту та розширення.

Додаткове навчання є також ефективним інструментом для створення лідерів в організації. Компанії, які надають своїм працівникам можливість розвивати лідерські навички, будують сильні керівницькі кадри. Це не лише сприяє ефективному управлінню внутрішніми процесами, але й сприяє підготовці наступного покоління лідерів для компанії.

Додаткове навчання також впливає на підвищення ефективності комунікації всередині організації. Проходження тренінгів та курсів підвищує навички комунікації, які є ключовим фактором для побудови ефективних внутрішніх та зовнішніх стосунків. Покращення комунікації сприяє ефективнішій співпраці між різними відділами та рівнями управління, забезпечуючи гармонійну роботу організації.

Одним із ключових аспектів додаткового навчання є його вплив на підвищення задоволеності працівників. Надання можливостей для саморозвитку та професійного росту сприяє формуванню позитивного

робочого середовища та підвищує вірогідність того, що працівники залишаться в компанії на довгостроковій основі.

Додаткове навчання також є інструментом для впровадження етичних стандартів та цінностей в організації. Навчання персоналу не тільки з погляду фахових аспектів, але й в сфері етики та корпоративної відповідальності сприяє формуванню етичної культури в компанії.

З фінансового погляду, інвестиції у додаткове навчання персоналу варто розглядати як стратегічний капітал, який приносить довгострокові вигоди. Зменшення обігу персоналу, підвищення ефективності праці та здатність адаптуватися до ринкових змін – це лише деякі з переваг, які може забезпечити додаткове навчання [41].

Отже, додаткове навчання персоналу в стратегії розвитку організації визначається як ключовий елемент для забезпечення конкурентоспроможності, сталого росту та високої ефективності. Це інвестиція у людський капітал, яка призначена забезпечити підприємству унікальні конкурентні переваги в швидкозмінюваному та вимогливому бізнес-середовищі.

1.2 Форми, методи та етапи додаткового навчання персоналу

Форми додаткового навчання персоналу є важливим аспектом стратегії розвитку організації. Інтенсивний розвиток технологій, зміни в бізнес-середовищі та постійно зростаючі вимоги до кваліфікацій співробітників визначають необхідність постійного оновлення знань та навичок персоналу. Успішні компанії визнають важливість інвестування в додаткове навчання, та використовують різноманітні форми для досягнення цієї мети.

Перша форма – це внутрішні тренінги та семінари. Організації можуть створювати власні програми навчання, призначені специфічно для їхніх потреб. Це може включати технічні курси, тренінги з лідерства, розвиток комунікативних навичок та інші. Внутрішні тренінги дозволяють персоналу

отримати знання, які безпосередньо відображають особливості та вимоги конкретної організації. [54]

Другою формою є залучення зовнішніх тренерів та експертів. Це може бути проведення зовнішніх тренінгів, семінарів або лекцій від провідних фахівців у галузі. Залучення зовнішніх тренерів може привнести нові погляди та ідеї, а також забезпечити доступ до передового досвіду та найкращих практик у відповідній галузі.

Ще однією формою є участь у конференціях та виставках. Такі заходи надають співробітникам можливість вивчати нові технології, тренди та кращі практики у своїй сфері. Конференції також створюють унікальні можливості для мережевого зв'язку та обміну досвідом з іншими фахівцями.

Іншою формою додаткового навчання є самостійне навчання та онлайн-курси. Сучасні технології дозволяють працівникам отримувати нові знання в онлайн-форматі, що надає гнучкість індивідуального графіку та доступу до широкого спектру ресурсів. Онлайн-навчання також дозволяє здобувати знання від провідних експертів з будь-якої точки світу.

Важливою формою є також програми менторства та наставництва. Організації можуть створювати системи, в яких досвідчені співробітники діляться своїми знаннями та досвідом з менш досвідченими колегами. Це допомагає не тільки підвищити рівень кваліфікації нових працівників, але й створює атмосферу взаємопідтримки та сприяє формуванню корпоративної культури.

Спеціальні проєкти та завдання також можуть бути формою додаткового навчання. Організації можуть створювати проєкти, в яких співробітники розвивають нові навички та роблять практичний внесок у розвиток компанії. Це може бути, наприклад, участь у робочих групах, впровадження нових ідей чи пілотних проєктів.

Культурні заходи та тимбілдинг-події також можуть використовуватися як форма додаткового навчання. Вони сприяють покращенню командної

роботи, розвитку лідерських навичок та підтримці позитивної корпоративної атмосфери [57].

Узагальнюючи, форми додаткового навчання персоналу є різноманітними і адаптованими до потреб конкретної організації. Вони дозволяють забезпечити необхідний рівень кваліфікації та підготувати персонал до викликів сучасного бізнес-середовища. Важливо враховувати індивідуальні особливості команди та визначати найефективніші форми для досягнення стратегічних цілей компанії.

Поза переліченими формами, існують інші інноваційні способи додаткового навчання, які можуть виявитися ефективними для розвитку персоналу. Одним з них є використання гейміфікації. Гейміфікація включає елементи гри в навчання, такі як конкурси, виклики та бейджі, щоб стимулювати участь та підвищити мотивацію співробітників до вивчення нових матеріалів.

Також, електронні навчальні платформи та Learning Management Systems (LMS) стають все більш популярними серед компаній. Вони дозволяють створювати та розгортати онлайн-курси, вести моніторинг прогресу та оцінювати результати. Це особливо корисно для великих компаній з розподіленою робочою силою або для тих, які прагнуть забезпечити постійний доступ до навчання [14].

Організації також можуть використовувати зовнішні партнерства для додаткового навчання персоналу. Це може включати участь у професійних асоціаціях, співпрацю з університетами або іншими освітніми установами. Спільна робота з експертами зі сфери, спеціалізованими тренерами чи науковцями може допомогти працівникам вивчати сучасні тенденції та наукові розробки у своїй області.

Крім того, команди можуть взяти участь у проектах та вирішенні реальних проблем компанії. Це навчання за допомогою практичних завдань дозволяє співробітникам навчатися, працюючи над конкретними викликами,

які виникають у їхній роботі. Воно стимулює креативність, вирішення проблем та командну співпрацю.

Особливу увагу також слід приділити менторству та наставництву. Програми менторства дозволяють менш досвідченим працівникам вчитися від досвідчених колег, отримувати поради та конструктивний фідбек. Це сприяє швидшому розвитку та адаптації нових членів команди.

Необхідно також враховувати індивідуальні потреби співробітників. Кожен має власний стиль навчання та рівень досвіду, тому важливо надавати можливість вибору між різними формами додаткового навчання. Це може включати індивідуальні тренінги, консультації чи робочі групи для обміну знань.

Уроки з ініціативних проєктів та проведення досліджень також можуть включати участь співробітників у реальних випробуваннях або експериментах. Це дозволяє персоналу не тільки навчатися новому, але й застосовувати отримані знання у практиці [33].

У заключенні, важливо враховувати, що ефективна система додаткового навчання має бути різноманітною та адаптованою до особливостей конкретної компанії. Використання різних форм навчання сприяє створенню навчального середовища, яке стимулює розвиток персоналу та забезпечує конкурентні переваги компанії в сучасному бізнес-середовищі.

Методи додаткового навчання персоналу стали важливим компонентом стратегії розвитку сучасних організацій. Зростання конкуренції, швидкі технологічні зміни та постійне поновлення вимог до кваліфікацій робітників роблять необхідним систематичне інвестування в навчання персоналу. Різноманітність методів додаткового навчання враховує різні стилі навчання, індивідуальні потреби співробітників та ефективність передавання знань.

Важко порівнювати методи навчання між собою, тому що вони підходять для різних ситуацій і компаній, але якщо дивитися загалом, то їх усіх об'єднує три критерії: обсяг інформації, інформативність, а також прикладний характер одержуваних знань [51]. У роботі було проведено аналіз

на базі цих критеріїв і його результати наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння методів навчання (складено автором)

Вид навчання	Обсяг інформації	Інтерактивність і залученість	Ступінь засвоєння матеріалу та практична користь
Лекція	Високий	Низький	Нижче середнього
Ділова гра	Низький	Високий	Середній
Круглий стіл	Середній	Вище середнього	Середній
Кейс	Низький	Вище середнього	Середній
Тренінг	Вище середнього	Високий	Вище середнього

Як видно з таблиці, найоптимальнішими формами навчання є круглий стіл, який передбачає певний рівень підготовки всіх учасників, і, як наслідок, якісне засвоєння матеріалу, але лише однієї вузької його частини, відносно високий рівень залучення та непоганий прикладний характер – залежно від теми круглого столу. Також суттєвий недолік круглого столу – його обмеженість обміну досвідом та генерації нових рішень, які поки що не протестовані практично.

Один із найпоширеніших методів – внутрішні тренінги та семінари. Це внутрішнє навчання проводиться фахівцями або керівниками зі специфічним досвідом, що спільно діляться своїми знаннями з колегами. Внутрішні тренінги можуть бути адаптовані до конкретних вимог компанії та орієнтовані на вирішення конкретних завдань [3].

Другим ефективним методом є залучення зовнішніх тренерів та експертів. Залучення фахівців ззовні дозволяє отримати об'єктивний погляд на справу та користь від зовнішнього досвіду. Зовнішні тренери можуть привносити нові техніки, навички та підходи, що допомагають учасникам оволодіти новими інструментами та методами роботи.

Окремою категорією можна виділити електронне навчання та використання Learning Management Systems (LMS). Цей метод стає все більш популярним, оскільки він надає гнучкість участі та можливість доступу до

матеріалів з будь-якого місця і у будь-який час. Онлайн-курси можуть включати в себе відеолекції, тести, форуми для обговорення, що забезпечує різноманітний та взаємодійський процес навчання [54].

Слід відзначити також гейміфікацію як метод додаткового навчання, який використовує елементи гри для підвищення мотивації та участі у навчальному процесі. Це може бути введення конкурсів, бейджів, віртуальних нагород тощо. Гейміфікація не лише робить навчання більш цікавим, але і стимулює змагальність та підвищує результативність.

Крім того, участь у конференціях та виставках є важливим методом. Вони дозволяють працівникам отримувати інсайти від лідерів галузі, вивчати нові тенденції та технології. Взаємодія з іншими учасниками може стати цінним джерелом вдосконалення професійних навичок та розширення мережі контактів.

Участь у менторських програмах також є важливим методом додаткового навчання. Досвідчені співробітники можуть передавати свої знання та допомагати молодшим колегам у розвитку кар'єри. Це створює ефективний механізм передачі досвіду та знань в організації [16].

Загальні проекти та завдання можуть слугувати методом практичного навчання. Вони дозволяють працівникам застосовувати отримані знання у реальних сценаріях та робити практичний внесок у розвиток компанії.

Узагальнюючи, методи додаткового навчання персоналу є різноманітними і можуть бути вибрані враховуючи індивідуальні потреби, стилі навчання та характеристики організації. Комбінування різних методів часто виявляється найбільш ефективним, оскільки воно дозволяє покрити різні аспекти розвитку персоналу та враховувати різноманітність навчальних потреб.

Додаткові методи навчання включають участь у конференціях, симпозіумах та семінарах, що спеціалізуються на конкретних областях знань або галузях. Ці заходи надають працівникам можливість вивчати останні

новини та тенденції у своїй галузі, а також обмінюватися ідеями та досвідом з колегами.

Участь у віртуальних навчальних програмах та вебінарах стає все більш популярною формою додаткового навчання. Це особливо актуально в умовах глобалізації та роботи на віддалених платформах. Віддалений доступ до навчання забезпечує гнучкість та можливість отримати необхідні знання без фізичного присутності в навчальному закладі.

Самостійне навчання є ще однією ефективною формою. Вона включає читання книг, наукових статей, перегляд відеолекцій, аудіокниг та інших освітніх ресурсів. Співробітники можуть самі обирати теми та темп навчання відповідно до своїх інтересів та потреб [49].

Моделювання ситуацій та проведення тренінгів на практичних вправах є важливими методами, що сприяють розвитку практичних навичок. Це може включати рольові ігри, симуляції бізнес-ситуацій, вирішення кейсів та інші форми, що дозволяють персоналу застосовувати теоретичні знання на практиці.

Однією з інноваційних форм є використання віртуальної реальності (VR) та розширеної реальності (AR). Ці технології дозволяють створити іммерсивні навчальні середовища, де працівники можуть навчатися, взаємодіяти та розвивати навички у віртуальному чи розширеному просторі.

Ефективною формою також є метод "обучение на рабочем месте" або навчання в реальних умовах праці. Це може включати стажування, практичні тренінги та робочі проекти, які надають співробітникам можливість навчатися, працюючи безпосередньо з конкретними завданнями та викликами, що виникають у їх роботі [32].

Ще однією формою є участь у спеціальних програмах обміну та мобільності, де працівники можуть вивчати робочі практики та культурні особливості в інших компаніях або країнах. Це допомагає розширювати горизонти та набувати нових досвідів.

Загальноакадемічні програми в університетах та бізнес-школах також можуть слугувати методом додаткового навчання для підвищення кваліфікації персоналу. Отримання додаткової освіти може бути корисним для розвитку кар'єри та здобуття спеціалізованих знань у певних областях.

Цифрові методи додаткового навчання персоналу є ключовим елементом в сучасному бізнес-середовищі, де технології постійно розвиваються, а швидкі зміни вимагають постійного оновлення знань та навичок. Цифрові технології дозволяють організаціям створювати ефективні та гнучкі програми, які можуть бути призначені для широкого спектру потреб.

Однією з ключових цифрових форм додаткового навчання є електронне навчання або e-learning. Це може включати в себе віддалені курси, відео-лекції, інтерактивні модулі та тести, які працівники можуть проходити власним темпом та в будь-якому місці. E-learning дозволяє забезпечити навчання, враховуючи індивідуальні ритми та стилі навчання, що покращує ефективність засвоєння матеріалу [47].

Learning Management Systems (LMS) є ще однією важливою цифровою платформою для організації навчальних програм. Вони надають інструменти для створення, управління та відстеження навчання. LMS дозволяє адміністраторам відстежувати прогрес, оцінювати відповіді та адаптувати курси в залежності від потреб.

Важливо також відзначити використання віртуальної реальності (VR) та розширеної реальності (AR) у додатковому навчанні. VR створює іммерсивне середовище, де працівники можуть віртуально взаємодіяти з сценаріями своєї роботи. AR додає віртуальні елементи до реального світу, що може полегшити навчання в реальних умовах. Наприклад, механіки можуть навчатися відремонтувати обладнання, використовуючи AR для відображення інструкцій та схем.

Ефективним цифровим методом є також гейміфікація. Вона використовує елементи гри, такі як бейджі, рівні, конкурси, для стимулювання

участі та підвищення мотивації працівників. Гейміфікація може бути інтегрована в онлайн-курси або спеціальні мобільні додатки для навчання.

Електронні навчальні платформи, такі як Coursera, Udacity, або LinkedIn Learning, надають доступ до великої кількості онлайн-курсів в різних областях, що дозволяє працівникам самостійно обирати теми та поглиблювати свої знання.

Крім того, цифрові інструменти для відстеження прогресу та оцінки можуть бути використані для ефективного моніторингу та аналізу результатів навчання. Аналітика може надати цінний фідбек та вказівки для подальшого вдосконалення програм навчання.

Розробка внутрішніх мобільних додатків для навчання може сприяти гнучкості та мобільності навчання. Програми можуть включати короткі інформаційні модулі, тести, аудіо-та відеоматеріали, що дозволяє працівникам вивчати матеріал в будь-якому місці та в зручній для них спосіб.

Загалом, цифрові методи додаткового навчання стають все більш ключовими в сучасному бізнес-середовищі, де швидкі зміни та гнучкість важливі для успішності компаній. Забезпечення доступу до сучасних цифрових засобів може допомогти організаціям підтримувати високий рівень компетентності персоналу та адаптуватися до нових викликів у своєму сегменті ринку [13].

Додаткові цифрові методи навчання персоналу можуть включати в себе використання інтерактивних відео-уроків. Інтерактивність дозволяє працівникам активно взаємодіяти з матеріалами, вирішувати завдання та отримувати миттєвий фідбек. Це сприяє глибшому розумінню та покращує запам'ятовування інформації.

Окрім того, можливості використання соціальних мереж для навчання можуть стати ефективними. Внутрішні корпоративні мережі, де співробітники можуть ділитися знаннями, обговорювати теми та надавати поради, можуть стати потужним інструментом навчання та обміну досвідом.

Використання індивідуалізованих навчальних планів, побудованих на основі аналізу навчальних потреб працівників, є ще однією цифровою стратегією. Алгоритми та штучний інтелект можуть допомагати визначити індивідуальні слабкі місця та рекомендувати персоналізовані матеріали для подальшого вивчення [22].

Віртуальні класи або вебінари, які проводяться в режимі реального часу, можуть забезпечити можливість інтерактивного спілкування, задавання питань та обговорення матеріалів в режимі онлайн. Це особливо корисно для команд, які розташовані в різних географічних областях.

Мобільні додатки для навчання можуть бути створені з урахуванням конкретних потреб організації. Вони можуть містити квізи, інтерактивні вправи, курси та інші форми навчання, що дозволяє працівникам навчатися на ходу, використовуючи свої смартфони або планшети.

Застосування аналітики для вимірювання ефективності навчання дозволяє збирати та аналізувати дані про прогрес та результативність працівників. Це може бути корисним для постійного вдосконалення програм навчання та визначення їхнього впливу на результати організації.

Технології штучного інтелекту (AI) можуть використовуватися для персоналізації навчання, створення інтелектуальних асистентів для підтримки у навчанні та аналізу великих обсягів даних для визначення тенденцій у розвитку навичок.

Навчальні ігри та симуляції, розроблені з використанням технологій віртуальної реальності (VR) чи аугментованої реальності (AR), можуть стати інноваційним методом. Вони дозволяють працівникам отримати практичний досвід без реальних ризиків та вирішувати завдання в іммерсивному середовищі.

В останні роки стали популярними інтерактивні та віртуальні тренажери для навчання персоналу. Це може включати тренажери для розвитку конкретних навичок, таких як комунікація, лідерство чи робота з клієнтами.

Вони дозволяють співробітникам випробовувати свої здібності в контрольованому середовищі та отримувати негайний фідбек.

Онлайн-менторинг та віртуальні наставницькі програми є ще однією цифровою стратегією, що сприяє розвитку працівників. Застосування технологій забезпечує можливість взаємодії та обміну досвідом навіть в разі великої фізичної відстані між наставником і підопічним.

Розвиток інтерактивних сценаріїв для вирішення бізнес-кейсів чи симуляції реальних робочих ситуацій стає все популярнішим методом. Це дозволяє працівникам відчувати себе частинами реального бізнес-процесу та робити рішення на основі цього досвіду.

Онлайн-платформи для обміну знань та досвідом між співробітниками можуть служити інструментом для навчання від одного одного. Вони дозволяють працівникам ділитися своїми навичками, вирішувати проблеми та знаходити кращі практики [14].

Освітні портали та платформи з електронними ресурсами також є важливими елементами цифрового навчання. Вони можуть включати в себе відео-уроки, онлайн-конференції, курси, які розроблені внутрішніми або зовнішніми експертами.

Ефективне використання цифрових методів навчання передбачає інтеграцію технологій в щоденні бізнес-процеси. Наприклад, робочі задачі можуть бути пов'язані з навчальними модулями, що дозволяє працівникам навчатися, працюючи над реальними завданнями.

У подальших розвідках та дослідженнях цифрові методи навчання персоналу можуть здобути нові форми та розширити свій вплив на організаційний розвиток. Зростання ролі технологій у бізнес-освіті підкреслює необхідність постійного вдосконалення методів та впровадження інновацій для досягнення максимальної ефективності в розвитку персоналу.

Етапи додаткового навчання персоналу є важливою складовою стратегії розвитку організації. Цей процес спрямований на підвищення професійної компетентності працівників, їхню адаптацію до нових технологій та завдань,

а також на забезпечення сталого розвитку організації в цілому. Основні етапи додаткового навчання персоналу [12, 31, 48, 52].

1. Аналіз потреб: Перший етап передбачає аналіз потреб організації та працівників. Необхідно визначити, які конкретні навички, знання чи компетенції важливі для подальшого розвитку компанії. Це може включати в себе обговорення з керівництвом, опитування працівників та вивчення ринкових тенденцій.

2. Розробка програми навчання: На основі аналізу потреб створюється програма навчання. Вона повинна бути структурованою та цілеспрямованою, враховуючи конкретні цілі та завдання організації. Програма може включати в себе різноманітні методи інструктажу, курси, тренінги, семінари тощо.

3. Планування ресурсів: На цьому етапі визначаються ресурси, які будуть задіяні для реалізації програми. Це включає в себе визначення бюджету, виділення простору для проведення навчань, визначення тренерів або інструкторів, які будуть викладати матеріал.

4. Вибір методів навчання: Різні групи працівників можуть вимагати різних підходів до навчання. Індивідуальні консультації, групові тренінги, віддалені курси або використання технологій віртуальної реальності – це лише деякі з можливих методів.

5. Впровадження навчання: На цьому етапі розпочинається проведення навчальних заходів. Це може включати в себе проведення лекцій, практичних вправ, групових дискусій, а також використання електронних ресурсів. Важливо забезпечити доступність необхідних матеріалів та ресурсів для всіх учасників.

6. Моніторинг та оцінка: Під час проведення навчань важливо відслідковувати прогрес та реакцію працівників. Це може включати в себе тестування, збір зворотного зв'язку, оцінку практичних завдань та інші методи вимірювання результативності.

7. Внесення коректив: На основі отриманих даних виробляються корекції в програмі навчання. Це може включати удосконалення методів, оновлення матеріалів або внесення змін в структуру самої програми.

8. Завершення та аналіз результатів: По закінченню програми проводиться підсумковий аналіз результатів. Визначається, наскільки досягнуті цілі, які зміни відбулися в навчальних групах, і які корективи можуть бути внесені в подальшому.

9. Стимулювання самонавчання: Важливим етапом є підтримка ініціативи працівників щодо самостійного навчання. Це може включати в себе створення бібліотеки ресурсів, доступ до онлайн-курсів чи інших інструментів для саморозвитку.

10. Подальший розвиток: Комплексний підхід до додаткового навчання передбачає постійний цикл удосконалення. Організації повинні регулярно оцінювати ефективність своїх програм, а також враховувати зміни в бізнес-середовищі та технологічних тенденціях для актуалізації навчальних методів.

Такий систематичний підхід до додаткового навчання дозволяє організації не лише підвищити професійну кваліфікацію свого персоналу, але й підтримувати адаптивність та конкурентоспроможність в умовах постійних змін на ринку.

Другий цикл етапів додаткового навчання персоналу включає в себе детальний розгляд та удосконалення ключових компонентів навчального процесу. Основна мета цього циклу – забезпечити сталість та вдосконалення програми навчання, враховуючи зміни в організаційному середовищі та нові вимоги бізнесу. Розглянемо детальніше кожен етап другого циклу [6, 19, 27]:

1. Оцінка ефективності: Визначення ефективності програми навчання є ключовим етапом. Оцінка проводиться з різних позицій, включаючи вивчення результатів тестувань, анкетування учасників, аналіз змін у роботі та інші методи. Важливо зрозуміти, наскільки працівники вживають отримані знання та навички на практиці.

2. Зворотний зв'язок від учасників: Збір зворотного зв'язку від учасників навчання є важливим кроком для поліпшення якості програми. Анкетування, фокус-групи та інші методи дозволяють визначити, наскільки працівники вважають програму корисною та адаптованою до їхніх потреб.

3. Оновлення змісту навчання: За результатами оцінки і отриманого зворотного зв'язку може виникнути необхідність оновлення змісту навчання. Це може включати в себе додавання нових тем, актуалізацію інформації та видалення застарілих елементів.

4. Модифікація методів навчання: Враховуючи відгуки та результати оцінки, може знадобитися зміна методів навчання. Наприклад, якщо учасникам більше підходить інтерактивний формат, можна збільшити кількість практичних завдань чи тренажерів.

5. Впровадження нових технологій: Швидкий розвиток технологій може вимагати оновлення навчального процесу. Впровадження нових технологій, таких як віртуальна або розширена реальність, мобільні додатки чи інші інноваційні засоби, може покращити ефективність навчання.

6. Підтримка самонавчання: Сприяння ініціативі працівників щодо самостійного навчання може включати створення ресурсів для самоосвіти, доступ до онлайн-курсів, а також створення бібліотеки, де працівники можуть самостійно знаходити і вивчати матеріали.

7. Адаптація до змін в організації: Якщо в організації відбулися зміни в стратегії, бізнес-процесах чи структурі, необхідно адаптувати програми навчання. Процес навчання повинен відповідати поточним потребам організації.

8. Підготовка нового покоління: Якщо програма передбачає розвиток талантів та створення кадрового резерву, важливо впровадити етапи, спрямовані на підготовку нового покоління лідерів та фахівців.

9. Організація тематичних заходів: Додаткові тематичні заходи, такі як семінари, конференції чи майстер-класи, можуть доповнити основну

програму навчання та надати працівникам можливість поглибити знання в певних областях.

10. Аналіз стратегічних викликів: Сучасна ділова атмосфера часто вимагає пристосування до стратегічних викликів, таких як цифрова трансформація, зміни в ринковому середовищі та інші фактори. Програми навчання повинні бути орієнтовані на вирішення цих стратегічних завдань.

Загальний успіх програми додаткового навчання визначається її адаптивністю, ефективністю та здатністю підтримувати стратегічні цілі організації. Кожен з цих етапів відіграє важливу роль у створенні сталого та успішного середовища для професійного розвитку персоналу.

1.3 Принципи та особливості додаткового навчання персоналу

Додаткове навчання персоналу є важливою стратегією для розвитку компетенцій та підвищення ефективності працівників в організаціях. Існує кілька ключових принципів, які визначають успішність цього процесу та забезпечують максимальну користь для підприємства [8, 14, 19,41].

1. Адаптація до потреб організації.

Додаткове навчання повинно бути тісно пов'язане із стратегічними цілями та потребами конкретної організації. Це означає, що навчальні програми повинні бути адаптовані до контексту, вимог і завдань компанії. Забезпечення відповідності додаткового навчання реальним викликам, з якими стикається персонал, допомагає максимізувати його ефективність та вплив.

2. Індивідуалізація та персоналізація.

Однорідність може бути ворожою до успіху додаткового навчання. Кожен працівник має свої унікальні сильні сторони, слабкі сторони і особисті вподобання. Забезпечення індивідуального підходу до навчання, де

працівники можуть вибирати шляхи розвитку, що відповідають їхнім потребам та цілям, сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу.

3. Залучення технологій.

Використання сучасних технологій у навчальних програмах є важливим елементом додаткового навчання. Електронні платформи, віртуальні навчальні інструменти, відео- та аудіоматеріали дозволяють створити динамічні та залучаючі навчальні середовища. Технології сприяють не лише зручності, але і підвищують здатність працівників до ефективного засвоєння інформації.

4. Системність та послідовність.

Додаткове навчання повинно бути системним та послідовним. Це включає в себе ретельно сплановані програми, які розвивають компетенції працівників крок за кроком. Навчання повинно будуватися на попередніх знаннях та досвіді, надаючи працівникам можливість поетапного розвитку своїх навичок [29].

5. Оцінка та зворотний зв'язок.

Оцінка ефективності навчання важлива для визначення успішності програм та для виявлення можливостей вдосконалення. Використання Моделі Кіркпатріка, яка включає оцінку реакції, навчання, застосування та результатів, дозволяє отримати комплексний погляд на вплив навчання на працівників та організацію.

6. Гнучкість та доступність.

Навчання повинно бути гнучким, враховуючи різноманіття потреб та ритмів навчання працівників. Гнучкі програми дозволяють працівникам навчатися у темпі, яке відповідає їхньому робочому графіку та особистим обставинам. Доступність навчальних ресурсів онлайн робить навчання більш доступним та зручним.

7. Стимулювання мотивації.

Ефективне додаткове навчання стимулює мотивацію працівників до самостійного розвитку. Залучення цікавих та актуальних для працівників тем,

заохочення до досягнень та надання можливостей для росту в організації створює позитивну мотиваційну атмосферу.

8. Колективне навчання та здійснення знань.

Важливим аспектом є можливість обміну знаннями та досвідом між працівниками. Колективні форми навчання, такі як тренінги, семінари та групові проекти, сприяють взаємному навчанню та розвитку командної співпраці.

9. Сприяння життєвому довчасному навчанню.

Світ змінюється швидко, і здатність персоналу швидко адаптуватися до нових технологій та трендів стає ключовою. Принцип життєвого довчасного навчання передбачає постійний розвиток та оновлення навичок та знань. Компанії повинні створювати стимули для навчання протягом кар'єри та надавати доступ до актуальних ресурсів для постійного самовдосконалення.

10. Партнерство з університетами та навчальними центрами.

Співпраця з університетами та навчальними центрами може стати джерелом нових ідей та передових практик у сфері додаткового навчання. Розробка спільних програм, участь в конференціях та обмін досвідом може збагатити навчальний процес і прискорити розвиток персоналу.

11. Система подяк та визнання [5].

Створення системи подяк та визнання за досягнення в області навчання може стати додатковим стимулом для працівників. Надання сертифікатів, бонусів або інших вигід за успішне проходження навчання сприяє формуванню позитивної атмосфери та стимулює активність у процесі навчання.

12. Постійна інноваційність.

Організації повинні бути готові вдосконалювати свої програми додаткового навчання відповідно до змін у бізнес-середовищі та технологічних трендів. Впровадження інноваційних методів навчання та новітніх технологій дозволяє підприємствам залишатися на передових позиціях у своїй галузі.

13. Синергія з кадровою політикою.

Принципи додаткового навчання повинні гармонізуватися з кадровою політикою підприємства. Іншими словами, компанії повинні визначити, як розвиток персоналу вписується в стратегію привласнення та утримання талановитих працівників.

14. Підтримка внутрішнього лідерства.

Формування внутрішніх лідерів може бути однією з ключових цілей додаткового навчання. Створення програм, спрямованих на розвиток лідерських якостей та комунікаційних навичок, сприяє підвищенню внутрішнього лідерства в організації.

5. Ефективне партнерство з внутрішніми ініціативами [24].

Партнерство між додатковим навчанням та внутрішніми ініціативами компанії є ключовим принципом. Навчальні програми повинні взаємодіяти з проектами, командами та завданнями, що вже реалізуються в організації, для забезпечення найбільшого впливу на реальний бізнес.

16. Етичний аспект та соціальна відповідальність.

Додаткове навчання повинно враховувати етичні аспекти та соціальну відповідальність. Це означає створення програм, які не лише сприяють особистому розвитку працівників, але й враховують вплив на спільноту, дотримуючись принципів доброчесності та рівності.

17. Менторинг та співпраця.

Акцент на менторингу та співпраці в програмах додаткового навчання сприяє побудові взаємовідносин та обміну досвідом між більш досвідченими та новими працівниками. Це не тільки допомагає в засвоєнні нового матеріалу, але й формує корпоративну культуру.

18. Залучення зовнішніх експертів та інструкторів.

Співпраця з зовнішніми експертами та інструкторами, які мають глибокі знання в конкретній галузі, може додати цінність навчальним програмам. Зовнішні фахівці можуть надати свіжий погляд та передати практичні навички.

19. Збалансований підхід до теорії та практики.

Навчальні програми повинні забезпечувати збалансований підхід між теоретичними знаннями та їхнім практичним застосуванням. Поєднання теорії з реальними сценаріями та завданнями сприяє кращому засвоєнню матеріалу та його ефективнішому використанню на робочих місцях.

20. Сприяння розвитку м'яких навичок.

Окрім технічних та професійних навичок, додаткове навчання повинно звертати увагу на розвиток м'яких навичок. Навички комунікації, лідерства, роботи в команді та проблемного вирішення є важливими для успіху працівників у сучасному бізнес-середовищі.

У навчанні дорослих людей особливої популярності набула циклічна емпірична модель процесу навчання і засвоєння людиною нової інформації, запропонована Девідом Колбом і його колегами. Стадії циклу Колба можна подати так, як це відображено на рис 1.1.

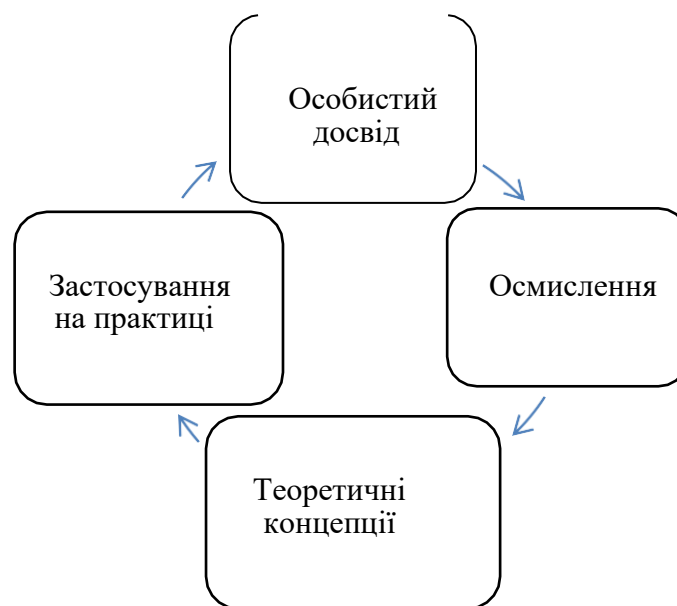


Рисунок 1.1 – Стадії циклу Колба [25]

Дослідники виявили, що самостійно люди навчаються одним із чотирьох способів: через досвід, через спостереження і рефлексію, через вивчення теорії, шляхом активного експериментування – віддаючи одному з

них перевагу перед іншими. Згідно з уявленнями авторів дослідження, навчання складається з повторюваних етапів «виконання» і мислення». Це означає, що неможливо ефективно навчитися чогось, просто читаючи про цей предмет, вивчаючи теорію або слухаючи лекції. Однак не може бути ефективним і навчання, під час якого нові дії виконуються бездумно, без аналізу і підбиття підсумків.

Висновки до розділу 1

Організація додаткового навчання персоналу є важливим елементом управління персоналом та повинна бути частиною загальної стратегії компанії. Розгляд потреб компанії та працівників, вибір найефективніших програм навчання, оцінювання ефективності навчання та планування подальшого розвитку повинні бути включені до процесу управління персоналом.

Значення додаткового навчання персоналу в стратегії розвитку організації не може бути недооціненим. Це не лише інвестиція у працівників, а й стратегічний крок для забезпечення довгострокового успіху компанії. Висококваліфікований, мотивований та творчий персонал є ключовим ресурсом для будь-якої успішної організації, і додаткове навчання є ефективним інструментом для його розвитку та підтримки.

Ефективність додаткового навчання залежить від ретельного врахування індивідуальних потреб співробітників та стратегічних цілей організації. Комплексне використання різних методів може максимізувати результативність програми навчання та сприяти сталому розвитку персоналу.

Цифрові методи додаткового навчання персоналу пропонують широкий спектр інструментів для створення ефективних та гнучких програм. Використання сучасних технологій дозволяє компаніям не лише забезпечувати персонал новими знаннями, а й пристосовуватися до швидких змін в бізнес-середовищі.

Успішне додаткове навчання персоналу базується на глибокому розумінні потреб організації, індивідуальних особливостей працівників та використанні сучасних методів навчання. Враховуючи ці принципи, компанії можуть створювати ефективні програми розвитку, що сприяють підвищенню кваліфікації та впровадженню інновацій в робочому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОДАТКОВОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»

KIA Motors – найстаріший корейський автовиробник, бренд заснований у 1944 році. Завоювавши лідируючі позиції в Південній Кореї, марка KIA вийшла на міжнародний ринок і за кілька десятиліть завоювала репутацію бренду, що динамічно розвивається, виробника надійних і практичних автомобілів. Сучасна історія KIA – це стильний і впізнаваний дизайн, інноваційні технології та бездоганна якість, широкий модельний ряд, раціональна цінова політика і максимальна орієнтованість на клієнта. Девіз компанії – «The Power to Surprise» («Мистецтво дивувати»).

Офіційний дистриб'ютор автомобілів KIA в Україні – компанія «ФАЛЬКОН-АВТО» (заснована Корпорацією УКРАВТО), представляє бренд та продукцію Kia Corporation в Україні з 2009 року. Дилерська мережа «ФАЛЬКОН -АВТО» в Україні налічує 55 автосалонів.

На сьогодні в дилерській мережі «ФАЛЬКОН-АВТО» представлено широкий модельний ряд, який включає 9 сучасних, надійних автомобілів, здатних задовольнити потреби найвибагливіших приватних та корпоративних покупців. Наразі в Україні представлено наступні моделі KIA: Sportage, Niro, Sorento, cee'd, cee'd Sportswagon, pro_cee'd, Optima, Picanto, Rio (седан та хетчбек) та Soul.

Автомобілі KIA неодноразово ставали володарями престижних нагород Всеукраїнської Акції «Автомобіль року в Україні», причому бізнес седан KIA Optima було визнано «Автомобілем року в Україні», а кросовер KIA Sorento – «Кросовером року в Україні» у 2013 та 2016 роках відповідно. У 2017 році Kia

Sportage, який став бестселером в Україні за результатами продажів у 2016 році, здобув титул «Косонер/SUV року в Україні 2017»!

Доброю традицією стала підтримка Корпорацією KIA Motors масштабних спортивних подій. Так, бренд KIA був партнером Чемпіонатів Європи з футболу UEFA Euro 2008, 2012, 2016, Чемпіонатів світу FIFA 2010, 2014 і 2018, Чемпіонату з екстремальних видів спорту KIA World Extreme Games. Компанія впродовж багатьох років підтримує серії Великого шолома Australian Open, при цьому відомий тенісист Рафаель Надаль є бренд-амбасадором Kia.

В Україні за кількістю нових зареєстрованих автомобілів у 2016 році, KIA увійшов у п'ятірку найпопулярніших автомобільних брендів, а Kia Sportage став найпопулярнішою моделлю як у класі SUV, так і на ринку загалом.

Основна мета товариства – зайняти лідируючу позицію на ринку завдяки розширенню присутності компанії на даному сегменті ринку, удосконаленню технологій, поліпшенню якості пропонованих товарів і послуг.

Для досягнення поставленої мети суспільство робить такі кроки:

- постійно покращує якість пропонованих послуг за рахунок постійних

капіталовкладень у наукові розробки та інновації;

- своєчасно інформує клієнтів про новинки;
- використовує метод індивідуального підходу до кожного клієнта;
- надає повну рекламну та інформаційну підтримку своїх продуктів;
- здійснює інвестиції в співробітників, їх навчання, підвищення кваліфікації та атестації.

Конкурентні переваги ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»:

- бездоганна репутація;
- професійний колектив;
- високоякісна логістика;
- рекламна підтримка;

– сучасний підхід в обслуговуванні клієнтів. Процес управління цим товариством являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів і дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів.

Права та обов'язки працівників ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» визначено трудовим договором, спеціальними інструкціями (технологічними картами) та правилами внутрішнього розпорядку.

Оскільки у відділеннях не дуже велика кількість співробітників, у них використовується лінійний принцип управління персоналом.

Організаційна структура ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» представлена на рисунку 2.1.

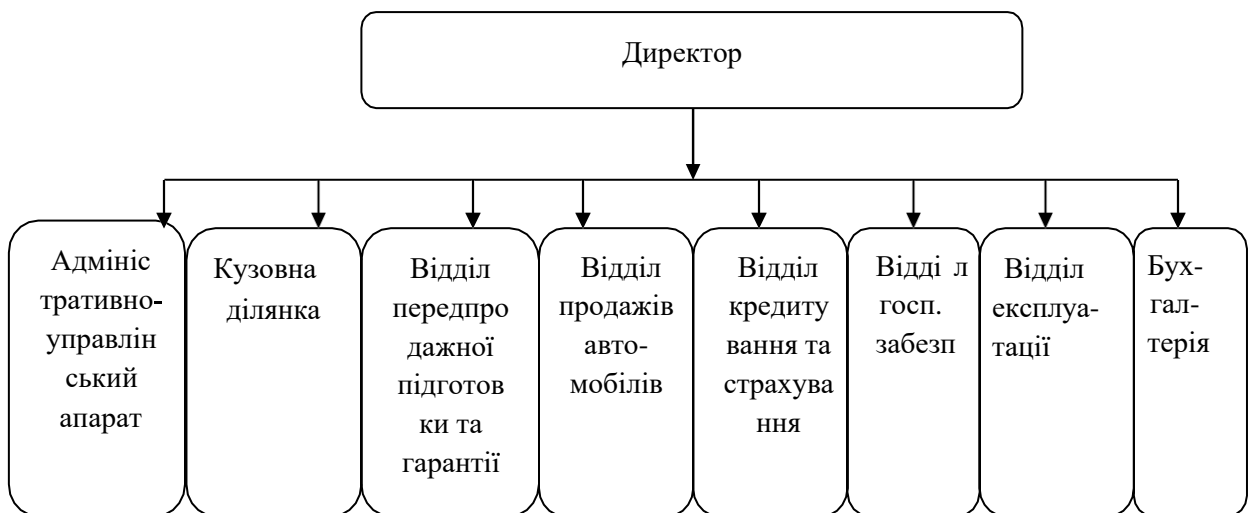


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»
(складено автором)

У роботі розглянуто посадовий функціонал співробітників ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Адміністративно-управлінський апарат включає фахівця з підбору персоналу, фахівця з маркетингу та ІТ-фахівця.

Спеціаліст з підбору персоналу (HR-фахівець) займається вакансіями в автосалоні, залученням нових співробітників, кадровим адмініструванням, а також навчанням і розвитком персоналу.

Спеціаліст з маркетингу займається розробкою та проведенням рекламних кампаній, PR-акцій та заходів, спрямованих на формування та підтримання іміджу Компанії. IT – фахівець інформаційних технологій, який займається супроводом і адмініструванням інформаційних систем, а також створенням і впровадженням програм.

Кузовна ділянка здійснює технічне обслуговування автомобілів двома підрозділами:

- слюсарний цех, який займається ремонтом, технічним обслуговуванням і перевіркою технічного стану автомобілів.
- малярно-кузовний цех, фахівці якого працюють з пошкодженим кузовом автомобіля KIA, відновлюють геометрію кузова, проводять заміну пошкоджених деталей, а також проводять фарбувальні роботи.

Співробітники Відділу передпродажної підготовки та гарантії KIA допоможуть клієнтам підібрати необхідні запчастини та визначать точні терміни поставки. Додатково наші фахівці запропонують аксесуари для автомобіля, які допоможуть створити відчуття комфорту і безпеки водієві та пасажиром.

Відділ продажу автомобілів має кілька напрямків діяльності:

- продаж нових автомобілів KIA;
- продаж та обмін автомобілів з пробігом (trade-in);
- підтримка продажів (забезпечення Дилерського центру товарним запасом автомобілів, документаційна підтримка процесу продажів, підготовка автомобілів до видачі);
- продаж силової техніки (промислова техніка, човнові мотори, двигуни загального призначення).

Співробітники відділу продажів взаємодіють з клієнтом на всіх етапах цього процесу – починаючи з першого контакту телефоном або в салоні до моменту видачі автомобіля.

Відділ кредитування та страхування допомагає клієнтам ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» оформити кредит на купівлю автомобілів і розібратися в питаннях автострахування. Фахівці відділу детально консультують клієнтів щодо умов надання кредиту, надають інформацію щодо страхових програм та оформляють страхові поліси.

Відділ госпзабезпечення відповідає за безперебійне постачання господарського приладдя, своєчасне прибирання території та внутрішніх приміщень.

Відділ експлуатації Дилерського центру КІА займається організацією роботи господарських служб (експлуатація споруд, ремонт), а також відповідає за матеріально-технічне постачання.

У бухгалтерії ведеться управлінський і бухгалтерський облік компанії. Для характеристики складу та структури персоналу ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» проаналізуємо категоріальну структуру персоналу, за даними, представленими в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка складу та структури персоналу за груповим складом ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» за 2021-2022 рр. (складено автором)

Групи персоналу	2021 г.		2022 г.	
	Чисельність, осіб.	Питома вага, %	Чисельність, осіб.	Питома вага, %
1.Адміністративно-управлінський персонал	7	14,00	7	14,00
2. Виробничий персонал	41	78,00	41	78,00
3. Допоміжний персонал	4	8,00	4	8,00
Усього	52	100	52	100

На підставі отриманих даних можна зробити такі висновки: за два аналізовані роки (2021 – 2022) загалом по автосалону чисельність не

змінилася, і становить 52 особи. Останні зміни до структури та штатного розпису вносили у 2021 році шляхом включення до штатного розпису нової керівної посади.

Наступним кроком у вивченні персоналу автосалону ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» є аналіз динаміки складу та структури персоналу за віком, що подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка розвитку складу та структури персоналу за віком ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» 2021-2022 рр. (складено автором)

Вік	2021 г.		2022 г.	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, чол.	питома вага, %
До 25 років	2	4,00	2	4,00
Від 25 до 30 років	13	25,00	15	29,00
Від 30 до 40 років	32	61,00	30	57,00
Понад 40 років	5	10,00	5	10,00
Усього працівників	52	100	52	100

За отриманими даними видно, що більша частина персоналу належить до вікової категорії від 30 до 40 років.

Найменша частка припадає на вікову групу понад 40 років, чисельність цієї групи – лише 5 осіб, є ще 2 особи у віці до 25 років, яка не змінювалася протягом двох років.

Людина, що входить до категорії від 30 до 40 років, займає як вищий рівень управління, так і є основним виконавцем, з досить великим стажем роботи. У результаті можна відзначити традиційну розстановку персоналу, за якої на вищому рівні управління перебувають старші працівники, а на нижчому – молодші. Ще в цю групу входять досвідчені працівники сервісу, у яких спостерігається потенціал для кар'єрного зростання.

Розглянуто структуру персоналу автосалону ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» в динаміці за рівнем освіти, наведену в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка структури за рівнем освіти персоналу ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» 2021-2022 рр. (складено автором)

Рівень освіти	2021 г.		2022 г.	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %
Вища	28	54,00	29	56,00
Середньотехнічне	16	31,00	15	29,00
Середнє	8	15,00	8	15,00
Нижче середнього	-	-	-	-
Усього	52	100,00	52	100,00

На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що змін у структурі персоналу за рівнем освіти практично не відбулося.

Абсолютно кожен співробітник протягом усієї своєї діяльності в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» і незалежно від займаної посади проходить регулярне навчання, організоване HR-фахівцем і засноване на індивідуальному плані розвитку.

2.2 Аналіз системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»

У ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО», як і у всіх організаціях, що є офіційними дилерами KIA Motors в Україні, використовується раціональна активна кадрова політика. Тобто, проводиться регулярний моніторинг кадрової ситуації, формується якісний прогноз і, відповідно до нього, пропонуються програми вирішення ситуації. Також, метою кадрової політики ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» є не тільки збереження чинного персоналу і прийом відповідних вакантним позиціям кадрів, а й професійний розвиток і кар'єрний ріст усього персоналу. Для реалізації цієї мети ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» приділяє серйозну увагу додатковому навчанню персоналу.

Проведення навчальних заходів регулюється Наказом «Про затвердження програми заходів щодо підвищення ефективності праці та зниження плинності». Сам графік навчання вибудовується фахівцями з

навчання наприкінці кожного місяця на основі індивідуальних планів розвитку співробітників, а також запитів від керівників відділень.

Проведено аналіз заходів додаткового навчання персоналу, що проводяться в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО». Для того, щоб зрозуміти, яким чином буде організовано навчання кожного співробітника, на початку нового року складається індивідуальний план розвитку (ІПР), на його основі формується графік навчання співробітників. Керівником підрозділу спільно з фахівцем виставляються цілі, які необхідно досягти за рік, а також компетенції, необхідні для розвитку. Мета складання ІПР – чітке розуміння як співробітником, так і керівником завдань, які необхідно реалізувати протягом року, методи їхнього досягнення і кінцевий результат, який очікуємо на підсумковій оцінці. Заходи в індивідуальному плані розвитку розписуються і відповідають принципу SMART.

10% знань, як було зазначено в першому розділі, персонал набуває за допомогою додаткового навчання, організованого в компанії. Далі ми його розглянемо більш детально.

У ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» використовується декілька видів навчання, виділених в параграфі першого розділу. Згідно з теорією всі види навчання пов'язані між собою, що можна буде побачити наочно, розібравши кожен із видів більш детально.

За видами:

- для нових співробітників (Адаптаційний тренінг і Продуктовий тренінг);
- перепідготовка діючих співробітників (проекти «Кадровий резерв» і «Наставництво»);
- підвищення кваліфікації («Стандарти продажів», «Холодні дзвінки», «SPIN – технологія» тощо);
- розвиток компетенцій («Управління відносинами», «Гнучкість і готовність до змін», «Радник, якому довіряють», «Модель лідерських компетенцій», «Цикл менеджменту» та інші).

За формами:

- групові (тренінги, ділові ігри, круглі столи – групи від трьох учасників);
- індивідуальні (кейси, робота з наставником). За тривалістю:
- короткострокові (тренінги для нових співробітників, тренінги спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій – тренінги тривають від одного навчального дня до тижня);
- довгострокові (проекти «Наставництво» і «Кадровий резерв» – відбуваються протягом усього року).

За місцем:

- на робочому місці (виробничий інструктаж, робота з наставником і ділові ігри);
- поза робочим місцем (круглі столи, тренінги).

Для подальшого оцінювання ефективності організації додаткового навчання в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» розберемо детально методи навчання, виходячи з місця проведення навчання, тому що саме цей критерій охоплює максимальну кількість характеристик, виділених в описаній класифікації. За цим критерієм ми й поділимо методи навчання, що використовуються в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Виробничий інструктаж являє собою коротке введення співробітника на посаду, розбір посадової інструкції, а також вивчення правил трудового розпорядку і дисципліни, пожежної безпеки. Його, як правило, проводить наставник, або керівник для кожного нового співробітника в автосалоні і виробничих ділянках у період його випробувального терміну і адаптації в компанії. Також, раз на півроку проводиться повторний виробничий інструктаж для діючих співробітників і призначається тестування за його підсумками.

Крім того, на кожній позиції для співробітника, який приступив до своїх обов'язків, існує період адаптації. Він триває три місяці і відповідає датам випробувального терміну нового співробітника. Під час цього періоду за

співробітником закріплюють наставника, проводять різні тренінги, формують навчальні та допоміжні курси (на робочому місці та поза ним). Тобто, для нового співробітника створюються умови, в яких яких він зможе почуватися комфортно, а також не відчуватиме себе “кинутим” сам на сам, наприклад, із клієнтами, програмним забезпеченням або масою нової інформації.

Також на цьому етапі формується індивідуальний план розвитку, дотримання якого передбачає спрямоване набуття досвіду. Він допомагає новому співробітнику не тільки включитися в робочий процес, а й визначити для себе, спільно з керівником, цілі та компетенції для розвитку, висловити свою думку з приводу його кар'єрного розвитку, що надалі допоможе йому стати професіоналом і просунути кар'єрними сходами. Подальше складання ППР проводиться раз на рік (у січні), а оцінка за ним раз на півроку (у серпні та грудні).

Наставництво передбачає закріплення за співробітником (не обов'язково тільки за новим) наставника. Тобто, більш досвідчену людину, яка супроводжує протягом трьох місяців, передає свій досвід і навчає в рамках необхідної посади, а також, дає рекомендації та зворотний зв'язок для більш ефективного і комфортного проходження періоду адаптації, як нового співробітника, так і чинного, але на новій для нього позиції.

Ділові ігри проводяться щомісяця. У ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» вони називаються «бізнес-симуляціями». У них беруть участь не тільки фахівці, а й менеджери. Для кожної симуляції обирається актуальна проблема, з якою стикаються співробітники центру в повсякденному житті.

Однією з тем для бізнес-симуляції, наприклад, стала наявність конфліктних і проблемних клієнтів. Метою подібних заходів є програвання складних ситуацій, які можуть виникнути в роботі та їх вирішення під час гри. У грі частина співробітників приміряють на себе роль клієнтів, у кожного з яких свій сценарій, друга частина продовжує бути співробітниками. Після програвання та обговорення ситуації «співробітники» і «клієнти» міняються ролями.

Важливо, щоб у результаті подібної симуляції обидві сторони (клієнти і співробітники) почувалися комфортно навіть у разі виникнення нестандартних ситуацій. Також, співробітники повинні розуміти, як діяти і реагувати в разі виникнення конфліктних моментів.

Крім того, подібні ділові ігри мають командоутворювальний характер. Оскільки на бізнес-симуляції запрошуються співробітники з різних відділень, вони знайомляться, спілкуються між собою, а також командно розробляють план дій у заданій тренером ситуації, за рахунок чого відбувається згуртування колективу.

Круглі столи, так само як і ділові ігри, проводяться раз на місяць. Як правило, в них беруть участь фінансові консультанти і менеджери по роботі з VIP-клієнтами, менеджери з продажу. Тобто, той персонал, який взаємодіє з пріоритетними і преміальними клієнтами, а також працює зі складнішими банківськими та страховими продуктами (наприклад, великі автокредити, страхування КАСКО тощо).

Відповідно, на подібних заходах співробітники не тільки діляться досвідом і обговорюють робочі моменти, а й дискутують на задану тему, пов'язану із зовнішнім середовищем, яке впливає на діяльність автосалону і активи клієнта. Таким чином, у результаті цього заходу персонал підвищує свій професіоналізм і фінансову грамотність і, як наслідок, нарощує свою ефективність і авторитет у роботі з клієнтами.

Кейси застосовуються в рамках довгострокових навчальних заходів. До таких заходів належать проєкти «Кадровий резерв» і «Наставництво».

Кадровий резерв полягає у щорічному доборі претендентів на менеджерські позиції (заступник керівника, керівник) на основі виявлених під час роботи компетенцій, які необхідні на керівній посаді.

Формування кадрового резерву відбувається внаслідок підсумкового оцінювання за індивідуальним планом розвитку, а також за рекомендаціями менеджерського складу відділення та зворотного зв'язку фахівців з навчання.

До кадрового резерву може потрапити співробітник, який працює в автосалоні не менше ніж шість місяців, майстри і вище. Протягом року співробітників, які потрапили в кадровий резерв, навчають на різних тренінгах, спрямованих на розвиток компетенцій, дають рекомендації щодо прочитання літератури та різних статей. Також, для успішного проходження проєкту кадрового резерву і можливості отримати подальше просування кар'єрними сходами, учасник повинен виконати низку кейсів і представити звітну презентацію за підсумками проєкту.

Кейси для кадрового резерву являють собою різні непрості ситуації, які можуть виникнути в будь-якому автосалоні з продажу будь-яких марок автотранспортних засобів. Наприклад, невиконання плану центром, поява нової або складної автомобільної продукції (додаткове обладнання, сигналізації тощо), в які команда не надто вірить, конфліктні ситуації, що засмучують трудову дисципліну та впливають на командний результат тощо. Відповідно, співробітник, який претендує на позицію менеджера, повинен аргументовано запропонувати одне або два рішення ситуації, а також розписати алгоритм своїх дій з точки зору керівника.

Проєкт «Наставництво» певною мірою схожий з кадровим резервом. У нього аналогічно раз на рік відбираються кандидати і проходять навчання протягом року. Це можуть бути співробітники, які хочуть отримати кар'єрний розвиток на позиції заступника керівника, фахівця з навчання, а також розвинути тренерські компетенції.

Для того, щоб потрапити в наставники, необхідно також працювати щонайменше шість місяців у ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» і займати позицію не нижче спеціаліста. Крім того, необхідно написати есе на тему «Я – наставник», у якому буде викладено такі моменти, як: коротка характеристика кандидата, чому кандидат хоче стати наставником, чому кандидат може стати наставником, для чого йому цей проєкт, що хоче отримати в результаті та що буде для цього робити.

Фахівці з навчання персоналу обирають 10-12 співробітників, які протягом року відвідують різноманітні тренінги, читають рекомендовану тренером літературу і статті, закріплюються за стажистом на період його адаптації, виконують “домашні” завдання у вигляді кейсів, а також, наприкінці, презентують свій проєкт за підсумками навчання.

Кейси в проєкті «Наставництво» полягають у розв'язанні ситуацій, що виникають під час адаптаційного періоду нових або діючих співробітників. Наприклад, відсутність мотивації, проблемне засвоєння необхідного в роботі матеріалу, формування індивідуального плану розвитку, вміння давати зворотний зв'язок високої якості тощо. Аналогічно учасникам кадрового резерву, потенційний наставник має запропонувати план дій для вирішення ситуації, описаної в кейсах.

Незалежно від проєкту, в якому бере участь співробітник, кейси дають змогу поставити себе на місце керівника або наставника і спробувати розв'язати ситуацію спочатку “на папері”, щоб зрозуміти всі нюанси, виявити потенційні помилки і відпрацювати їх. Надалі в момент виникнення подібних моментів на практиці обрати найоптимальніше рішення.

Останній метод додаткового навчання, який ми розглянемо на основі ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» це тренінг.

Тренінги в графіку навчання займають більшу частину часу. Їх проходять як нові співробітники в період адаптації, так і діючі, відповідно до їхнього індивідуального плану розвитку, а також учасники проєктів «Кадровий резерв» і «Наставництво».

У програмі навчання виділяють тренінги, спрямовані на вивчення техніки продажів і підвищення ККД фахівців, наприклад, «Стандарти продажів», «Холодні дзвінки», «SPIN-технологія» тощо. А також спеціалізовані професійні тренінги, спрямовані на розвиток тих чи інших навичок, наприклад, «Управління відносинами», «Гнучкість і готовність до змін», «Радник, якому довіряють», «Модель лідерських компетенцій» та інші.

Вищевказані тренінги, відвідують співробітники, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами (фахівці, менеджери-консультанти, менеджери з продажу, менеджери з роботи з віп-клієнтами і т. п.) і менеджери (керівники та заступники керівників). Крім того, абсолютно всі співробітники проходять адаптаційний тренінг, тренінг з банківських продуктів (видача кредитів на придбання автотранспорту) і тренінг, присвячений стандартам сервісу «KIA Motors».

Для менеджерів з продажу, які отримали підвищення, також передбачено навчання, яке триває тиждень. Воно включає в себе навчання програмному забезпеченню, в якому виробляються всі етапи формування замовлення-наряду на обслуговування автомобіля та обслуговування клієнтів, встановлення додаткового обладнання тощо.

Після його проходження, фахівець отримує сертифікати, необхідні для роботи з програмним забезпеченням, а також іменні сертифікати.

Провівши аналіз системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» можна зробити висновок про те, що вона дуже насичена різними методами, які використовуються як на робочому місці, так і поза ним. Як новий, так і діючий співробітник можуть отримати професійний розвиток, що надалі дасть йому змогу отримати кар'єрне зростання як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку.

У наступному параграфі оцінено ефективність системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

2.3 Оцінка ефективності системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»

Ефективність роботи системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» тісно пов'язана з ефективністю роботи кожного співробітника у відділенні, а також з роботою фахівців з навчання.

Перед кожним співробітником, відповідальним за навчання персоналу, який працює в автосалоні офіційного дилера KIA Motors, виставляються певні KPI. При чому, KPI фахівців з навчання персоналу і співробітників відділення перетинаються між собою і в деякій мірі залежать один від одного.

Тобто, перед фахівцем з навчання персоналу стоїть завдання провести захід, у результаті якого фахівці отримають певні знання, уміння та навички, а також, будуть мотивовані після проходження навчання застосувати їх у роботі.

Перед співробітниками автосалону, крім виконання особистих планів і плану центру, стоїть завдання мати певний рівень знань і якості сервісу.

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективно було проведено захід із навчання персоналу, використовують три інструменти:

- 1) Оцінка за індивідуальним планом розвитку. Проходить у форматі бесіди з керівником і заступником керівника відділення двічі на рік. У серпні проводиться підбиття проміжних підсумків. У деяких випадках вносяться корективи в план розвитку (наприклад, якщо співробітник змінив посаду або невдало пройшов проміжну оцінку). Даються рекомендації, зворотний зв'язок і виставляється проміжна оцінка. У грудні підбиваються підсумки за рік. Яких цілей було досягнуто, яким чином, якщо якісь цілі залишилися в планах, то чого не вистачило для їх досягнення. Крім того, повторно оцінюються чинні компетенції та компетенції, виставлені до розвитку. Кожен співробітник має не просто опрацювати рік, але отримати певний професійний розвиток. Існує три оцінки, які виставляються співробітникам після бесіди з керівником - "потребує доопрацювання", "відповідає очікуванням" і "перевершує очікування". Для успішного проходження оцінки за ІПР, співробітник повинен отримати оцінку не нижче, ніж "відповідає очікуванням".

- 2) Анкета таємного покупця – здійснюється раз на місяць. Проводиться за сегментацією (залежно від займаної посади фахівця і категорії клієнтів, з якими він працює). Є низка критеріїв, обов'язкових до виконання (наприклад, зовнішній вигляд, структура ведення бесіди з клієнтом, знання

будови автомобіля, продуктів додаткового обладнання, коректна консультація, вміння підібрати підходяще для клієнта рішення тощо). Рівень проходження анкети повинен відповідати оцінці не менше 95%.

3) Анкета зворотного зв'язку – здійснюється після кожного проведеного навчання. Її заповнюють фахівці, присутні, наприклад, на тренінгу, круглому столі або діловій грі. Шляхом отримання зворотного зв'язку оцінюється емоційне ставлення, перспективна корисність, відповідність очікуванням того чи іншого навчального заходу. Зведений результат за анкетною зворотного зв'язку має відповідати оцінці не менше 90%.

У параграфі 2.2 зазначено, що більшу частину графіка навчання в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» становлять тренінги, тому з погляду ефективності розглянемо саме їх.

Відповідно, для оцінки ефективності тренінгів розглянемо результати перелічених вище заходів за 2022 рік.

Першим показником ефективності буде оцінка за індивідуальним планом розвитку. Як уже зазначалося вище, оцінювання за цим інструментом проводять двічі на рік: у серпні – проміжне оцінювання, у грудні – підсумкове.

Підсумки оцінки за ІПР впливають на кар'єрний розвиток персоналу, а також на розмір його базової щомісячної винагороди.

У ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» індивідуальний план розвитку має абсолютно кожен фахівець, відповідно, 52 особи.

Існує три оцінки, які може отримати співробітник за підсумками бесіди за індивідуальним планом розвитку:

- «потребує доопрацювання», тобто співробітник на 80-90% відповідає опису рівня знань, умінь, навичок і розвитку компетенцій в ІПР;
- «відповідає очікуванням» – 90-100% збіг з описом рівня умінь, навичок і розвитку компетенцій в ІПР;
- «перевищує очікування» – 100% і більше відповідності рівня умінь, навичок і розвитку компетенцій до ІПР.

Щодо співробітників, які отримали оцінку «потребує доопрацювання», ухвалюють рішення в індивідуальному порядку щодо їхньої подальшої діяльності в організації. Співробітники, які отримали оцінку «перевищує очікування», як правило, отримують підвищення, або зараховуються в «Кадровий резерв».

За підсумками проміжної бесіди було отримано такі результати, представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати за підсумками оцінювання проміжної бесіди (складено автором)

Вид оцінки	Чисельність, осіб.	Питома вага, %
1. Потребує доопрацювання	6	11,5
2. Відповідає очікуванням	36	69,3
3. Перевищує очікування	10	19,2
Усього:	52	100

За підсумками проміжної бесіди було отримано такі результати, представлені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Результати за підсумками оцінювання проміжної бесіди (складено автором)

Шість осіб, які отримали проміжну оцінку “потребує доопрацювання», були залишені в штаті ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО», з умовою, що до річної оцінки вони підвищать свої результати до позначки «відповідає очікуванням».

Також було скориговано їхній індивідуальний план розвитку, призначено низку тренінгів та інших навчальних заходів для того, щоб співробітники змогли поліпшити свої поточні показники до бажаного рівня.

За підсумками річного оцінювання ситуація дещо змінилася. Результати грудневого оцінювання за індивідуальним планом розвитку відображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати підсумкового річного оцінювання (складено автором)

Вид оцінки	Чисельність, осіб.	Питома вага, %
1. Потребує доопрацювання	3	5,8
2. Відповідає очікуванням	38	73,1
3. Перевищує очікування	11	21,1
Усього:	52	100

Результати грудневого оцінювання за індивідуальним планом розвитку відображені на рисунку 2.3.

Як видно з рис.2.3, на підсумковому оцінюванні 3 людини вийшли з категорії “потребує доопрацювання” і перейшли на рівень “відповідає очікуванням”, а також 1 людина перейшла в категорію “перевищує очікування”. Це показує позитивну динаміку в результатах оцінювання за індивідуальним планом розвитку.

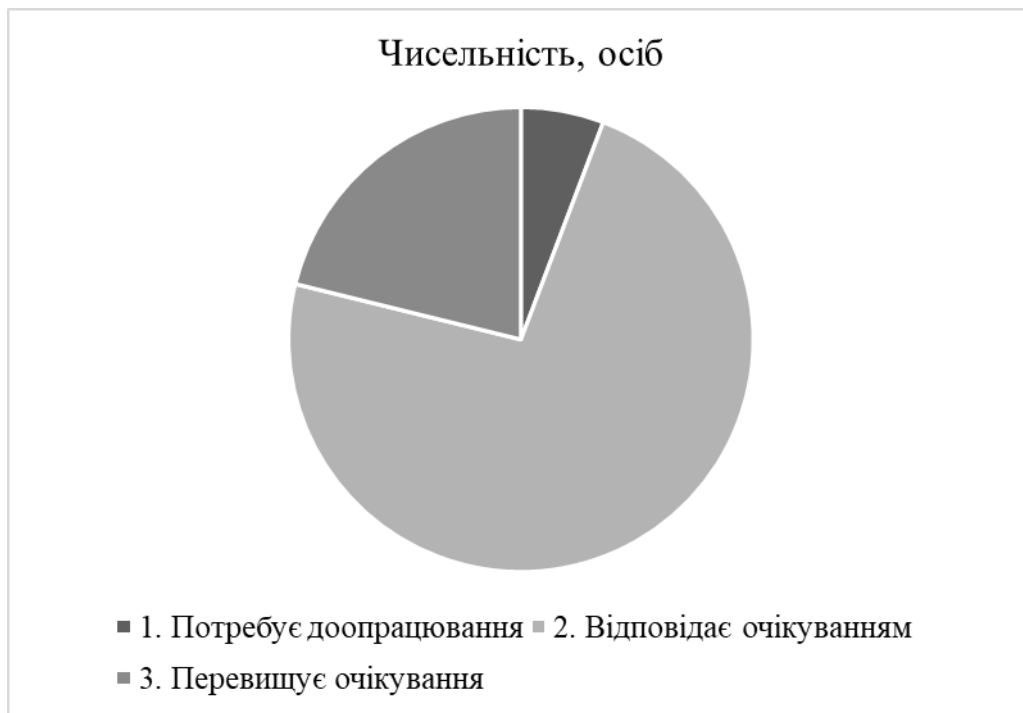


Рисунок 2.3 – Результати підсумкового річного оцінювання(складено автором)

При цьому, за результатами підсумкової оцінки 3 людини, які отримали оцінку “потребує доопрацювання” повторно, будуть звільнені.

8 осіб зараховано до проєкту “Кадровий резерв” і 3 фахівці отримали просування кар’єрними сходами.

Тобто, виходячи з вищеописаних даних, можна зробити висновок про те, що 94,2% активного персоналу отримали високі підсумкові оцінки за індивідуальним планом розвитку. Що говорить про ефективну взаємодію відділень з HR-фахівцем, а також про правильно підібрану програму навчання персоналу.

Наступним інструментом оцінки ефективності додаткового навчання персоналу є анкета таємного покупця. За допомогою цього інструменту оцінюються: менеджери з роботи з віп-клієнтами, фінансові консультанти та менеджери з продажу. Щомісяця кожне відділення відвідує «таємний покупець», який має при собі певний чек-лист, залежно від того, якого фахівця він оцінюватиме.

Виходячи з рисунка, видно, що проходження анкети таємного покупця перебуває на високому рівні. Більшість співробітників мають оцінку 95% і вище. Середній результат проходження оцінки таємного покупця становить 95,2%, що є чудовим показником спільної роботи тренерів і фахівців.

Останнім інструментом, який було використано для оцінки ефективності системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО», є анкета зворотного зв'язку. Вона використовується після кожного навчального заходу і заповнюється його учасниками. На основі відповідей в анкеті фахівець може оцінити емоційне ставлення, перспективну корисність, відповідність очікуванням заходу. Якщо підсумкова оцінка відповідає 90% і вище, то проведений захід можна вважати ефективним і корисним.

Результати анкет зворотного зв'язку за заходами, проведеними у 2022 році, відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати анкет зворотного зв'язку (%) за 2022 рік (складено автором за даними підприємства)

Місяць	Емоційне ставлення	Перспективна корисність	Відповідність очікуванням	Зведена оцінка
Січень	89,6%	91,3%	91,1%	90,6%
Лютий	91,5%	93,3%	92,7%	92,5%
Березень	90,7%	94,1%	92,8%	92,5%
Квітень	94,7%	95,7%	95,6%	95,3%
Травень	93,2%	96,2%	94,4%	94,6%
Червень	97,1%	94,8%	91,2%	94,3%
Липень	90,3%	89,7%	92,1%	90,7%
Серпень	99,1%	97,3%	99,3%	98,5%
Вересень	93,6%	95,6%	94,7%	94,6%
Жовтень	95,5%	98,1%	99,1%	97,5%
Листопад	98,2%	99%	97,3%	98,1%
Грудень	96,4%	94,5%	97%	95,9%
Разом:	94,1%	94,9%	94,7%	94,5%

Отже, з таблиці видно, що всі оцінювані аспекти в анкеті зворотного зв'язку перебувають на високому рівні і, як наслідок, зведена оцінка становить 94,5%, що на 4,5% більше, ніж нижня межа рівня оцінки.

Відповідно, можна вважати, що заходи з додаткового навчання персоналу, проведені у 2022 році, були ефективними та корисними.

Практично весь персонал має можливість потрапити на проєкти «Кадровий резерв» і «Наставництво», жодну кадрову одиницю не залишають без уваги, незалежно від того, як давно людина перебуває в компанії.

Результати додаткового навчання персоналу:

— 94,2 % персоналу мають позитивну оцінку за індивідуальним планом розвитку. Троє співробітників просунулися кар'єрними сходами відповідно до свого індивідуального плану розвитку, а також вісім осіб було визначено до проєкту “Кадровий резерв”, і лише троє співробітників із 52 не отримали високої оцінки на підсумковій атестації, і їх буде звільнено. Це свідчить про високий рівень розвитку їхніх професійних компетенцій, які були розвинені, зокрема, за допомогою навчальних заходів.

— анкети таємного покупця в 95,2% були пройдені з оцінкою 95% і вище, що свідчить про якісний рівень сервісу, знання свого сегмента, вміння відповідним чином провести бесіду з клієнтом і, як наслідок, підібрати правильне рішення. Подібні результати досягаються не тільки за допомогою щоденної практики, а й завдяки відпрацюванню необхідних навичок з тренерами на навчальних заходах.

— анкети зворотного зв'язку заповнили 100% учасників тренінгів, у яких емоційне ставлення перебуває на рівні 94,1%, перспективна корисність – 94,9%, відповідність очікуванням – 94,7%. Ці результати свідчать про те, що фахівці не тільки відвідують навчальні заходи, а й знаходять їх для себе корисними і застосовними в робочій ситуації. Мають мотивацію до використання отриманого матеріалу в робочій практиці.

За результатами оцінки системи додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО», що базується на таких трьох критеріях, як: оцінка за

індивідуальним планом розвитку, анкета таємного покупця, анкета зворотного зв'язку, і даними, відображеними в таблицях 5, 6, 7, та на малюнках 3, 4, 5, можна дійти висновку, що заходи, які проводяться, є ефективними та корисними.

Висновки до розділу 2

KIA Motors – найстаріший корейський автовиробник, бренд заснований у 1944 році. Завоювавши лідируючі позиції в Південній Кореї, марка KIA вийшла на міжнародний ринок і за кілька десятиліть завоювала репутацію бренду, що динамічно розвивається, виробника надійних і практичних автомобілів.

Офіційний дистриб'ютор автомобілів KIA в Україні – компанія «ФАЛЬКОН-АВТО» (заснована Корпорацією УКРАВТО), представляє бренд та продукцію Kia Corporation в Україні з 2009 року. Дилерська мережа «ФАЛЬКОН -АВТО» в Україні налічує 55 автосалонів.

Змін у структурі персоналу за рівнем освіти практично не відбулося.

У ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО», як і у всіх організаціях, що є офіційними дилерами KIA Motors в Україні, використовується раціональна активна кадрова політика. Тобто, проводиться регулярний моніторинг кадрової ситуації, формується якісний прогноз і, відповідно до нього, пропонуються програми вирішення ситуації.

Метою кадрової політики ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» є не тільки збереження чинного персоналу і прийом відповідних вакантним позиціям кадрів, а й професійний розвиток і кар'єрний ріст усього персоналу. Для реалізації цієї мети ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» приділяє серйозну увагу додатковому навчанню персоналу.

94,2 % персоналу мають позитивну оцінку за індивідуальним планом розвитку. анкети таємного покупця в 95,2% були пройдені з оцінкою 95% і

вище, що свідчить про якісний рівень сервісу, знання свого сегмента, вміння відповідним чином провести бесіду з клієнтом і, як наслідок, підібрати правильне рішення. анкети зворотного зв'язку заповнили 100% учасників тренінгів, у яких емоційне ставлення перебуває на рівні 94,1%, перспективна корисність – 94,9%, відповідність очікуванням – 94,7%. Отже, заходи, які проводяться, є ефективними та корисними.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОДАТКОВОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФАЛЬКОН- АВТО»

3.1 Розробка проєкту з удосконалення додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»

У роботі пропонується удосконалена модель планування та управління процесом додаткового навчання в організації, наведена далі. Ця розширена модель дозволяє врахувати не лише етапи планування та впровадження додаткового навчання, а й етапи оцінки та визначення впливу навчання на різних рівнях за моделлю Кіркпатріка.

1. Контекстуалізація та аналіз потреб:
 - методи: аналіз сучасного стану, ідентифікація ключових викликів.
2. Визначення цілей та завдань додаткового навчання:
 - методи: створення SMART-цілей, обговорення з керівництвом.
3. Розробка програми навчання:
 - методи: кураторські консультації, аналіз навчальних практик.
4. Ресурсне планування:
 - МЕТОДИ: фінансовий аналіз, визначення потреб в персоналі.
5. Вибір методів та засобів навчання:
 - методи: вибір навчальних підходів, аналіз технологічних можливостей.
6. Створення оціночних критеріїв (за моделлю кіркпатріка):
 - рівень 1 - реакція: Оцінка задоволення учасників від програми.
 - рівень 2 - навчання: Вимірювання рівня засвоєння знань та навичок.

- рівень 3 - застосування: Визначення впливу навчання на робочих місцях.
 - рівень 4 - результат: Вимірювання впливу навчання на ключові показники організації.
7. Розробка механізмів зворотного зв'язку:
 - методи: реалізація анкетування, проведення фокус-груп, впровадження системи зворотного зв'язку.
 8. Пілотне тестування:
 - методи: моніторинг результатів, аналіз відгуків учасників.
 9. Оцінка впливу ефективності додаткового навчання на організацію:
 - методи: вивчення змін у роботі персоналу, аналіз динаміки показників успішності.
 10. адаптація та подальший розвиток:
 - методи: колективні обговорення, аналіз динаміки впровадження корекцій.

Також у другому розділі видно, що система додаткового навчання персоналу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» є високоефективною та такою, що приносить результати, проте варто зазначити, що для стартової позиції менеджер з продажу проводиться мала кількість навчальних заходів.

Співробітники відвідують тільки тренінг з авто-продуктів і адаптаційний тренінг, на початку своєї кар'єри в автосалоні. Плюс бізнес-симуляції, які проводяться для всього персоналу протягом року.

Для того щоб співробітник на цій посаді зміг потрапити на інші тренінги, які посприяли б його професійному зростанню, йому необхідно вирости кар'єрними сходами.

Також важливо відзначити такий момент, що найбільша плинність персоналу спостерігається саме на позиції менеджер з продажу.

Керівники відділень пояснюють подібну ситуацію тим, що робота на стартовій позиції є з погляду молодих фахівців не досить престижною, але водночас складною, з високим навантаженням (великий клієнтський потік,

можливий негатив з боку клієнтів, необхідність ухвалювати рішення та багато чого встигати), а також у менеджерів із продажу низький рівень мотивації до подальшого розвитку, адже для просування кар'єрними сходами потрібно відпрацювати щонайменше шість місяців на цій позиції.

Крім того, було зазначено, що більшість менеджерів з продажу хочуть отримати кар'єрний і професійний розвиток, коли приходять у компанію і під час адаптаційного періоду (поки проводиться навчання), а після нього це бажання різко знижується.

Самі менеджери з продажу пояснюють низький рівень власної мотивації тим, що після адаптації в автосалоні вони почуваються “покинутими і непотрібними, наданими самим собі”. Для просування кар'єрними сходами необхідно на оцінці за ПП отримати оцінку “перевищує очікування”, що є непростим завданням через недостатню кількість заходів для менеджера з продажу з розвитку компетенцій та підвищення рівня знань.

Таким чином, варто звернути увагу на співробітників цього рівня і мотивувати їх продовжувати працювати і розвиватися саме в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» не тільки на початку їхньої діяльності в автосалоні, а й після закінчення адаптаційного періоду.

У цьому параграфі запропоновано розв'язання вищеописаної проблеми, пов'язаної з низькою мотивацією до розвитку менеджерів з продажу саме в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» і малою кількістю навчальних заходів, які дають змогу підвищити професійний рівень знань і компетенцій.

Як з'ясовано в розділі 2, для фахівців, які обіймають посаду вищу за посаду менеджера з продажу і працюють понад 6 місяців, передбачено два проєкти: «Наставництво» і «Кадровий резерв», що тривають упродовж року і дають змогу працівникові вирости кар'єрно і професійно.

Для підвищення професійного рівня знань, умінь, навичок і компетенцій необхідно створити проєкт «Високі продажі», подібний до вищевказаних, для менеджерів з продажу, які успішно пройшли період адаптації та випробувальний термін. У рамках цього проєкту протягом 6 місяців

навчатимуться всі менеджери з продажу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Цілями проєкту є:

- професійний розвиток менеджера з продажу (підвищення рівня наявних знань, умінь, навичок);
- розвиток необхідних компетенцій (готовність до змін, націленість на результат, вміння працювати в команді, стресостійкість та інших);
- скорочення термінів перебування на позиції менеджера з продажу, можливість отримання підвищення в більш стислі терміни;
- підвищення мотивації співробітників, які перебувають на стартовій позиції, до розвитку саме в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»;
- скорочення плинності персоналу на позиції менеджер з продажу;
- можливість швидше закрити вакантні позиції, за допомогою учасників «Високих продажів», а не за рахунок зовнішнього підбору кандидатів.

Для реалізації запуску проєкту знадобиться три місяці, протягом яких буде розроблено програму навчальних заходів, новий графік навчання, роздаткові матеріали (кейси, робочі зошити, презентації тощо), фахівці з навчання персоналу вивчать матеріал і складуть збірник вправ.

З матеріального погляду у ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» є абсолютно всі ресурси для реалізації цього проєкту, а саме: приміщення для навчання, укомплектований штат спеціалістів з навчання, мотиваційні програми для наставників і заступників керівників.

У рамках проєкту проводитимуться заходи, як на робочому місці, так і поза ним. Для організації навчання на робочому місці за менеджером з продажу буде закріплений заступник керівника або співробітник, який має статус наставника, який формує програму розвитку співробітника на робочому місці. Поза робочим місцем, фахівці з навчання формують графік навчальних заходів.

На робочому місці рекомендується використовувати такі методи як: метод завдань, що ускладнюються, спрямоване набуття досвіду і наставництво.

Оскільки, у менеджерів з продажу більш вузьке коло завдань, ніж у вищих спеціалістів і при переході на нову позицію цим співробітникам буде складно включитися в робочий процес. Тому, використовуючи метод ускладнення завдань, можна поступово підвести менеджерів з продажу до нової посади, а також скоротити рівень стресу вперіод адаптації.

Таким чином, планується почати це навчання з документообігу в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО», з яким стикається будь-який фахівець у своїй щоденній діяльності, а закінчити вивченням програмного забезпечення.

Спрямоване набуття досвіду полягатиме у формуванні та контролі виконання програми розвитку заступником керівника або наставником. Своєю чергою програма розвитку відобразатиме всі заходи, які будуть проведені за час участі менеджера з продажу в програмі «Високі продажі».

Програма розвитку обов'язково має відповідати принципу SMART для того, щоб менеджер з продажу розумів: коли, яким чином і в які терміни будуть досягнуті поставлені перед ним цілі, а також для прогнозу можливого просування кар'єрними сходами.

Менеджер з продажу повинен розуміти, що компанія зацікавлена в його подальшому професійному та кар'єрному розвитку, для цього наставником у менеджера з продажу буде або керівник, або фахівець, який має статус наставника. Крім того, важливо, щоб наставник міг не тільки навчити і відповісти на всі запитання учасника проєкту, а й мотивувати його до подальшого розвитку.

Поза робочим місцем необхідно застосувати такі методи додаткового навчання: круглий стіл, тренінг і кейс.

На круглих столах рекомендуємо дискутувати на тему актуальної продуктової пропозиції, її переваг і способів успішної презентації. Розбирати різноманітні приклади з досвіду колег (як успішні, так і не дуже), що мали місце в реальному житті фахівців і, пов'язані як із продажем автомобілів і додаткового обладнання, так і з виникненням нестандартних ситуацій (конфліктний клієнт, клієнт із репутаційних ризиків тощо).

Таким чином під час круглого столу менеджери з продажу мають виявити переваги актуальної продуктової пропозиції, сформувавши бачення того, як вдало виходити з нестандартних ситуацій, проаналізувати помилки чинних фахівців і зрозуміти, як можна було вчинити на їхньому місці.

Тренінги варто проводити як для формування знань, умінь і навичок у сфері продажів, так і для підвищення рівня, необхідних для просування кар'єрними сходами компетенцій.

Це мають бути тренінги, на яких менеджери з продажу дізнаються про етапи продажів і техніки відпрацювання заперечень, пробують їх використовувати в рольових іграх, формують власний повноцінний і комфортний для них мовленнєвий модуль, який можна буде використовувати в реальній практиці.

Також під час організації додаткового навчання мають бути присутні тренінги, спрямовані на підвищення продуктової експертизи та вивчення конкурентної пропозиції. Кожен фахівець повинен вміти грамотно, аргументовано і коректно «відсторонитися» від пропозиції інших автосалонів, незалежно від того, є вони дилерами KIA Motors чи ні.

Крім того, для менеджерів з продажу необхідні тренінги, які проводяться для фахівців і спрямовані на розвиток компетенцій, такі як «Гнучкість і готовність до змін», «Управління відносинами». Крім цього, рекомендуємо сформувати тренінги, що розвивають такі компетенції як: націленість на результат, уміння працювати в команді та стресостійкість.

У результаті проходження низки тренінгів менеджери з продажу матимуть певний багаж знань, умінь, навичок і компетенцій, який відповідає готовому фахівцю. Відповідно, є можливість підвищувати його в будь-який момент часу і бути впевненим, що період адаптації буде швидким і комфортним, як для співробітника, так і для компанії. А результат від роботи співробітника на новій для нього позиції з'явиться набагато швидше.

Кейси варто використовувати як елемент «домашньої роботи» для закріплення знань, умінь, навичок і компетенцій, отриманих під час участі

менеджерів з продажу в проєкті «Високі продажі».

У них розглядатимуться ситуації, подібні до тих, що розбираються на круглих столах. Наприклад, конфліктний клієнт, клієнт, занесений до бази репутаційних ризиків, клієнт, який перебуває в стані алкогольного/наркотичного сп'яніння тощо. Або ж ситуації, коли з'являється новий складний продукт, змінюється мотивація і план відділення тощо. Відповідно, менеджер з продажу має запропонувати теоретичний план дій для вирішення ситуації, тільки, на відміну від круглого столу, самостійно.

Крім того, за результатами виконання кейса керівник зможе оцінити, наскільки співробітник готовий перейти на вищу позицію, і зрозуміти можливу модель його поведінки в нестандартних ситуаціях, які можуть виникнути під час його роботи.

За підсумками або під час проходження «Високих продажів» у менеджерів з продажу є чудова можливість розвинути як професіоналу, а також проявити себе належним чином для отримання просування кар'єрними сходами.

Також співробітники зможуть зрозуміти, що компанія зацікавлена в ньому як у фахівці і, відповідно, в його кар'єрному зростанні. Це підвищить рівень мотивації до розвитку співробітника саме в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО», що допоможе знизити плинність на даній позиції. Керівник і HR-фахівець зможе швидше закривати вакантні позиції, за рахунок того, що менеджери з продажу до моменту їхнього підвищення володітимуть необхідними знаннями, вміннями, навичками та компетенціями для успішної роботи на новій позиції.

3.2 Оцінка ефективності розробленого проєкту щодо вдосконалення додаткового навчання

Для оцінки ефективності розробленого проєкту необхідно окремим

критерії та показники, які дають змогу його вважати ефективним.

Цілями проєкту “Високі продажі” є підвищення мотивації та лояльності менеджерів з продажу для розвитку саме в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» та зниження плинності на даній позиції, тож має сенс оцінити поточний рівень цих показників. Крім того, важливими факторами є термін перебування на позиції менеджера з продажу до його підвищення та період закриття вакантної позиції керівником HR-фахівців.

Рівень мотивації менеджерів з продажу було оцінено за допомогою анонімного анкетування. Анкета складалася з 15 запитань, які дали змогу оцінити ставлення співробітників до компанії, їхній рівень мотивації та лояльності.

Запитання анкети подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Анкета для оцінювання рівня мотивації менеджерів з продажу (складено автором)

Питання	Відповідь	Прим.
1	2	3
Я готовий докласти зусиль, які навіть перевищують загальноприйняті очікування, щоб моя компанія досягла успіху		
Я завжди кажу своїм друзям, що працюю в чудовій компанії		
Я не відчуваю жодної лояльності по відношенню до цієї компанії		X
Я погоджуся практично з будь-яким призначенням, аби залишитися працювати в цій компанії		
Я вважаю, що мої особисті цінності та цінності, прийняті в моїй компанії, дуже близькі		
Я з гордістю заявляю іншим, що є частиною цієї організації		
З таким самим успіхом я працював би в будь-якій іншій компанії, якби можна було виконувати аналогічну роботу		X
Моя організація дійсно надихає мене працювати якомога краще		
Потрібні дуже незначні зміни в моїх особистих обставинах, щоб я залишив роботу в цій організації		X

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Я дуже радий, що обрав саме цю організацію, коли шукав роботу і розглядав інші пропозиції		
Не має сенсу надовго затримуватися в цій організації		X
У багатьох випадках я не згоден з основними напрямками політики організації		X
Мені справді небайдужа доля компанії		
Для мене це найкраща організація, де я міг би працювати		
Рішення почати працювати в цій організації було, безумовно, помилкою з мого боку		X

Учасник анкетування має проставити навпроти кожного запитання свою оцінку від 1 до 7, де 1 – абсолютно не згоден, а 7 – повністю згоден. У тих запитаннях, у яких стоїть примітка “X”, під час інтерпретації результатів анкетування відповіді потрібно перетворити на зворотні (якщо співробітник відповів 7, то поміняти число на 1).

Для інтерпретації результатів необхідно скласти бали, проставлені учасником за кожне запитання, і зіставити суму балів із результатами в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Інтерпретація результатів анкетування для оцінювання рівня мотивації персоналу (складено автором)

Набрано балів	Інтерпретація
0-30	Співробітник абсолютно не лояльний до компанії і маломотивований
31-45	Співробітник є мотивованим, тільки в ті моменти, коли бачить для себе вагомні причини або вигоди
46-60	Загалом співробітник мотивований. Але є моменти, які його не влаштовують і негативно впливають на рівень його мотивації
61-75	Співробітник мотивований, його влаштовує практично все
76-90	Співробітник дуже мотивований і лояльний до компанії, в якій працює
91-105	Рівень мотивації співробітника перевершує очікування

В опитуванні взяли участь шість менеджерів з продажу. Результат для ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» виявився невтішним. Він відображений у

таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати анкетування менеджерів з продажу для оцінювання рівня мотивації (складено автором)

Кількість балів	Чисельність, осіб.	Питома вага, %
0-30	0	0
31-45	3	50
46-60	2	33
61-75	1	17
76-90	0	0
91-105	0	0
Усього	6	100

Результати анкетування менеджерів з продажу для оцінювання рівня мотивації наведені на рис. 3.1.

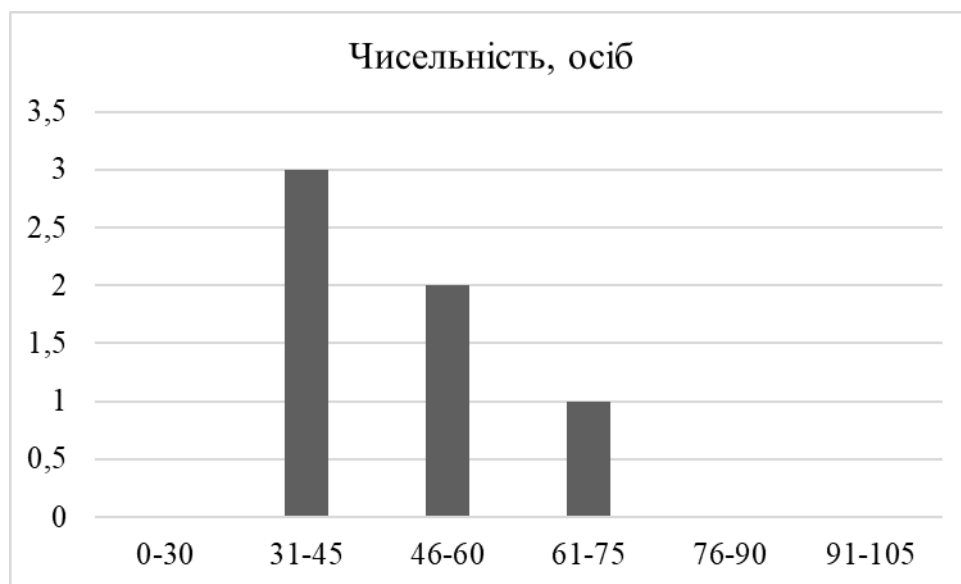


Рисунок 3.1 –Результати анкетування менеджерів з продажу для оцінювання рівня мотивації (складено автором)

За даними рисунку можна зробити висновок про те, що 50% менеджерів з продажу є недостатньо вмотивованими і практично не лояльними до «ФАЛЬКОН-АВТО» і, як наслідок, найближчим часом можуть покинути компанію.

Має сенс згадати, що самі менеджери з продажу коментують низький

рівень власної мотивації тим, що після адаптації в автосалоні вони почуваються «покинутими і непотрібними, відданими на поталу самим собі». Тобто, в період адаптації існує низка тренінгів, які вони відвідують і, завдяки яким вони можуть розвиватися професійно і дізнаватися щось нове і корисне для своєї трудової діяльності.

Для просування кар'єрними сходами необхідно отримати оцінку «перевищує очікування» за індивідуальним планом розвитку, що є непростим завданням, зважаючи на недостатню кількість для менеджерів з продажу заходів з розвитку компетенцій і підвищення рівня знань. А з огляду на низький рівень мотивації та лояльності, більшість менеджерів з продажу не потрапляють на підсумкове оцінювання, тому що рівень їхнього інтересу до розвитку в «ФАЛЬКОН-АВТО» вичерпується по закінченню трьох місяців адаптаційного періоду.

Відповідно, використавши проєкт «Високі продажі», вмотивованість і лояльність співробітників на позиції менеджера з продажу до компанії має зрости, а результати анкетування мають перейти в категорію 76-90 або 91-105, що свідчить про високий рівень мотивації фахівців.

Це станеться за рахунок того, що компанія почне займатися їхнім професійним ростом, допоможе отримати на підсумковій оцінці «перевищує очікування», а також окреслить свої плани щодо їхнього кар'єрного зростання. Менеджери з продажу перестануть відчувати себе «покинутими і непотрібними, наданими самим собі».

Наступний показник, який ми розглянемо, це рівень плинності кадрів серед менеджерів з продажу за 2022 рік.

Для того, щоб розрахувати коефіцієнт плинності кадрів, необхідно поділити кількість співробітників, які звільнилися в «ФАЛЬКОН-АВТО» за 2022 рік, на середньооблікову чисельність співробітників на позиції і помножити частку на 100%.

Виходячи з даних, наданих HR-фахівцем, ми розрахували середньооблікову чисельність менеджерів з продажу – 7; кількість тих, хто

звільнився, – 5. Відповідно, коефіцієнт плинності менеджерів з продажу дорівнює 71,4%.

За умови, що коефіцієнт нормальної плинності кадрів дорівнює 3-5%, можна зробити висновки про те, що плинність на позиції менеджер з продажу перебуває на дуже високому, а можна навіть сказати, на критичному рівні.

Як описувалося в пункті 3.1. одним із результатів проєкту “Високі продажі” має бути зниження плинності кадрів на позиції менеджерів з продажу, завдяки більшій приділеній увазі даним працівникам та підвищенню їхнього рівня мотивації до розвитку саме в “ФАЛЬКОН-АВТО».

Менеджери з продажу перестануть вважати роботу в “ФАЛЬКОН-АВТО» марною тратою часу” і побачать наміри керівників виростити з них професіоналів з метою просунути їх кар'єрними сходами в чітко визначені часові терміни.

Тобто, результатом проєкту має стати зниження рівня плинності до 10-15%. Такий високий показник пов'язаний із тим, що на плинність кадрів впливає безліч внутрішніх і зовнішніх чинників, які не залежать від проєкту “Високі продажі” (наприклад, темперамент і стресостійкість співробітника, рівень заробітної плати тощо).

На сьогодні середній термін перебування на позиції менеджера з продажу становить десять місяців. Цей параметр залежить як від самого співробітника, так і від керівника і наявності вакантних позицій в автосалоні.

Для отримання підвищення менеджер з продажу повинен відповідати оцінці “перевищує очікування” за індивідуальним планом розвитку, проявляти ініціативу у вивченні авто-продуктів і продуктів додаткового обладнання, не мати конфліктів з клієнтами і претензій з їхнього боку, а також, відповідати цінностям компанії і дотримуватися корпоративну етику.

Керівник повинен розуміти, що менеджер з продажу відповідає перерахованим вище вимогам, а також високо мотивований до розвитку в компанії та націлений на довгострокове співробітництво. Крім того, володіє набором певних компетенцій, необхідних для позиції, на яку він претендує.

Вакантні позиції з'являються в міру горизонтального або вертикального руху кадрів у відділенні, звільняються за рахунок звільнення фахівців з різних причин, а також по виходу в декретну відпустку. Як правило, на них підбирають зовнішніх кандидатів, через те, що менеджери з продажу мають зовсім малий досвід роботи в компанії і не володіють належними якостями для більш серйозної позиції.

За рахунок проєкту “Високі продажі” середній термін перебування на позиції менеджер з продажу має скоротитися до шести-восьми місяців за рахунок того, що на вакантні позиції почнуть розглядати внутрішніх кандидатів серед менеджерів з продажу, а не зовнішніх. Адже у них уже буде певний рівень підготовки, знань, умінь, навичок і компетенцій для роботи на новій позиції, отримані на проєкті.

Відповідно, підготовлений співробітник для компанії якісно кращий, ніж зовнішній кандидат, якого потрібно буде навчати й адаптувати з нуля. Плюс до всього, за рахунок того, що рівень мотивації менеджерів з продажу буде перебувати на рівні 76-90 або 91-105, і скоротиться плінність кадрів на даній позиції, до моменту появи вакантного місця кандидати матимуть більший досвід роботи в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» ніж при колишньому рівні мотивації та плінності. А отже, їм буде простіше відповідати тим вимогам, які виставляє компанія для вакантної позиції.

Період закриття вакантної позиції HR-фахівцем і керівником відділення в ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» становить 30-35 днів. Даний фактор тісно пов'язаний з попереднім, який відображає час перебування фахівця на позиції менеджер з продажу.

Для прийняття на роботу зовнішнього кандидата необхідно провести низку співбесід з HR-фахівцем і з керівником відділу, отримати відповідь за його даними від служби безпеки, а також для того, щоб прийнятий кандидат міг розпочати виконання своїх посадових обов'язків, необхідно провести навчання й тестування щодо програмного забезпечення, авто-продуктів і продуктів для встановлення додаткового обладнання.

На поточний момент за рахунок того, що більшість менеджерів з продажу перебувають на цій позиції в середньому три-чотири місяці, відповідно, мають недостатню кількість досвіду, знань, умінь, навичок і компетенцій для того, щоб обійняти вакантну посаду. Тому, як ішлося вище, HR-фахівець і керівники відділів практично, за винятком рідкісних випадків, ніколи не розглядають внутрішніх кандидатів для закриття позиції.

Після введення проекту “Високі продажі” можна скоротити термін закриття вакантної позиції до 10-14 днів. У ці 10-14 днів проводитиметься конкурсний відбір на позицію серед уже наявних кандидатів (менеджерів з продажу), а також формуватиметься пакет документів для внутрішнього переведення співробітника з позиції на позицію.

У випадку з діючими менеджерами з продажу, відпаде потреба в перевірці даних кандидата службою безпеки, проведенні навчання. Плюс, як зазначалося вище, активний співробітник зможе простіше адаптуватися на новій посаді за рахунок наявності досвіду роботи в компанії та участі в запропонованому проекті.

Підбиваючи підсумки проведення проекту “Високі продажі” для менеджерів із продажу, можна побачити таку динаміку встановлених нами показників, відображену в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Динаміка показників за підсумками проведення проекту “Високі продажі”(складено автором)

Показник	На поточний момент	Прогнозований
Мотивація менеджерів з продажу(бали)	31-45	76-90 91-105
Плинність на позиції менеджер з продажу (%)	71,4%	10-15%
Термін роботи на менеджерів з продажу (міс.)	10 місяців	6-8 місяців
Термін закриття вакантної позиції (дн.)	30-35 днів	10-14 днів

Виходячи з даних у таблиці, можна зробити висновки, що поставлені перед проектом цілі буде реалізовано.

Менеджери з продажу за рахунок підвищеного рівня мотивації зможуть не тільки отримати професійний, а й кар'єрний розвиток. Завдяки отриманню під час проекту необхідних знань, умінь, навичок і компетенцій. Що, безумовно, вплине на їхню проміжну та річну оцінку за індивідуальним планом розвитку, яка зможе відповідати рівню "перевищує очікування".

Плюс скоротиться термін перебування на позиції менеджера з продажу, завдяки тому, що HR-фахівець почне більшою мірою розглядати не тільки зовнішніх, а й внутрішніх кандидатів.

Також, скоротиться термін заміщення вакантної посади за рахунок скорочення кількості дій, необхідних для введення кандидата на посаду. Завдяки тому, що менеджери з продажу вже є діючими співробітниками, які пройшли всі етапи відбору і всі етапи перевірки документів служби безпеки.

Висновки до розділу 3

Для професіоналів, які займають вищі посади, ніж менеджер з продажу, та мають понад 6 місяців робочого досвіду, передбачено два проекти: "Наставництво" і "Кадровий резерв". Ці проекти тривають протягом року і спрямовані на кар'єрний і професійний розвиток працівників. З метою підвищення рівня знань, вмінь, навичок і компетенцій необхідно впровадити проект "Високі продажі" для менеджерів з продажу, які успішно пройшли період адаптації та випробувальний термін.

Реалізація цього проекту передбачає тримісячний запуск, під час якого розроблять програму навчання, новий графік, а також підготують робочі матеріали (кейси, робочі зошити, презентації і т.д.). Фахівці з навчання вивчать матеріал і підготують збірник вправ.

У ТОВ "ФАЛЬКОН-АВТО" є всі необхідні ресурси для реалізації

проекту, включаючи приміщення для навчання, кваліфікований персонал і мотиваційні програми для наставників і керівників.

Проект включатиме заходи як на робочому місці, так і поза ним. На робочому місці кожному менеджерів з продажу буде призначено наставника, який формує програму розвитку. Фахівці з навчання розроблять графік позаробочих заходів.

Під час додаткового навчання важливо проводити тренінги, спрямовані на підвищення продуктової експертизи та вивчення конкурентної пропозиції. Після запуску проекту можна скоротити термін закриття вакантної позиції до 10-14 днів, проводячи конкурсний відбір серед наявних кандидатів і формуючи пакет документів для внутрішнього переведення співробітника.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі вивчення теоретичних і практичних аспектів засад організації системи додаткового навчання персоналу розроблено заходи щодо вдосконалення організації додаткового навчання персоналу ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

Трудові ресурси є стратегічно важливим ресурсом компанії, який існує в агресивному середовищі конкурентного ринку, що швидко змінюється. Навчання персоналу є фактором, який здатен значно підвищити конкурентоспроможність компанії в очах споживачів. При цьому, до самого процесу навчання персоналу треба також підходити виважено, адже цей ресурс, також, обмежений і має бути спрямований на правильних людей, які зможуть принести відчутну вигоду.

Організація додаткового навчання персоналу є важливим елементом управління персоналом та повинна бути частиною загальної стратегії компанії. Розгляд потреб компанії та працівників, вибір найефективніших програм навчання, оцінювання ефективності навчання та планування подальшого розвитку повинні бути включені до процесу управління персоналом.

Найповнішу картину дає класифікація, що враховує місце навчання, характер (індивідуальний або колективний), а також форму навчання. Ця концепція є максимально гнучкою і дає змогу максимально адаптувати процес навчання до потреб компанії та специфіки її бізнес-процесів. Що стосується методів навчання, на підставі порівняльної класифікації виявлено, що тренінг є оптимальним методом навчання за умови якісного проведення.

Найважливішим принципом додаткового навчання персоналу є перенесення всіх отриманих знань у практичне русло і регулярне застосування в робочому процесі. Також, було розглянуто концепції навчання в рамках цієї роботи.

ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» є юридичною особою і будує свою діяльність на підставі Статуту та чинного законодавства України. ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» має виставковий зал площею понад 600 кв.м., сервісзону площею 700 кв.м., зону очікування для клієнтів та дитячий куточок. Права та обов'язки працівників ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» визначено трудовим договором, спеціальними інструкціями (технологічними картами) та правилами внутрішнього розпорядку.

У результаті роботи над другим розділом випускної кваліфікаційної роботи було детально проаналізовано персонал ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО».

У результаті аналізу якісного та кількісного складу персоналу отримано такі дані:

- чисельність співробітників автосалону становить 52 людини і за період 2021-2022 рр. не змінювалася.

- У результаті аналізу динаміки складу і структури персоналу за віком виявлено, що більша частина персоналу належить до вікової категорії від 30 до 40 років, водночас співробітники цієї вікової категорії обіймають посади як на вищому рівні управління, так і є основними виконавцями робіт.

- вивчивши рівень освіти персоналу виявлено, що 44 особи з 52 у ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» персоналу має вищу та середньотехнічну освіту, тим самим можна зробити висновок про досить високу базову підготовку персоналу автосалону.

У ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО», як і у всіх організаціях, що є офіційними дилерами KIA Motors в Україні, використовується раціональна активна кадрова політика. Тобто, проводиться регулярний моніторинг кадрової ситуації, формується якісний прогноз і, відповідно до нього, пропонуються програми вирішення ситуації. Також, метою кадрової політики ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» є не тільки збереження чинного персоналу і прийом відповідних вакантним позиціям кадрів, а й професійний розвиток і кар'єрний ріст усього персоналу. Для реалізації цієї мети ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» приділяє серйозну увагу додатковому навчанню персоналу.

Проведення навчальних заходів регулюється Наказом «Про затвердження програми заходів щодо підвищення ефективності праці та зниження плинності». Сам графік навчання вибудовується фахівцями з навчання наприкінці кожного місяця на основі індивідуальних планів розвитку співробітників, а також запитів від керівників відділень.

У ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО» система додаткового навчання персоналу дуже насичена різноманітними методами, які використовуються як на робочому місці, так і поза ним. Як новий, так і діючий співробітник можуть отримати професійний розвиток, що надалі дасть йому змогу отримати кар'єрний ріст у вертикальному та в горизонтальному напрямку.

За результатами оцінки системи додаткового навчання персоналу в «ФАЛЬКОН-АВТО», заснованої на таких трьох критеріях як: оцінка за індивідуальним планом розвитку, анкета таємного покупця, анкета зворотного зв'язку і даними, наведеними в таблицях другого розділу, можна зробити висновок, що заходи, що проводяться, є ефективними та корисними, а також мотивують персонал до застосування отриманих знань, вмінь, навичок і компетенції.

Для стартової позиції менеджера з продажу проводять малу кількість навчальних і розвивальних заходів, які посприяли б отриманню оцінки за індивідуальним планом розвитку «перевищує очікування».

Також важливо відзначити такий момент, що найбільша плинність персоналу спостерігається саме на позиції менеджер з продажу в розмірі 71,4%. При цьому, більшість менеджерів з продажу хочуть отримати кар'єрний і професійний розвиток, коли приходять в компанію і під час адаптаційного періоду, а після нього це бажання різко знижується. Саме тому спостерігається такий високий відсоток плинності кадрів на цій позиції.

На підставі висновків, зроблених у розділі 2, було запропоновано захід саме для працівників, які обіймають позицію менеджерів з продажу, у вигляді довгострокового проєкту «Високі продажі», описаного в розділі 3. В його основу лягла програма розвитку, складена для кожного співробітника, і

заходів, що проводяться як на робочому місці наставником або заступником керівника, так і поза робочим місцем, організовані фахівцями з навчання персоналу.

У результаті впровадження проекту «Високі продажі» планується отримати такі результати:

- підвищення рівня мотивації менеджерів з продажу з низького рівня, що відповідає показнику 31-45 до 76-90 або 91-105;
- плинність кадрів на цій позиції скоротиться з 71,4% до 10-15%;
- термін роботи на посаді менеджера з продажу скоротиться з 10 місяців до 6-8 місяців;
- термін підбору кандидатів на вакантну посаду HR-фахівцем і керівником скоротиться з 30-35 днів до 10-14.

Поставлені перед проектом цілі було реалізовано. Менеджери з продажу завдяки підвищенню рівня мотивації можуть не тільки отримати професійний, а й кар'єрний розвиток. За рахунок отримання під час проекту необхідних знань, умінь, навичок і компетенцій, що, безумовно, вплине на їхню проміжну та річну оцінку за індивідуальним планом розвитку. Скоротився термін знаходження на стартовій позиції, завдяки тому, що HR-фахівець може більшою мірою розглядати не тільки зовнішніх, а й внутрішніх кандидатів.

Також скоротився термін заміщення вакантної посади за рахунок скорочення кількості дій, необхідних для введення кандидата на посаду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 165–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_23 (дата звернення: 23.10.2023)
2. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. Вісник КНТЕУ. 2019. №5. С. 23-32. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2019/05/5.pdf>. (дата звернення: 23.10.2023)
3. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. Вип. 60, т. I. С. 66-74.
4. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
5. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.). Київ : КНЕУ, 2018. С. 491-496.
6. Воронков Д. К. Розвиток підприємств: управління змінами та інновації : монографія. Харків : Адватм, 2009. 436 с. 6. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2018. 272 с.
7. Гошовська В. А. Європейські стандарти підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в українських реаліях. Державна служба та публічна політика: проблеми і перспективи розвитку: щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю

(Київ, 27 трав. 2016 р.) / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, С. В. Загороднюка. Київ: НАДУ, 2016. С. 410–413.

8. Грибіненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки. 2018. № 16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197. (дата звернення: 23.10.2023)

9. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2018_1_7. (дата звернення: 23.10.2023)

10. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3(64). С. 147-156. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu. (дата звернення: 23.10.2023)

11. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 23.10.2023)

12. Диба М. І., Гернего Ю. О. Диджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. Фінанси України. 2018. № 7. С. 50-63. URL: http://finukr.org.ua/docs/FU_18_07_050_uk.pdf. (дата звернення: 23.10.2023)

13. Диба М. І., Гернего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. Фінанси України. 2018. № 7. С. 50–63.

14. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). К., 2015. 244 с.

15. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2019. 280 с.

16. Жиденко Н. А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні: дис. ... канд. держ. упр.: 281. Київ, 2019. 226 с. Канавець М. В. Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні. Державне будівництво. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2013_2_24 (дата звернення: 23.10.2023)

17. Ліпін М. В. Освіта в модифікаціях сучасного світу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 340 с.

18. Меморандум про безперервну освіту Комісії Європейського Союзу. URL: http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf (дата звернення: 23.10.2023)

19. Михайлов О.О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти. URL: <https://cutt.ly/0Hphq7l> (дата звернення: 23.10.2023)

20. Навчання персоналу. 2022. URL: https://pidru4niki.com/10310208/menedzhment/navchannya_personalu (дата звернення: 23.10.2023)

21. Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадрова політика та кадрове планування. Планування розвитку персоналу. URL: <https://cutt.ly/0HpxYuL> (дата звернення: 23.10.2023)

22. Орлів М. С. Запровадження організаційного навчання в органах влади в Україні. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Київ: НАДУ, 2017. Вип. 2. С. 147–167. URL: <http://zbirnyk.academy.gov.ua/pages/dop/8/files/f735338c-7ec6-4cdf-ba08-d5cc2d6eed94.pdf> (дата звернення: 23.10.2023)

23. Офіційний сайт Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.center.gov.ua> (дата звернення: 23.10.2023)

24. Рачинський А. П., Жиденко Н. А. Досвід Литовської Республіки у сфері професійного розвитку державних службовців. Вісник НАДУ. 2014. № 1. С. 10–17.
25. Редьква О.З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопіль, 2015. 260 с.
26. Ремньова Л.М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 99-105. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/articles>. (дата звернення: 23.10.2023)
27. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу. Ростов-на Д. : Фенікс, 2014. 197 с.
28. Самойленко В. В. Розвиток теоретико-методичних основ регулювання ринку праці: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.09.01 / Харківський нац. екон. ун-т. Харків, 2005. 20 с.
29. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України. 2019. № 5. С. 76-79.
30. Синіцина Ю.П., Дунайчук С.М., Алексеєнко І.А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. Економіка та управління підприємствами. № 9. Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2018. С. 636-641.
31. Словник «IT Glossary». URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitization>. (дата звернення: 23.10.2023)
32. Собко О.М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 444 с.
33. Стащенко Ю. В., Гавриловський О. С. Формування інтелектуального капіталу та розвиток інтелектуальної міграції в умовах глобалізації. Восточно-европейский научный журнал. 2021. № 6-2 (70). С. 46-51.

34. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0» / Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appaui.org.ua/en/category/pubs>. (дата звернення: 23.10.2023)
35. Хаврова К. С., Кожухова Т. В. Людський капітал—головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Економіка і організація управління. 2021. С. 109-122.
36. Череп, О. Г., Кухар М. В. Інтелектуальний капітал. The 10th International scientific and practical conference «World science: problems, prospects and innovations»(June 16-18, 2021) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2021. 607 p. 2021. p. 572.
37. Чернышѐва Л. И., Лукьянчук Е.М. Управление персоналом [текст] учебн. пос. Киев: Центр учебной литературы, 2017. 166
38. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
39. Шимановська-Діанич Л. М.; Іванов Ю. В. Креативний розвиток персоналу підприємства як чинник формування креативної індустрії України в умовах євроінтеграції. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2021. № 4 (66).
40. Шопша М. М. Концепція управління розвитком інтелектуальних ресурсів економіки України. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1 (61). С. 169-175.
41. Якимова Н. С., Марценюк О. С., Мойсєєва В.М.. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 32.
42. Cabolis Chr. In Anticipation of the 2019 IMD world competitiveness Yearbook. IMD world competitiveness center. May 2019. URL: https://www.imd.org/contentassets/0b8ed32e71b249ea9b79c19ad785541c/com_may_2019.pdf. (дата звернення: 23.10.2023)

43. Cokins, G. Activity-based Cost Management: An Executive's Guide. Hoboken, 2019. NJ: Wiley. 84 p.
44. Dailey K.W. The Lean Manufacturing Pocket Handbook / Kenneth W. Dailey. Publishing Co., 2013. 42 p.
45. Derun I. The Essence of Intellectual Capital in Economics and Accounting. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2013. № 4. P. 498–511. URL: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/339> (дата звернення: 23.10.2023)
46. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-scoop. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption>. (дата звернення: 23.10.2023)
47. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N.Y.: Happer Business, 1997. 240 pp.
48. French W. L., Bell C. H. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Prentice Hall, 1998. 343 p
49. Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications pp. 3–31. New York: Basic Books
50. Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.
51. World Competitiveness Rankings 2020 Results. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020>.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Єдішелашвілі Нодарі Нодарович,
студент 2 курсу,
денної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти nodari.no5@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему
Організація додаткового навчання персоналу на прикладі ТОВ «ФАЛЬКОН-
АВТО» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить
порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких
ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є
ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям
академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою
Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Єдішелашвілі Н.Н.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Малтиз В.В.