

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТАТАРИН Альбіна Володимирівна

**Професійний розвиток і навчання персоналу. /
Professional development and staff training**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУП-41
А. В. Татарин (Періг)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. П. Дяків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" 98" 20.06.2021 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТАТАРИН Альбіна Володимирівна

**Професійний розвиток та навчання персоналу / Professional development
and staff training**

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕНУП - 41
А.В. Татарин

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дяків О.П.

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«__»_____ 2021 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ 2021

АНОТАЦІЯ

Татарин Альбіна Володимирівна. Професійний розвиток та навчання персоналу. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти “бакалавр” за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні засади формування професійного розвитку персоналу на підприємстві.

У другому розділі проведено оцінку економічної ефективності розвитку персоналу досліджуваної організації.

У третьому розділі запропоновані напрями моделювання інноваційного розвитку персоналу досліджуваної організації.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 позицій, 10 рисунків та 6 таблиць.

ANNOTATION

Tataryn Albina. Professional development and staff training. - The Manuscript.

Qualification work is to obtaining the educational qualification of "bachelor" in "Management". – Western Ukrainian National University. – Ternopil, 2021.

The first section highlights the theoretical and methodological principles formation of professional development of personnel at the enterprise.

In the second section the estimation of economic efficiency of development of the personnel of the investigated organization is carried out.

In the third section the directions of modeling of innovative development of the personnel of the researched organization are offered.

Qualification work consists of introduction, three chapters, conclusions, list of literature of 56 numbers. There are 10 pictures and 6 tables in a work.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Теоретичні аспекти формування системи розвитку персоналу.....	5
1.2. Управління знаннями як основа формування професійного розвитку працівника.....	11
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ДП «ГАЗПОСТАЧ».....	19
2.1. Тенденції розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу ДП «Газпостач».....	19
2.2. Організація системи навчання та оцінка економічної ефективності програм навчання працівників в ДП «Газпостач».....	27
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ДП «ГАЗПОСТАЧ».....	38
Висновки до розділу 3.....	47
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність проблеми. Важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації є професійний розвиток персоналу, що є особливо актуальним на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог щодо професійних знань, умінь і навиків. Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми професійного розвитку і навчання персоналу досліджувалися рядом авторів, які висвітлили лише окремі аспекти досить актуального на сьогоднішній день питання. Серед них: Грішнова О.А., Дідусь М.О., Дяків О.П., Качан Є.П., Крушельницька О.В., Островерхов В.М., Савченко В.А., Шкільняк М.М. та ін. Дана проблематика потребує більш детального, систематизованого та узагальнюючого вивчення нових форм і методів навчання.

Метою дослідження є обґрунтування професійного розвитку та навчання персоналу підприємства.

Для того щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити такі **завдання**:

- висвітлити теоретичні аспекти формування системи розвитку персоналу;
- розкрити особливості такої основи формування професійного розвитку працівника як управління знаннями;
- охарактеризувати тенденції розвитку персоналу на підприємстві;
- проаналізувати систему навчання та дати оцінку економічної ефективності програм навчання працівників;
- розробити пропозиції щодо моделювання інноваційного розвитку персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження є процеси професійного розвитку та навчання персоналу підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності професійного розвитку персоналу.

Методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи професійного розвитку та навчання персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення професійного розвитку та навчання персоналу.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Розвиток персоналу в умовах нової економіки» у Збірнику науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні аспекти формування системи розвитку персоналу

Ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, насамперед, визначається ступенем розвитку його персоналу. На сучасному етапі розвитку та реформування економічної і соціально-трудової сфер вимоги до персоналу постійно зростають [26].

Підвищення ролі людського фактора, його професіоналізму, вміння вирішувати інноваційні проблеми, забезпечує саме розвиток персоналу. Підвищення професіоналізму посилить інтерес персоналу до інновацій, підвищить рівень креативності інноваційних ідей та забезпечить конкурентоздатність підприємства в сучасних ринкових умовах. Здатність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Зважаючи на це, в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення. Різні вчені по-різному трактують його сутність, акцентуючи увагу на окремих аспектах даної категорії.

Ряд науковців розглядають “розвиток персоналу” досить вузько, ототожнюючи його з процесом навчання. На думку Савченка В.А., «розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [39].

На переконання А. Ткаченко професійний розвиток особистості в межах організації виражається економічною категорією «професійний розвиток персоналу», внаслідок чого професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей [47].

Т. Збрицька в глосарії окрім поняття «розвитку персоналу» як безперервного процесу вдосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі, сформулювала поняття «системи розвитку персоналу», як сукупності організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою [48].

Грішнова О.А. під розвитком персоналу розуміє передусім сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [7].

Неоднозначно дають визначення професійному розвитку О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук. У навчальному посібнику “Управління персоналом” вони визначають професійний розвиток як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки,

перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [23]. Проте у ході подальшого викладу матеріалу дані автори дещо розширюють це поняття, включаючи до нього окрім навчальних заходів і розвиток кар'єри.

Отже, виходячи із наведених визначень, можна констатувати, що розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

Основна мета розвитку персоналу – збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом. Система розвитку персоналу передбачає:

- професійне навчання;
- планування та розвиток кар'єри;
- створення та ведення кадрового резерву;
- розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, знань і навичок.

Однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми [4].

Умовами розвитку персоналу мають бути:

- визначення мінімальної кваліфікації працівника у нинішній момент та в майбутньому, задоволення своєю роботою, можливість просування по службі;
- оцінювання персоналу (визначення здібностей і можливостей працівника);
- відповідальність, покращення свого становища на ринку праці, надійне робоче місце і достатній заробіток;

– визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, просування складу резерву керівників, підвищення кваліфікації, оплата праці згідно виконаної роботи.

Завданням управління з питань розвитку персоналу організації є такі:

- здійснення безперервної професійної підготовки працюючих;
- адаптація персоналу та цілеспрямована професійна трудова кар'єра;
- повне використання здібностей і нахилів працівників;
- регулярна атестація працюючих в організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації [19].

З метою досягнення максимального ефекту від розвитку управлінського персоналу не варто обмежуватися застосуванням окремих його аспектів, а використовувати їх комплексно у поєднанні та взаємодії.

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.

Професійна освіта включає в себе два етапи: первинну професійну підготовку і подальше поглиблення, розширення і доповнення раніше придбаної кваліфікація. Навчальні процеси після закінчення першої фази освітньої узагальнено називаються підвищенням кваліфікації. При цьому в залежності від переслідуваних цілей виділяються різні варіанти підвищення кваліфікації, відповідно до яких придбана раніше кваліфікація повинна бути або збережена, або поглиблена і розширена, або приведена у відповідність з новими вимогами, або доведена до рівня, необхідного для роботи на новій, більш високій посаді. Іноді про підвищення кваліфікації говориться тільки в тих випадках, коли мова йде про організовані навчальних процесах або навчальних заняттях. Подібна вузька трактування в нашому випадку

недоцільна. Поняття «підвищення кваліфікації» використовується в ширшому значенні, тобто даний процес включає в себе і навчання на робочому місці, і самостійно організоване навчання, наприклад читання спеціальної літератури, обмін досвідом та інше. У ряді випадків підвищення кваліфікації трактується як синонім розвитку персоналу. Це теж невиправдано. У відповіді з домінуючим поданням під розвитком персоналу розуміється всеосяжна концепція стимулювання і використання людських ресурсів фірми, і, отже, підвищення кваліфікації є одним з важливих елементів розвитку персоналу.

Заходи розвитку персоналу визначають учасників програм навчання, зміст, спрямованість, терміни проведення програм навчання. Завдання керівництва полягає в ефективному використанні чинників індивідуальної мотивації для запровадження програм навчання персоналу [4].

Схематично структуру розвитку персоналу підприємства можна зобразити таким чином (рис. 1.1).

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу окремої людини, підвищенню її професійної та соціальної мобільності, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників, їх інтелектуального рівня.

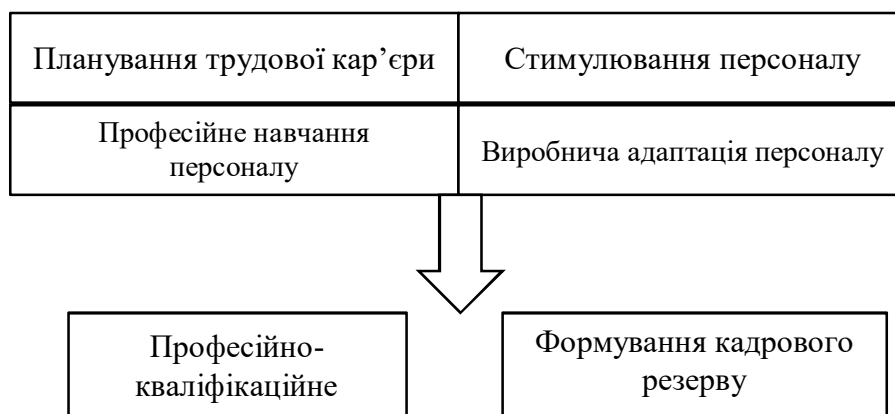


Рис. 1.1. Структура процесу розвитку персоналу підприємства

Примітка. Наведено за [8].

Розвиток персоналу на сучасних підприємствах здійснюється у трьох напрямках: професійному, соціальному, особистісному. Професійний розвиток здійснюється за допомогою професійного навчання, адже воно дозволяє компенсувати відставання знань та досвіду працівників від зміни техніки і технології виробництва. На підприємствах розрізняють такі види навчання: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка кадрів.

На сучасних підприємствах періодично проводить різноманітні заходи, які мають на меті покращити професійні навички персоналу та оптимізувати роботу на підприємстві. До таких заходів належать: тренінги; стажування; курси підвищення кваліфікації; семінари, тощо.

Також важливим напрямом розвитку персоналу підприємства є особистісний розвиток, який включає: цікаву роботу; гнучкий графік роботи; вільний час для відпочинку; підвищення відповідальності та інше.

Метою сучасних програм підвищення кваліфікації є такі: навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись. При плануванні підвищення кваліфікації проводять аналіз потреби у навчанні, визначають існуючі навички та знання, виявляють розбіжності і потреби у навчанні та пріоритети їх задоволення. Для керівників та спеціалістів підвищення кваліфікації здійснюється при вузах, на аналогічних підприємствах та за кордоном.

Розвиток персоналу забезпечується заходами пов'язаними з його навчанням (підвищення кваліфікації, перепідготовки), оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [29].

Розвиток та навчання повинні бути чітко організовані для досягнення поставленої мети організації стосовно покращення конкурентоспроможних переваг персоналу. Структура управління професійним розвитком персоналу складається з наступних компонентів: планування і прогнозування професійного розвитку персоналу; організація професійного розвитку на

підприємстві; мотивація персоналу до професійного розвитку персоналу; контроль за реалізацією професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання.

Кожен із структурних елементів управління професійним розвитком персоналу на першому та другому рівні має свій зміст та призначення.

Так, планування професійного розвитку персоналу передбачає визначення стратегічних цілей в управлінні розвитком персоналу, обґрунтування необхідності і напрямків професійного навчання працівників організації та визначення його завдань.

Професійне навчання в сучасних умовах забезпечується належним рівнем підготовки працівників згідно з вимогами робочого місця; створення умов для розвитку їхньої професійної компетентності, підвищення продуктивності праці, якості продукції, а також створення для них можливостей реалізації своїх здібностей.

1.2. Управління знаннями як основа формування професійного розвитку працівника

Сьогодні управління знаннями є необхідним атрибутом для побудови ефективної стратегії будь-якої організації. Тому дослідження теорії управління знаннями має ґрунтовне наукове підґрунтя.

Система отримання й накопичення знань була центральним об'єктом досліджень багатьох учених упродовж усієї історії розвитку суспільства.

Сучасні інноваційні компанії спрямовують значну частину своїх ресурсів на управління знаннями, які є частиною їхньої бізнес-стратегії, інформаційних технологій чи управління людськими ресурсами.

Як стверджує науковець Дяків О. П., «...успіх будь-якої організації багато в чому залежить від стратегії розвитку та інноваційного управління. Інновації у царині розвитку персоналу визначають роль людини в системі управління (HR-менеджмент)» [55].

Здатність організації своєчасно створювати, накопичувати і раціонально використовувати нові знання у процесі інноваційного виробництва стає її безперечною конкурентною перевагою на ринку. Найбільш успішними підприємствами нині є інтелектуальні організації, що безперервно розвивають компетентність та компетенції своїх працівників, сформовані на нових знаннях.

Знання – це перевірений практикою результат пізнання дійсності, правильне її відображення в мисленні людини [37]. Знання існує в різноманітних формах. Воно включає наукові (теорії, закони, принципи, категорії та поняття), прикладні професійні й повсякденні знання (життєвий досвід, факти), уміння, навички, переконання, моральні цінності, культурні та духовні надбання людини. Складові поняття "знання" наведено на рис. 1.2.

Знання є результатом творчої праці людей, осягнення інформації про навколишній світ. Вони відображають дійсність у свідомості людей. П. Друкер називає знання ресурсом підприємства поряд із землею, капіталом, працівниками і підприємницькою діяльністю. І саму суть бізнесу він визначає як процес перетворення знань в економічні цінності. Знання є інтелектуальною основою управління та функціонування організацій, найважливішою складовою інтелектуального капіталу.

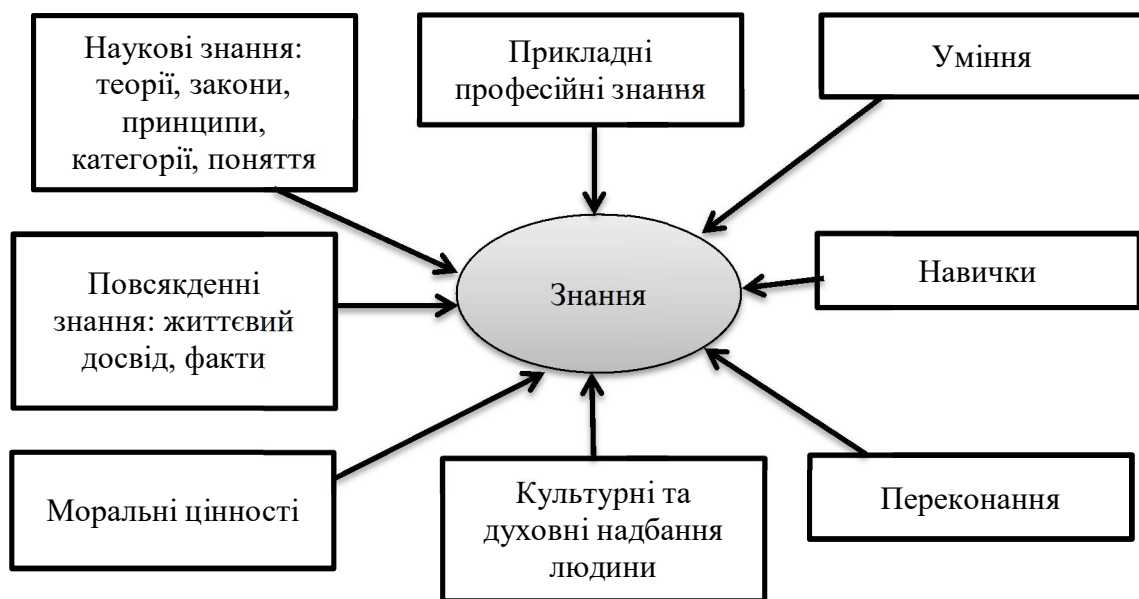


Рис. 1.2. Складові поняття "знання"

Примітка. Наведено за [37].

Об'єднання інформаційних та комунікаційних технологій з творчим потенціалом людини привело до виникнення економіки знань та її важливої складової – управління знаннями.

Управління знаннями є частиною організаційного навчання, тим самим перетворюючи його на різновид інвестицій. Ця система дає змогу задовольнити працівника у його потребі до здобуття нових навиків та досвіду, які надалі стають активом для компанії.

Управління знаннями – це організація управлінських дій на основі всієї сукупності інтелектуальних, інформаційних і програмних ресурсів. Управління знаннями проходить наступні етапи трансформації:

- створення – це пошук, узагальнення, фіксація, розвиток, осмислення, подання у новому вигляді знань;
- збереження – це перетворення, кодування, накопичення і представлення знань на інформаційному носії, внесення до інформаційних баз;
- передача знань – це процес перенесення знань між інформаційними базами, технічними засобами, людьми. Реалізують передачу знань у вигляді технічної операції, навчання персоналу; використання знань передбачає його залучення до процесу вироблення рішень, подальше нарощування [13].

Управління знаннями, в першу чергу, пов'язане з управлінням і мотивацією кваліфікованих працівників, які створюють знання і відіграють важливу роль у їх розповсюдженні, що, в свою чергу, значно покращить навчання працівників на підприємстві та повинно стати однією з необхідних складових системи професійного розвитку інноваційних кадрів [25].

В умовах розвитку цифрових технологій організації вимушені постійно удосконалювати підходи до роботи з персоналом не лише в царині наймання нових ефективних працівників, а й, передусім, для утримання існуючих. Адже розвиток працівників сьогодні – це інвестиції підприємства в майбутнє. Особливої уваги заслуговують талановиті працівники, які мають високий рівень компетентності, бажання вчитися і розвиватися, застосовують тайм-менеджмент, прагнуть до інновацій.

Талановитому працівникові здебільшого цікава захоплива робота, що передбачає впровадження інновацій, нових продуктів, безперервне навчання, постійну трансформацію та вдосконалення. Також важливими є стійка позиція компанії на ринку, дружній колектив, корпоративний дух, ефективно налагоджена система менеджменту.

Для талантів обов'язковим пунктом при виборі робочого місця є особисте самовдосконалення та можливість професійного зростання.

Успішна діяльність компанії в умовах цифрової економіки залежатиме від здатності управляти власним розвитком, а знання співробітників є джерелом створення її конкурентних переваг на ринку. Саме стратегія постійного оновлення методів навчання, управління кар'єрним переміщенням, стимулювання та мотивація працівників сприятимуть підвищенню ефективності всіх видів діяльності [15].

Результативне управління знаннями передбачає стимулювання обміну явними і прихованими знаннями, уміннями та практичними навичками між працівниками підприємства на всіх рівнях управління. Для обміну знаннями на підприємстві важливо сформувати електронну базу знань і систематично її наповнювати та оновлювати. Працівники навчальних центрів, корпоративних університетів, які здійснюють навчання персоналу, мають готувати в електронному вигляді лекційний матеріал і своєчасно заносити його в електронну базу знань підприємства для подальшого використання іншими працівниками в їх виробничій діяльності.

Управління знаннями на підприємстві має бути спрямоване на формування культури взаємного обміну знаннями. Це вимагає вирішення таких завдань:

- мотивування працівників щодо обміну знаннями з одночасним виявленням сфер взаємовигідного співробітництва;
- надання організаційно-технічної підтримки інтелектуальної взаємодії персоналу на всіх рівнях управління підприємством;

– формування взаємовигідних відносин, побудованих на довірі між підприємством і розробниками знань.

Довіра між працівниками підприємства щодо обміну знаннями залежить від таких принципів:

- підприємство цінує експертні знання працівників;
- наявна інформаційна система забезпечує взаємовигідний обмін знаннями між працівниками;
- надані знання використовуються лише на користь підприємства [37].

Обмін знаннями між працівниками вимагає формування корпоративної культури організації, що навчається, шляхом виховання персоналу в дусі поваги до інтелектуальної власності своїх колег і дотримання норм використання чужих ідей і знань.

Для підвищення ефективності управління знаннями на підприємстві варто у ході оцінювання якості, складності та результатів праці працівника і визначення розміру його винагороди за працю враховувати участь працівника у створенні та обміні знаннями. Це дозволить більш повно враховувати творчий внесок кожного члена трудового колективу в інтелектуальний капітал організації.

Важливе значення в обміні знаннями між працівниками мають відігравати наставництво, баддинг і коучинг. В умовах економіки знань має істотно змінитися ставлення до цих форм навчання персоналу. Якщо раніше вони сприймалися як форми навчання працівників на робочому місці, спосіб виробничої адаптації чи пристосування новачка до нових виробничих умов, то за теперішніх обставин є дієвими засобами взаємного збагачення наставників, коучів та їх підопічних, інтенсифікації обміну потоками знань між працівниками.

Підвищенню ефективності управління знаннями сприятиме практика створення тимчасових творчих колективів для спільної роботи над проектами. Робота працівників у команді над вирішенням виробничих завдань активізує процес обміну знаннями; взаємне неформальне й інформальне навчання сприяє

поширенню процесів дифузії знань і таким чином збільшує інтелектуальний капітал організації.

Особливої уваги потребує обмін прихованими знаннями в організації. Значна частина прихованих знань не потребує формалізації, або це неможливо зробити в принципі. Передавання таких прихованих знань від одного працівника до іншого можливе за умови створення сприятливого середовища, формування належної корпоративної культури в організації, проведення навчання персоналу.

Знання, побудовані на інтуїції або світовідчутті людини, цілком витягнути неможливо. Нереально також увести якісь єдині правила (як зі знаннями, побудованими на здоровому глузді), за якими працівники організації приймали рішення або діяли у нестандартних ситуаціях. Тому єдиний спосіб дістати приховані знання зазначеного виду – це спілкування з працівниками, які ними володіють.

Істотні результати під час передавання прихованих знань досягаються за використання таких форм навчання персоналу організації на робочому місці, як учнівство (копіювання), наставництво, баддинг і коучинг. Так, у процесі наставництва обмін прихованими знаннями відбувається тоді, коли досвідчений наставник навчає новачка на своєму прикладі, ділиться з ним своєю майстерністю під час спілкування тощо. Важливу роль мають також відігравати неформальне та інформальне навчання персоналу.

Для того щоб форми і методи обміну прихованими знаннями в організації запрацювали, потрібно матеріально й нематеріально стимулювати компетентних працівників ділитися своїми оригінальними явними та прихованими знаннями з іншими співробітниками і самою організацією. Накопиченню, обміну та ефектному використанню знань мають сприяти така форма підвищення кваліфікації працівників, як їх участь у виставках і ярмарках, роботі науково-практичних конференцій, симпозіумів, семінарів, круглих столів тощо.

Підвищення ролі розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності організації на ринку зумовило те, що компанії, які навчаються, взяли безпосередньо на себе функції щодо навчання персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, підготовки резерву керівників. Це, як свідчить світова практика, закономірний процес. У великих багатонаціональних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, які очолюють керівники – директор чи віце-президент. Деякі українські та багато зарубіжних компаній мають навчальні центри.

У дедалі більшій кількості організацій починають усвідомлювати, що здатність управління знаннями стає стратегічним пріоритетом для успішного бізнесу. Дослідження показує, що компанії досягають найкращих результатів, якщо залучають усі ланки лідерів до розвитку талантів, особливо на ранніх стадіях формулювання стратегії. Обмін досвідом усередині організації позитивно впливає на працівників, оскільки зменшуються витрати на додаткове навчання, тренінги або курси, а інформація швидше потрапляє до колег. Тому українським компаніям для того, щоб вижити або отримати нові можливості для розвитку, необхідно активніше використовувати талант-менеджмент, який дасть змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Проведення аналізу теоретичних засад формування розвитку персоналу показало, що одним з ключових факторів що приводить компанію до успіху є людські ресурси. Кожна компанія може купити нове обладнання для виготовлення продукції, але саме чи стане ця компанія лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсів, які постійно забезпечують безперервну роботу кожного підприємства та компанії. Були розглянуті основні поняття сутності формування системи розвитку персоналу підприємства. Також визначила, що розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників у системі управління людським персоналом.

Було також розглянуто суть управління знаннями як основи формування професійного розвитку працівника на підприємстві. Управління знаннями є необхідним атрибутом для побудови ефективної стратегії будь-якої організації. Було виділено, що важливе значення в обміні знаннями між працівниками відіграє використання таких форм навчання персоналу в організації, як наставництво, баддинг і коучинг.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ДП «ГАЗПОСТАЧ»

2.1. Тенденції розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу ДП «Газпостач»

Дочірнє підприємство «Газпостач» товариства з обмеженою відповідальністю «Тернопільміськгаз» є самостійним господарюючим суб'єктом, створеним з метою участі у формуванні ринку товарів, робіт та послуг, здійснення діяльності за напрямками, що відповідають цілям та завданням підприємства.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності, самофінансування, несе підприємницький ризики відповідальність за наслідки своєї господарської діяльності та виконання своїх зобов'язань.

Підприємство має самостійний баланс та є власником відокремленого майна, діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, має поточні рахунки, круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий штамп та інші штампи, фірмові бланки, емблему та товарний знак, інші реквізити, встановлені для підприємств.

Підприємство має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, нести зобов'язання, виступати в суді, господарському суді та третейському суді. Воно має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Місією підприємства є гарантоване якісне та ефективне постачання природного газу їхнім клієнтам на партнерських засадах [6].

Людський капітал являється найважливішим ресурсом організації. Розкриття його потенціалу потребує спеціальних рішень залежно від

особливостей певних завдань. Співробітники організації як соціальна система формується, видозмінюється та розвивається згідно з цілями організації.

В останні роки значного поширення набуває концепція компетентнісного підходу до управління персоналом, що в значному ступені пов'язано з намаганням організацій дотримуватися вимог міжнародного стандарту якості ISSO 9001:2000, згідно з яким організація повинна:

а) визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;

б) організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цієї потреби;

в) оцінювати ефективність вжитих заходів;

г) забезпечувати вмотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу у доцільності та важливості своєї діяльності і щодо внеску досягнення цілей у сфері якості;

д) реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи [48].

Перед тим, як аналізувати розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу на ДП «Газпостач», потрібно розглянути трудовий потенціал підприємства.

Трудовий колектив підприємства складають громадяни, які своєю працею беруть участь в діяльності підприємства на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини.

Проведемо аналіз динаміки чисельності працівників на підприємстві ДП «Газпостач». За даними рис. 2.1. спостерігається зменшення загальної чисельності працівників в 2020 році на 9 осіб порівняно з 2019 роком. А порівняно з 2018 роком – на 12 осіб.

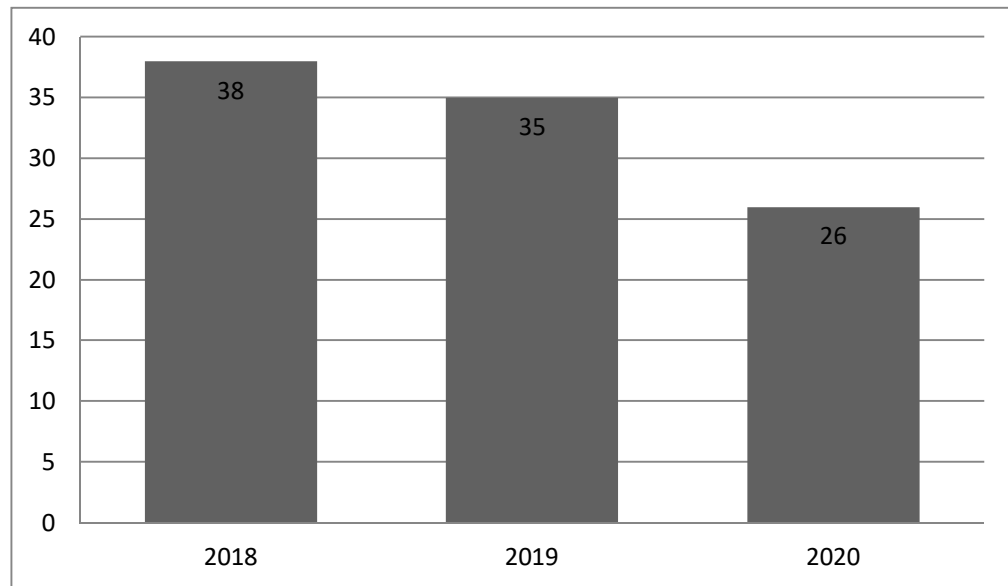


Рис.2.1. Динаміка середньооблікової чисельності працівників

Примітка. Сформовано на основі [18].

Таблиця 2.1

Вікова структура людських ресурсів підприємства ДП «Газпостач»

Вік	2018 р.		2019 р		2020 р		Зміни	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	2019р.	2020р.
21-40	15	39,47	12	34,29	13	50,00	-5,18	15,71
41-50	18	47,37	20	57,14	10	38,46	9,77	-18,68
51-60	4	10,53	3	8,57	3	11,54	-1,96	2,97
Більше 60	1	2,63	-	-	-	-	-2,63	-
Всього	38	100	35	100	26	100	-	-

Примітка. Розраховано на основі даних [6].

Як видно з табл.2.1 відбувається зменшення чисельності фахівців віком 41-50, позитивним моментом є збільшення людських ресурсів у віці 21-40 років. Структура людських ресурсів за освітою представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Освітня структура людських ресурсів підприємства

Освіта	2018 р.	2019 р	2020 р
Вища	33	31	22
Середня професійна	4	3	3
Середня	1	1	1
Всього	38	35	26

Примітка. Сформовано на основі [6].

За даними таблиць 2.1-2.2 можна зробити висновок про те, що якісний склад людських ресурсів підприємства покращується, відбувається збільшення частки молодих фахівців. У 2019 році спостерігається скорочення працюючих з вищою освітою, скорочення числа працюючих з середньою професійною освітою.

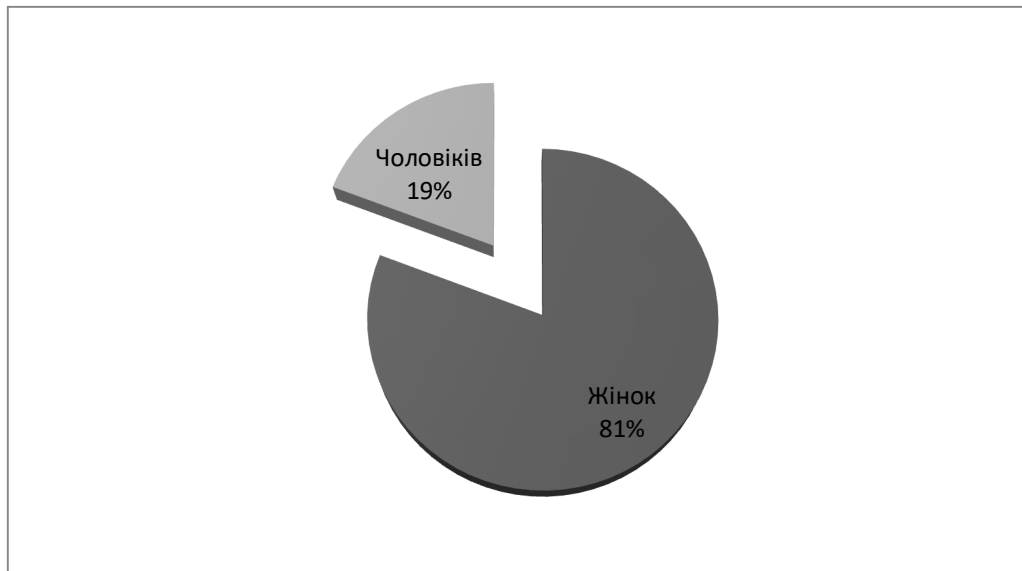


Рис. 2.2. Статевая структура працівників у 2020 р.

Примітка. Сформовано автором на основі [6].

Як видно із рис. 2.2. в статевій структурі підприємства переважають жінки.

Управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає не стільки використання компетенцій, які потрібні сьогодні організації для її ефективного функціонування, скільки формування в тісному зв'язку із стратегією розвитку організації тих, що будуть необхідними в майбутньому.

Вважається, що:

- компетенція – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості;
- компетентність є проявом і наслідком використання сукупності компетенцій (знань, навичок та способів спілкування) та досвіду працівника і

проявляється як заданий рівень результативності діяльності в заданій предметній області.

В моделі компетенцій компетенція визначається як сукупність знань, умінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для успіху співробітника, який обіймає конкретну посаду, як зв'язок між сукупністю певних поведінкових рис працівника і визначеними індикаторами його діяльності. Стосовно рівня індикаторів, то теж існують різні погляди на те, який рівень виконання можна вважати критерієм компетентності – середньо необхідний чи такий, що відрізняється від звичайного.

На основі цього можна визначити модель компетенцій як перелік компетенцій, що включає конкретні показники їх прояву в ефективній професійній діяльності. Модель компетенцій зручна тим, що дозволяє встановити не стільки відповідність посаді, скільки визначити, які саме якості працівника потребують розвитку, оскільки зростають не тільки вимоги до працівників, а й ступінь їх відповідальності в професійній діяльності.

В основі підходу до побудови моделі компетенцій лежить структурно-функціональний аналіз, який дозволив виокремити елементи компетенцій (табл. 2.3). Найбільш значущим (системоутворювальним) елементом в цій моделі виступає алгоритм ефективної діяльності фахівця, який: а) повинен бути досить складним, варіативним та індивідуалізованим; б) приводить до запланованого результату.

Таблиця 2.3

Основні елементи компетенції

№	Елемент	Опис
1	Технологія ефективної діяльності	Набір оптимальних (для досягнення запланованого результату в даних умовах) послідовностей «кроків», у цілому схожих одна на одну, але різних для різних умов і для різного рівня якості. Ключові питання: «З яких етапів складається моя діяльність?», «Які завдання кожного етапу?».
2	Теоретичні знання	Необхідні для усвідомленого формування навичок, а також для формування і варіативного застосування алгоритму ефективної діяльності. Систематизована інформація про виконувану діяльність, а також про умови цієї діяльності, її об'єкти і суб'єкти. Ключове питання: «Як це все влаштовано?»

Продовження табл. 2.3

3	Психологічні установки (мотивація і мета)	Розуміння сенсу здійснюваної діяльності, позитивне ставлення до неї, впевненість у своїх силах. Ключові питання: «Як я ставлюся до цієї діяльності?», «Що вона мені дає?», «Що я хочу досягти в результаті?»
4	Уміння та навички	Набір «програм», що дозволяють ефективно реалізовувати алгоритм ефективної діяльності. Ключове питання: «Що (і наскільки якісно) мені необхідно вміти робити для реалізації алгоритму ефективної діяльності в усіх необхідних варіаціях?»
5	Особистісні та професійні якості	Забезпечують якість, а часто і саму можливість реалізації всіх виконуваних дій. Від умінь і навичок відрізняються своєю відносною неспецифічністю. Ключове питання: «Яким мені треба бути, щоб успішно застосовувати всі необхідні мені навички та вміння?»
6	Професійний досвід	Забезпечує стабільність та економічність реалізації обраного алгоритму діяльності, особливо в складних умовах (через втому, за наявності перешкод, після довгих перерв і т.д.).
7	Методика самостійного тренування	«Що і як мені робити для вдосконалення всіх основних компонентів своєї компетенції (знань, умінь і навичок, установок і т.д.)?»
8	Методика впровадження	«Що і як мені робити для впровадження нових форм у свою діяльність без помилок і втрати якості?»

Примітка. Наведено за [36].

Відповідно, усі інші компоненти компетенції (знання, навички, установки) по відношенню до нього визнаються як допоміжні. Серед них важлива роль належить методикам тренування та впровадження. Їх включення до складу моделі компетенцій обумовлено тим, що при зміні умов діяльності або в міру підвищення вимог до її результатів, у фахівця виникає необхідність у вдосконаленні самої діяльності. Кожен із цих елементів може бути розглянуто таким же чином, як і основна діяльність (знання, навички, установки і т.д.), а ретельність аналізу цих двох видів «допоміжної» діяльності буде залежати від складності та значущості поточних та /або передбачуваних навчальних та інноваційних завдань. Отримана модель компетенцій називається ПУСК – повна універсальна структура компетенції (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Модель компетенцій ПУСК

Примітка. Наведено за [36].

Зважаючи на те, що в сучасних умовах висувуються підвищені вимоги до розвитку персоналу з точки зору формування практичних навичок, то для реалізації даної моделі компетенцій на практиці підприємство «Газпостач» визначає профіль необхідної компетенції та встановлює, яким чином її можна найбільш ефективно розвивати. Для визначення профілю компетенції визначають, які установки, знання, навички, якості, досвід необхідні фахівцю для реалізації конкретного алгоритму діяльності. Для цього можна протестувати кілька спеціалістів, які здійснюють подібну діяльність.

Для підбору найбільш ефективних методів розвитку окремих аспектів компетенції, ДП «Газпостач» використовує табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Методи розвитку окремих елементів компетенції на ДП «Газпостач»

№	Елемент компетенції	Метод розвитку
1	Алгоритм ефективної діяльності	Консалтинг
2	Теоретичні знання	Інтерактивна лекція, семінар, вивчення спеціальної літератури
3	Установки	Коучинг
4	Уміння і навички	Тренінг. Наступне самостійне тренування
5	Особистісні якості	Тренінг. Наступне самостійне тренування
6	Досвід	Ділова та імітаційна гра
7	Методика саморозвитку	Консалтинг
8	Методика впровадження	Консалтинг

Примітка. Сформовано автором на основі [6].

Профіль компетенцій на підприємстві складають за допомогою самих співробітників (або всіх або тих, що охоплені заходами з розвитку персоналу).

Для цього:

1) формують ідеальний профіль компетентності, визначаючи його як ідеальний для поточної або запланованої діяльності рівень розвитку кожного з параметрів – наприклад 10 балів;

2) проводять оцінку (самостійно або за допомогою керівника/тренера/колег) поточного рівня кожного параметра;

3) створюють запланований профіль компетентності шляхом постановки завдань з розвитку на основі аналізу розбіжності поточного та ідеального профілів, оцінки своїх можливостей і тривалості навчання (рис. 2.4).

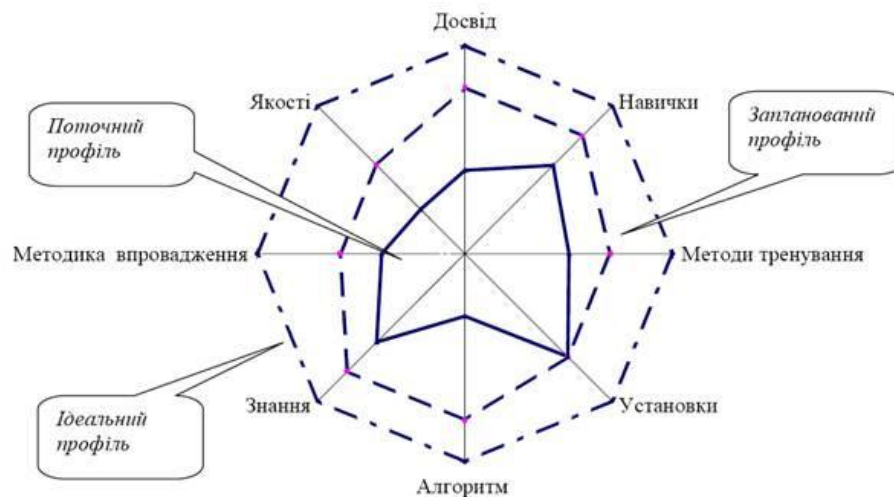


Рис. 2.4. Три профілі компетентності працівника

Примітка. Сформовано автором на основі [6].

Наприкінці програми розвитку працівник спільно з керівником/тренером може проаналізувати свої результати і намітити свої наступні кроки, створивши запланований профіль компетентності, а також підібрати методи для подальшої самостійної роботи з його досягнення.

Також враховують те, що іноді компетенція працівника може перевищувати потреби посади або виконуваної роботи по одному або по кількох параметрах одночасно. Якщо це має місце, то співробітник відчуває себе незадоволеним, а його компетентність починає знижуватися. Для того, щоб такий працівник відчував себе щасливим, необхідно, щоб вимоги його

посади перевищували його поточну компетентність хоча б по одному з параметрів.

Отже, підхід до розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу дозволяє підвищити ефективність управління цим процесом, а також підвищити якість підбору, розстановки, оцінки та навчання кадрів. Додатковими привабливими можливостями можуть стати: впровадження системи безперервного навчання персоналу, ефективне управління талантами, нематеріальне мотивування співробітників, підвищення їх залучення.

Моделювання та розвиток компетенцій є основою для успішного впровадження системи стратегічного управління персоналом, а також ефективного управління культурою організації.

Таким чином, впроваджуючи компетентнісний підхід в області управління розвитком персоналу, можна не тільки поліпшити психологічний клімат і утримати талановитих співробітників, але і знизити фінансові витрати організації, значно підвищивши прибуток.

2.2. Організація системи навчання та оцінка економічної ефективності програм навчання працівників в ДП «Газпостач»

Система управління персоналом є складовою системи управління в цілому, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування всієї організації.

Далі перейдемо саме до розвитку персоналу в ДП «Газпостач». Організація надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток. Працівник – найголовніший та найцінніший актив, що створює успіх та є двигуном розвитку діяльності організації.

Політика розвитку персоналу ДП «Газпостач» містить у собі такі складові, як (рис. 2.5): професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з

визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей.



Рис 2.5. Політика розвитку персоналу ДП «Газпостач»

Примітка. Сформовано автором на основі [6]

Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення. Фонд основної заробітної плати Фонд додаткової заробітної плати Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів Премії та винагороди, що носять систематичний характер Фонд оплати праці штатних працівників, усього 59 поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.

ДП «Газпостач» має свою унікальну корпоративну систему розвитку персоналу. В основі системи розвитку персоналу лежить дистанційне навчання, тому що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію.

Дистанційна освіта – комплекс освітніх послуг, що за допомогою спеціалізованого інформаційного освітнього середовища, що базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані. Інформаційно-освітнє середовище дистанційного навчання становить системну сукупність, що організувалася із засобів передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, яке орієнтується на задоволення освітніх потреб користувачів.

Дистанційне навчання має наступні переваги: оперативні, інформаційні (зростає доступність освітньої інформації, що знаходиться на спеціалізованих серверах, постачається слухачеві за допомогою інтерактивних веб-каналів, списках розсилання й інших засобах мережі Інтернет), психологічні (створення більш комфортних, порівняно з традиційними, емоційно-психологічних умов для самовираження, зняття психологічних бар'єрів і проблем, усунення помилок усного спілкування), економічні (загальні витрати на навчання зменшуються через економію транспортних витрат, витрат на оренду приміщень, скорочення «паперового» діловодства).

Процес дистанційного навчання в ДП «Газпостач» складається з наступних етапів:

1. Виникнення (визначення) потреби в навчанні.
2. Створення навчального контенту і його розміщення в системі дистанційного навчання.
3. Повідомлення учасників про старт навчання.
4. Співробітник вивчає навчальний курс і проходить відповідне тестування.
5. Аналіз результатів навчання.

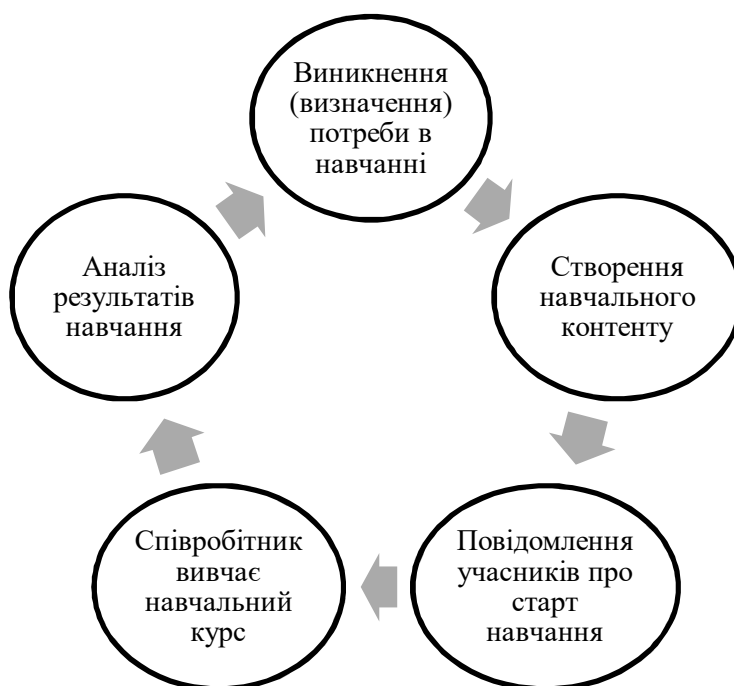


Рис. 2.6. Процес дистанційного навчання в ДП «Газпостач»

Примітка. Сформовано автором на основі [6]

Система дистанційного навчання в ДП «Газпостач» заснована на платформі Moodle (модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Основні характеристики Moodle, які дозволили їй стати визнаним лідером серед програмного забезпечення цього типу:

- розширена функціональність (викладення матеріалів, простота оновлення контенту; можливість створення копій, висока стійкість);
- низька вартість впровадження – сама система безкоштовна, відсутні обмеження за кількістю ліцензій на слухачів та підтримуваних курсів. Витрати на впровадження системи, розробку курсів і супровід – мінімальні, вони не потребують спеціальних технічних знань (адмініструвати систему здатний користувач з поглибленими знаннями в області мережних технологій);
- наявність вбудованих засобів розробки та редагування навчального контенту, інтеграції різноманітних освітніх матеріалів різного призначення та підтримка міжнародного стандарту SCORM – основи обміну електронними курсами, що забезпечує перенесення ресурсів в інші системи (з інших систем);

– зручність та простота використання – інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та технологія навчання (можливість легко знайти меню допомоги, простота переходу від одного розділу до іншого, можливість підказок інструктора, тощо;

– наявність веб-сайту moodle.org, який виступає в ролі централізованого джерела інформації, дискусій та співпраці серед користувачів Moodle – системних адміністраторів, викладачів, дослідників, проектувальників і, звісно, розробників. Подібно Moodle, сайт постійно розвивається, щоб забезпечувати потреби суспільства.

Досить велику увагу ДП «Газпостач» приділяє адаптації нових працівників до нового місця роботи. На старті кар'єри в ДП «Газпостач» кожний працівник проходить безліч тренінгів, коучінгів та тестів для формування потрібних йому знань у роботі. Те ж саме відбувається і у разі переведення працівника на вищу посаду.

Усі тренінги ДП «Газпостач» забезпечують постійний розвиток персоналу, дозволяють працівникам безперервно поліпшувати свої професійні та особисті можливості, що забезпечить їх подальший кар'єрний ріст.

Досить велика увага приділяється підбору та розвитку нових, молодих спеціалістів, адже знайшовши талановитого працівника, можна забезпечити хороший резерв керівників, і в подальшому не буде проблем з пошуком якісних менеджерів вищих ланок.

Загальна система управління розвитком персоналу ДП «Газпостач» є традиційною. Потреба в розвитку персоналу ДП «Газпостач» є першим етапом. Вона базується на основі загальних програм розвитку організації, річних планів по розвитку персоналу, результатів з професійних атестацій працівників та прийнятих керівниками рішень на рахунок потреби у підвищенні кваліфікації.

До другого етапу розвитку персоналу входить розробка спеціальних планів та програм для навчання. Цей етап включає наступні заходи:

- складання програми навчання;
- вибір методів і форм навчання;
- облік витрат на навчання;

- визначення термінів навчання;
- розробка критеріїв оцінки ефективності навчання;
- вибір наставника або компанії, яка проводить навчання.

В системі управління розвитком персоналу ДП «Газпостач» мають місце різні форми і методи навчання.

Третім кроком є взаємодія працівника з колегами та наставником. Для того щоб збільшити можливий дохід, потрібно проводити навчання не відриваючи працівника від робочого процесу. Так само як і звичайне навчання на місці, навчання без відриву від робочого процесу має свій план. До цього навчання можна віднести коучинги персоналу. Коучинги так само повинні бути зафіксовані в плані розвитку кожного співробітника. Вони базуються на неформально-зворотньому зв'язку.

Далі будуть наведені основні інструменти розвитку персоналу в ДП «Газпостач»:

- самостійна робота – це діяльність конкретного працівника для отримання нових знань, навичок та досвіду, що відбувається без безпосереднього керівництва іншою людиною;
- коучинг та наставництво – процес взаємодії коуча/наставника та працівника з метою підвищення результативності, навчання та розвитку працівника;
- інструменти оцінки працівника – оцінка професійних та особистих якостей працівника, за встановленими критеріями відповідно до посади та надання рекомендацій щодо розвитку працівника за результатами оцінки;
- тренінги – короткостроковий захід активного навчання, направлений на набуття знань, вмінь та навичок, удосконалення поведінки;
- електронні курси – система електронного навчання за допомогою інформаційних електронних технологій;
- навчатись у інших та вчити інших – процес спостереження за іншими, аналіз їх дій, обговорення поведінки;

– інші інструменти розвитку – будь-які дії працівника або джерела інформації, що мають вплив на отримання нових знань, відпрацювання навичок та зміни у поведінці.

З метою реалізації розвитку необхідних компетенцій на підприємстві використовують комплексну систему розвитку персоналу – коучинг, що дає працівникам змогу підвищити результативність роботи, реалізувати та постійно нарощувати власну компетентність.

При цьому компетентність – це здатність працівника ефективно виконувати трудові обов'язки в організації завдяки наявності в нього необхідних знань, умінь, практичних навичок, досвіду роботи, індивідуальних здібностей, відповідного стану здоров'я, мотивації, трудової і соціально-комунікативної поведінки.

Особливістю коучингу як комплексної системи розвитку персоналу є формування індивідуального плану розвитку (надалі – ІПР). Побудова останнього базована на профілях компетенцій, які розробляють, для кожної посади, охоплюючи знання, вміння, навички, необхідні для виконання певних функцій, трудових завдань і обов'язків. Даний план складають для того, щоб менеджер отримав нові знання, вміння, розширив свої можливості та вже наявні компетенції. Тобто, це свого роду нематеріальна мотивація для працівника, позаяк даний інструмент дає змогу отримати чітке уявлення про своє професійне становище і бажання його поліпшити. Індивідуальний план розвитку розглядають як частину індивідуальної освітньої програми, він є інструментом персональної системи коучингу, нарощуванням та вдосконаленням компетенцій персоналу[10].

Головна мета впровадження системи коучингу на підприємстві – це підвищення рівня ефективної діяльності персоналу, його досягають за рахунок:

- забезпечення гідної заробітної плати та високої мотивації до праці;
- формування ініціативної позиції менеджерів та підлеглих;
- гідних умов праці й задоволеності роботою;
- підвищення трудової дисципліни;

- розвитку професійних компетенцій;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- формування командного духу, гордості за своє підприємство;
- сприяння креативності, стимулювання творчих ідей;
- формування і розвитку ефективної корпоративної культури.

На 2020 рік на підприємстві «Газпостач» навчання пройшли 4 працівники, а саме: інспектор з кадрів, головний бухгалтер, програміст, інженер. Для їх ефективного навчання організацією було розроблено для кожного індивідуальний план розвитку. Зупинимося детальніше на плані інженера (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Індивідуальний план розвитку інженера ДП «Газпостач» на 2020-2021 р

№	Зона розвитку (компетенції, навички тощо)	Що треба зробити для покращення	Які ресурси чи підтримка потрібні	Термін	% завершення
1.	System design and cloud architecture	Пройти сертифікацію AWS Cerified Solutions Architect Associate		Травень 2020	100
2.	Team management: краще розуміти особисті характеристики, інтереси, мотиви членів команди; враховувати їх при поставленні та відстежуванні завдань	Структурувати власне розуміння команди: створити профілі кожного члена команди із його особливостями, мотиваційними факторами	коучинг-сесія	Жовтень 2020	100
3.	Team management: коригувальний зворотній зв'язок	Пройти тренінг з Radical candor		Вересень 2021	30

Примітка. Сформовано автором на основі [6]

Як видно із таблиці 2.5 даний працівник успішно завершив своє навчання поки по двох компетенціях і продовжує далі навчатись. Це дало змогу отримати йому нові компетенції (рис. 2.7)



Рис. 2.7. Професійні компетенції інженера ДП «Газпостач»

Примітка. Сформовано автором на основі [6]

У сучасній організації «Газпостач», що постійно навчається, від персоналу вимагається не лише пунктуальне та своєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, профілями професійної компетенції посади, професійними стандартами, а й здатність і бажання виконувати функції, які нині ще не передбачені зазначеними документами, але необхідні для ефективнішого функціонування підприємства.

Тому, перед проходженням навчання, для інженера головною мотивацією була винагорода працівника за опанування додаткових навичок або знань, а не за потенційний внесок посади, яку він обіймає, у досягнення цілей організації (основний принцип традиційної системи заробітної плати). У компаніях, що використовують систему плати за знання, нормальними є ситуації, коли високоосвічені та кваліфіковані працівники, що перебувають на нижчих рівнях в ієрархії, отримують вищу заробітну плату, ніж ті, хто стоять вище та є вузькими спеціалістами.

Також необхідно відзначити, що у 2019 році навчання проходило 5 працівників. Тобто за 2019-2020 рр. у загальному навчання пройшло 9 осіб. В результаті їхнього розвитку: чотирьом працівникам покращили умови праці, двом – підвищили заробітну плату і один – здобув підвищення.

Можна зробити висновок про ефективність розвитку персоналу на підприємстві «Газпостач», обчисливши такі показники:

$$1. K_{\text{всеобучу}} = \frac{c}{n} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{всеобучу}}$ – коефіцієнт всеобучу;

c – чисельність працівників, які навчались у 2019-2020 рр.;

n – загальна чисельність працівників.

$$K_{\text{всеобучу}} = \frac{9}{26} \times 100 = 34,6\%$$

$$2. E_n = \frac{m}{c}, \quad (2.2)$$

де E_n – ефективність заходів з навчання персоналу в організації;

m – чисельність працівників, які отримали результат від пройденого навчання (у вигляді підвищення заробітної плати, просування по кар'єрі і т.п.);

c – чисельність працівників, які навчались у 2019-2020 рр.

$$E_n = \frac{7}{9} = 0,78$$

Як бачимо, показники ефективності по розвитку персоналу є позитивними. Оскільки за 2019-2020 рр. 35% від загальної кількості персоналу пройшло навчання і практично усі вони отримали позитивний ефект від нього, у вигляді підвищення заробітної плати, просування по кар'єрі і покращення умов праці.

Отже, рівень розвитку персоналу підприємства на сьогодні є однією з головних переваг у боротьбі з конкурентами. ДП «Газпостач» повинен забезпечувати рівень розвитку свого персоналу, адже саме персонал дає можливість розвиватись підприємству. А здатність ДП «Газпостач» швидше та ефективніше розвиватись на ринку дасть свої економічні переваги.

Висновки до розділу 2

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми.

Об'єктом для дослідження теми кваліфікаційної роботи було обрано підприємство ДП «Газпостач».

Досліджуване підприємство займається якісним та ефективним постачання природнього газу їхнім клієнтам на партнерських засадах.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу ДП «Газпостач», були виявлені основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управлінні персоналом.

Слід зазначити, що загальна чисельність персоналу підприємства у 2018-2020 рр. зменшилась на 12 осіб. Але це є позитивним моментом, оскільки якісний склад трудових ресурсів підприємства покращився, відбулося збільшення частки молодих фахівців.

Людський капітал являється найважливішим ресурсом організації. Тому в системі навчання персоналу ДП «Газпостач» мають місце різні форми і методи навчання.

Показники ефективності по розвитку персоналу є позитивними. Оскільки за 2019-2020 рр. 35% від загальної кількості персоналу пройшло навчання і практично усі вони отримали позитивний ефект від нього, у вигляді підвищення заробітної плати, просування по кар'єрі і покращення умов праці.

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ДП «ГАЗПОСТАЧ»

Успіх будь-якої організації багато в чому залежить від стратегії розвитку та інноваційного управління. Інновації у царині розвитку персоналу визначають роль людини в системі управління (HR-менеджмент).

На досліджуваному підприємстві немає проблем з розвитком персоналу. Але можна запропонувати шляхи покращення системи інноваційного розвитку на ДП «Газпостач».

Розвиток цифрових технологій і цифрової економіки протягом останніх років серйозно змінює ринок праці як у світовому, так і в національному масштабі. Йдеться не тільки про впровадження нових інформаційно-комунікативних технологій, що ускладнюють зміст і функціональну специфіку праці, скорочують частку традиційної економіки і збільшують частку цифрової за рахунок поступової цифровізації бізнес-процесів. Змінюється структура ринку праці, виникають нові професії, нові вимоги до підготовки фахівців, трансформуються повсякденні трудові практики і просторово-часові умови, в яких їх реалізують. Робоча сила за цифрової економіки стає інноваційнішою, креативнішою, тому ряд професій зникає, загострюючи соціальні, економічні, політичні і соціокультурні проблеми сучасного суспільства[16].

Для інженера можна запропонувати такі цифрові компетенції (рис. 3.1)

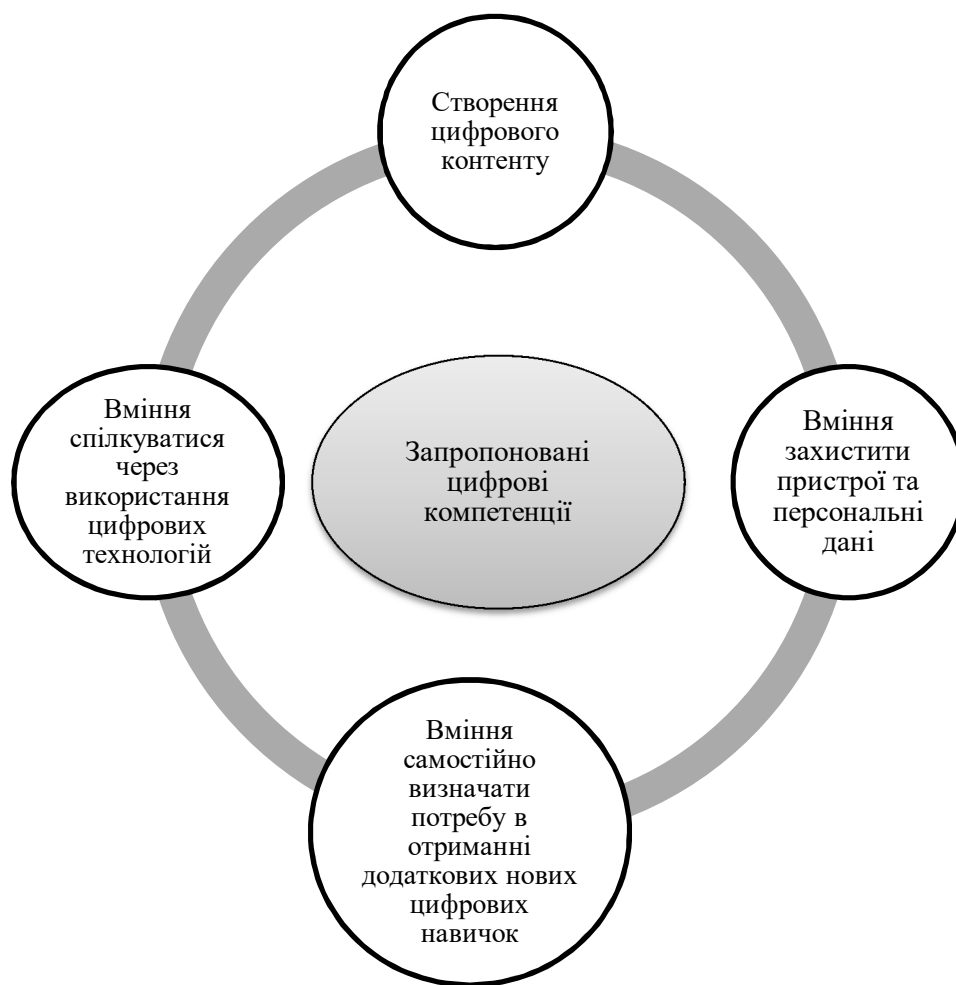


Рис. 3.1. Цифрові компетенції для інженера ДП «Газпостач»

Примітка. Складено автором на основі [52]

Також у працівників повинна бути сформована компетентність, яка задовольняла б сучасні вимоги працедавців, а саме:

- наявність достатнього рівня знань у соціально-економічній сфері, менеджменту, комунікацій, колективної співпраці;
- готовність до змін та інновацій;
- орієнтація на кінцевий результат діяльності;
- відповідність кваліфікації працівників потребам конкретних робітників місць;
- можливість підвищення кваліфікації відповідно до розвитку техніки і технологій.

Нові вимоги до конкретного робочого місця і трудової діяльності стали головними спонукальними причинами у пошуку нових стратегій підготовки і подальшого навчання персоналу.

Головний напрям – це переорієнтація систем професійної освіти на використання концепції компетентності як основи для організації проведення навчання. Такі системи навчання одержали назву Competency-Based Training, тобто професійна підготовка на основі концепції компетентності (ППОКК).

ППОКК – порівняльно нова філософія навчання, що базується на двох головних принципах:

1. Результатом навчання є реальна здатність виконувати роботу;
2. Підкорення системи навчання потребам тих, хто навчається.

Характерні особливості ППОКК:

- в основі програми навчання лежать загально визнані стандарти професійної компетентності (галузеві або окремих підприємств);
- результат навчання оцінюється за тим, як учні демонструють компетентність на відповідному рівні;
- модульна організація навчального процесу;
- індивідуалізація навчання;
- участь підприємств в розробці стандартів компетентності.

Професійна підготовка на базі стандартів компетентності має істотні потенційні переваги. Це, насамперед, наближення навчання до реальної практики, потреб підприємства, потреб конкретного працівника. ППОКК створює сприятливі умови для безперервного навчання і поступового розвитку професійної кар'єри, для досягнення гнучкості в оволодінні професією та інтеграції окремих видів робіт.

Зростання ролі інтелектуального капіталу в сучасних компаніях є причиною виникнення необхідності перетворення їх в організацію, що постійно навчається. Дослідження показало, що ефективність навчання і його вплив на конкретні результати роботи співробітників можуть бути високими тільки у

разі акценту на інноваційну активність власно тих, хто навчається, активне залучення їх у процес навчання. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання про корпоративні університети. Можна сказати, що корпоративні університети закордоном є системою розвитку професійної компетентності, що персоналізується, і мають на увазі участь майже кожного провідного фахівця в навчанні персоналу, а рядових працівників – в самонавчанні.

Корпоративний університет – це в першу чергу продумана система навчання персоналу компанії, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної бізнес освіти використовуються такі форми навчання, як бізнес-тренінги, проблемно-проектні семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри, аналіз і обговорення кейсів.

Діяльність корпоративних університетів включає, як мінімум, такі основні напрями:

- навчання фахівців, а також менеджерів вищої і середньої ланки передових методів управління;
- консультування (в основному з питань використання різних технологій);
- тренінг персоналу з метою вироблення необхідних умінь;
- супровід розвитку співробітника через наставництво, а керівництво – через коучинг;
- система управління знаннями, яка забезпечує узагальнення, консолідацію і використання накопиченого фахівцями компанії досвіду.

Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. Найбільш складним моментом у процесі

навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

Метод	Опис, можливість використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання. У вигляді електронних книг, відео-уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчається з використанням різноманітних матеріалів: книг, документація, аудіо-, відео- і мультимедійних програм, що навчаються

Примітка. Наведено за [34].

У сучасному світі бізнесу, де єдиною незмінною істиною є постійність змін, безперервне навчання стає таким же стратегічно важливим аспектом бізнесу, як і розробка нових продуктів, грамотний маркетинг і добрі взаємостосунки з клієнтами.

Сьогодні існує новий інноваційний бізнес-проект. Це нова технологія в навчанні персоналу, яка називається бізнес-рітріт. В англійській мові слово retreat означає «самоту», «віддалення від суспільства»[34].

Рітріт – це певний формат взаємодії людей. Багато хто сприймає рітріт як просто форму організації простору для навчання.

Структура програми «Бізнес-рітріт» складається з трьох блоків.

По-перше, це бізнес-технології у сфері менеджменту, переговорної і комунікативної техніки. Вони подаються не поверхнево і відірвано від життя, а з урахуванням природи свідомості людини і властивостей його розуму. Це та сфера знань, яка дозволяє досягнути і усвідомити приховані взаємозв'язки у взаємодії з людьми, допомагає стати майстром спілкування і управління людьми, протистояти маніпулюванню.

Другий блок – це робота з тілом. Стреси, напруга, внутрішні конфлікти, неприйняття, заперечення – все це намагнічено в тілі людини. Тіло під час презентації – це інструмент дії на аудиторію.

Завдання третього блоку – це розкрити секрети устрою світу, передати знання законів Всесвіту, розуміння внутрішньої суті людини.

Ідея проекту «Бізнес-рітріт» полягає в тому, що протягом певного відриву від повсякденної реальності, перебуваючи за містом на природі в прекрасних умовах, учасники одержують не тільки бізнес-технології для успішної реалізації себе як керівників і власників, але й якийсь стержень усередині себе, новий погляд на звичні речі і обставини. Приходить розуміння того, що відбувається, виробляється грамотна стратегія взаємодії.

Як результат, ідуть внутрішні конфлікти, стреси, з'являються нові ресурси і мотивація на досягнення, відкриваються нові горизонти і можливості.

Отже, для підвищення ефективності інноваційного розвитку системи управління персоналом необхідний постійний аналіз рівня інноваційної активності організації і її структурних підрозділів.

Також для того, щоб бути конкурентним підприємством, топ-менеджерам необхідно і важливо максимально повно використати існуючий у них людський капітал. Наявність талановитих співробітників – це головна конкурентна перевага в сучасній інноваційній економіці. Людина виступає головною умовою успіху в конкурентній боротьбі на ринку між компаніями. Саме людина вибирає для себе необхідне підприємство з метою подальшої діяльності. Це означає, що сучасним підприємствам слід прикласти максимум

ресурсів і зусиль з метою залучення талантів, що мають нестандартні підходи до рішення проблем, нові ідеї[11].

Управління талантами – це новий шлях досягнення організаційної ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість організації залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації.

Управління талантами – це система підвищення рівня компетенцій у важливих для бізнесу видах діяльності, яка включає методи щодо роботи з перспективними співробітниками та принципи управління людськими ресурсами[42].

Талановиті працівники потребують особливих форм і методів планування їхньої кар'єри. Фахівців з високим лідерським потенціалом доцільно певною мірою розглядати як частину стратегічного резерву організації. У процесі управління талантами слід виходити з того, що талановиті працівники можуть досягати видатних результатів у роботі, працюючи в команді з іншими здібними компетентними колегами.[2]

Деякі з правил управління талантами:

Перший – це дати таланту багато креативної, цікавої і в жодному випадку не рутинної роботи. Такі люди рідко бачать себе в майбутньому саме у цій компанії, саме тому перед ними потрібно ставити нові більш амбітні та цікаві цілі.

Другий – щоб запобігти перевтомі або «перегоранню» свого талановитого працівника, керівник сам повинен слідкувати за його повноцінним відпочинком і відновленням. Саме в таких випадках хорошою нагородою може слугувати відпочинковий тур, або абонемент у спорт-центр.

Третій – забезпечити працівнику комфортні та цікаві комунікації зі зовнішнім середовищем компанії. «Таланти постійно спілкуються в

професійному співтоваристві, це підвищує ризик витоку інформації і переходу самого фахівця, але без такого спілкування талант не може» [51]. Тому їм потрібно забезпечити можливість цікавих відряджень, участі у тренінгах, конференціях чи зустрічах з цікавими людьми.

Четвертий спосіб – забезпечити таланту «особливий статус», не ламаючи при цьому усталеної структури колективу і не викликаючи у інших співробітників питань, «чому йому можна, а мені ні» (вільний графік, звільнення від дрес-коду і т. п.). Інструментів тут багато. Наприклад, створити «під талант» спеціальну «креативну» посаду, тим самим вивівши його за межі формального рівності.

І п'ятий спосіб, але далеко не останній по своїй важливості – система моральної і матеріальної мотивації. В компанії, яка орієнтована на роботу з талантами, потрібно мати гнучку систему премій, бонусів та інших нагород для працівників, при чому не тільки матеріальних, так як таланту завжди важлива похвала і відчуття творення чогось великого [51].

Для успішної побудови ефективної системи управління талантами в організації необхідно враховувати деякі ключові принципи та елементи щодо роботи з перспективними співробітниками:

- створення чіткої стратегії роботи з талантами та узгодженість системи управління талантами зі стратегією бізнесу;
- стратегія залучення персоналу та послідовність у застосуванні, де розглядається залучення готових фахівців на ринку праці або лідерських якостей співробітників усередині організації;
- інтеграція системи управління талантами в корпоративну культуру організації, що буде джерелом стабільної конкурентної переваги;
- залученість у процес управління талантами керівників усіх рівнів;
- брендинг компанії як роботодавця, що передбачає стати відомою компанією, оновлювати інформацію про стабільність у розвитку діяльності, правильно комунікувати з ринком про зміни, стати більш гнучкою та не боятися використовувати нові підходи для створення умов праці;

– заохочення талантів, що передбачає необхідність приділяти увагу конкурентоспроможності компенсаційного пакета та управління кар'єрою співробітників, давати їм можливість робити внесок у загальну роботу і заохочувати їхню ініціативу.

Якщо узагальнити цей перелік, то можна відзначити, що організація має докладати усіх зусиль до того, щоб створити найбільш сприятливі умови зростання своїх працівників у професійному сенсі. Такий підхід призведе до того, що працівник, своєю чергою, буде сприймати середовище всередині цієї компанії як максимально сприятливе розкриттю його потенціалу та досягненню амбіцій.

Під час управління талантами організації важливо грамотно застосовувати інструменти та методи щодо діагностики, оцінки та розвитку персоналу, приділяти увагу розробленню моделі компетенцій, утриманню та мотивації талановитих співробітників та впроваджувати інноваційні процеси, що дають змогу отримувати більш високі результати діяльності. Тільки таке системне управління талантами в організації може виявляти й утримувати перспективних і мотивованих співробітників, що володіють високопрофесійними якостями, розвиненими компетенціями і прагненням до розвитку. Отже, правильно вибудована система управління талантами в організації служить запорукою її стратегічного розвитку.

Система управління талантами вимагає фокусування на індивідуальному підході до роботи з персоналом та створення нових технологій управління, що передбачає необхідність забезпечення відповідних умов та ефективних інструментів щодо управління талантами в організації. Важливо створити таку систему управління талантами в організації, яка дасть змогу сформувати стійкі та ефективні конкурентні переваги як персоналу, так і організації на ринку в цілому.

Висновки до розділу 3

У працівників повинна бути сформована компетентність, яка задовольняла б сучасні вимоги працедавців. На прикладі інженера було запропоновано такі цифрові компетенції:

- створення цифрового контенту;
- вміння захистити пристрої та персональні дані;
- вміння самостійно визначати потребу в отриманні додаткових нових цифрових навичок;
- вміння спілкуватися через використання цифрових технологій.

Для покращення системи розвитку персоналу ДП «Газпостач» було запропоновано такі інноваційні методи:

1. ППОКК (професійна підготовка на основі концепції компетентності).
2. Корпоративний університет – це продумана система навчання персоналу компанії, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної бізнесосвіти використовуються такі форми навчання, як бізнес-тренінги, проблемно-проектні семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри, аналіз і обговорення кейсів.
3. Бізнес-рітріт – це нова технологія в навчанні персоналу.
4. Та інші сучасні методи розвитку персоналу підприємства такі, як тренінг, кейс стаді, коучинг, e-learning, самонавчання.

Також значну увагу потрібно приділити управлінню талантами в організації. Управління талантами в організації має стати ключовим елементом стратегії виживання, яка допоможе їй відрізнятись від конкурентів і дасть можливість з найменшими втратами пережити економічні потрясіння. Крім того, управління талантами сприяє поліпшенню іміджу організації і підтримці «бренду» організації як роботодавця на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки, про ефективність роботи системи розвитку персоналу на підприємстві.

Проведення аналізу теоретичних засад управління розвитком персоналу показало, що у світовому розвитку, одним з ключових факторів що приводить компанію до успіху є людські ресурси. Кожна компанія може купити нове обладнання для виготовлення продукції, але саме чи стане ця компанія лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсів, які постійно забезпечують безперервну роботу кожного підприємства та компанії. Були розглянуті основні поняття сутності управління розвитком персоналу підприємства. Також визначили, що розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників у системі управління людським персоналом.

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми.

Об'єктом для дослідження теми кваліфікаційної роботи було обрано підприємство ДП «Газпостач».

Досліджуване підприємство займається якісним та ефективним постачання природнього газу їхнім клієнтам на партнерських засадах.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу ДП «Газпостач», були виявлені основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управлінні персоналом.

Слід зазначити, що загальна чисельність персоналу підприємства у 2018-2020 рр. зменшилась на 12 осіб. Але це є позитивним моментом, оскільки якісний склад трудових ресурсів підприємства покращився, відбулося збільшення частки молодих фахівців.

Людський капітал являється найважливішим ресурсом організації. Тому в системі навчання персоналу ДП «Газпостач» мають місце різні форми і методи навчання.

Показники ефективності по розвитку персоналу є позитивними. Оскільки за 2019-2020 рр. 35% від загальної кількості персоналу пройшло навчання і практично усі вони отримали позитивний ефект від нього, у вигляді підвищення заробітної плати, просування по кар'єрі і покращення умов праці.

Для покращення системи розвитку персоналу ДП «Газпостач» було запропоновано такі інноваційні методи:

1. ППОКК (професійна підготовка на основі концепції компетентності).
2. Корпоративний університет – це продумана система навчання персоналу компанії, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної бізнес-освіти використовуються такі форми навчання, як бізнес-тренінги, проблемно-проектні семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри, аналіз і обговорення кейсів.
3. Бізнес-рітріт – це нова технологія в навчанні персоналу.
4. Та інші сучасні методи розвитку персоналу підприємства такі, як тренінг, кейс стаді, коучинг, e-learning, самонавчання.

Також значну увагу потрібно приділити управлінню талантами в організації. Управління талантами в організації має стати ключовим елементом стратегії виживання, яка допоможе їй відрізнятись від конкурентів і дасть можливість з найменшими втратами пережити економічні потрясіння. Крім того, управління талантами сприяє поліпшенню іміджу організації і підтримці «бренду» організації як роботодавця на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс підприємства «Газпостач».
2. Башук Т.О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 148-155.
3. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.
4. Вертегел С.Я. Оцінка та розвиток персоналу. Таврійський державний агротехнологічний університет. 2013. № 2(5). С. 47-53.
5. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68-71.
6. Газпостач Тернопіль URL: <http://gazpostach.te.ua>.
7. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Тернопіль: Економічна думка, 2004. С. 15-19.
8. Дідусь М.О., Волобуєв. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. Економіка та держава. 2015. № 12. С. 55.
9. Дяків О. Зростання ролі організації, яка самонавчається в умовах інноваційного розвитку. К. : КНЕУ, 2020. С. 159-161.
10. Дяків О. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наукових праць. Випуск 22, Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 67-71.
11. Дяків О. Управління талантами в економіці знань. Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку / редкол.: А. М. Колот. Київ : КНЕУ, 2017. С. 139-141

12. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, перероблено і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

13. Дяків О., Микитюк М. Управління знаннями в організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів доповідей всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. Тернопіль: ТНЕУ. 2020. Чі. С. 50-52.

14. Дяків О., Островерхов В., Юрик Г. Інноваційні технології у розвитку персоналу. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наукових праць. Випуск 24, Тернопіль: Економічна думка, 2019. С. 108-115.

15. Дяків О., Пошелюжний В. Управління знаннями в організації у час цифрової економіки. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С.155-156.

16. Дяків О. Цифрові компетенції випускника навчального закладу. Всеукраїнська конференція. Тернопіль. ЗУНУ. 2020.

17. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Випуск (1)95. С.113-125.

18. Звіт з праці ДП «Газпостач» за 2018-2020 рр. URL: <http://gazpostach.te.ua>.

19. Качан Є. П. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації як основа формування конкурентоспроможності персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2008. Вип. 32. С. 170-174.

20. Качан Є. П. Сутність компетентнісного підходу і його використання в управлінні персоналом вищих навчальних закладів. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2012. Вип. 17. С. 49-55.

21. Колективний договір підприємства «Газпостач» за 2020-2021 рр.

22. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика 2004. № 11. С. 64-69.

23. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 292с.
24. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 2(8). С. 181-187.
25. Кузнецова Н.Б. Професійний розвиток людських ресурсів інноваційного типу в умовах глобалізації. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2010. С. 415-423.
26. Лобза А.В. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка», № 1(47). 2016. С. 245-253.
27. Менеджмент персоналу. / В.М. Данюк та ін. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
28. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.
29. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
30. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. С. 323-327.
31. Про зайнятість населення. Закон України від 05. 07. 2012 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.
32. Про оплату праці. Закон України від 24. 03. 1995. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
33. Про організації роботодавців. Закон України 22. 06. 2012 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.
34. Пучкова С.І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах, 2015. С. 35-39.
35. Пушкар З.М. Оцінка персоналу та її значення в плануванні розвитку персоналу Naukowa przestrzec Europy. Ekonomiczne nauki. – Przemysl : Nauka i studia, 2010. – Vol. 9. С. 32-38.

36. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації.
URL: http://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload
37. Роль управління знаннями в розвитку працівників. URL:
https://pidru4niki.com/82019/menedzhment/rol_upravlinnya_znanniyami_rozvitku_pratsivnikiv
38. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор Видавництво, 2013. 310 с.
39. Савченко В.А. Розвиток персоналу: навч. посібник (видання друге, перероблено і доповнено). К.: КНЕУ, 2015. 505 с.
40. Семенова Л.Ю. Шляхи удосконалення системи організації праці на підприємстві в сучасних ринкових умовах. Науковий журнал «Молодий вчений» № 11(26) листопад, 2015 р. Частина 2. С. 105–109.
41. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві Довідник кадровика, 2004. № 1. С. 47-50.
42. Система управління талантами в сучасних організаціях: демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Випуск 43. 2020. С. 347-351.
43. Статут підприємства «Газпостач».
44. Татаревська М.С., Сорока О.В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 160-164.
45. Татарин А.В., Розвиток персоналу в умовах нової економіки. Збірник науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». Тернопіль, ЗУНУ. 2021.
46. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
47. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1 (35). С. 194-197.

48. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська; за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
49. Управління талантами. URL: <http://hrportal.ru/varticle/upravlenie-talantami>.
50. Управління талантами: досвід бізнесу і влади. URL: http://www.wardhowell.ru/upload/iblock/003/Talent%20Equity%20Institute_07.08%20FINAL.pdf.
51. Федоров С. Джокер в колоді. Кар'єра. 2009. № 3. С. 55. URL: <http://www.kariera.idr.ru/items/?item=2020>.
52. Цифрова адженда України – 2020. Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року.
53. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. Тернопіль, 2014. 294 с.
54. Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014.
55. Diakiv O. Ostroverkhov V. Yuryk H. Innovative Technologies in Personnel Development. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 108-115.
56. Roberts G. Recruitment and Seletion: A Competency Approach. London: Institute of Personnel and Development, 2007. 371 p.