

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Жигайло Назар Вікторович

Управління професійним розвитком персоналу організації / Management of
professional development of the organization's personnel

спеціальність 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – «Управління персоналом»
Кваліфікаційна робота

Виконав студент МЕНУПм- 21

_____ Жигайло Н.В.

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Прохоровська

С.А. _____

підпис

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Поняття та сутність професійного розвитку персоналу	6
1.2 Інструменти та методи управління професійним розвитком персоналу	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВР«ВЕНТСОЛ»	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	24
2.2 Аналіз поточного стану професійного розвитку персоналу в організації	30
2.3 Аналіз факторів, що впливають на успішність управління професійним розвитком	47
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	54
3.1 Розробка стратегії управління професійним розвитком в організації	54
3.2 Впровадження інноваційних методів та підходів до навчання та розвитку персоналу	62
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Важливість управління професійним розвитком персоналу у сучасному бізнес-середовищі набуває ключового значення для стійкості та успіху організацій. Сутність цього процесу полягає у формуванні та удосконаленні навичок та компетенцій працівників, що відповідає вимогам змінливого ринкового середовища.

Високий рівень конкуренції змушує компанії акцентувати увагу на розвитку свого персоналу як стратегічного ресурсу. Управління професійним розвитком стає ключовим елементом стратегічного планування, де навички та знання працівників визначають конкурентоспроможність компанії на ринку.

Тема дослідження, пов'язана із специфікою ТОВ «ВР «Вентсол», виявляється особливо актуальною. Розглядання питань професійного росту персоналу в контексті даної організації відкриває можливість визначити індивідуальні потреби та стратегічні завдання, спрямовані на досягнення конкурентних переваг. Успішне управління професійним розвитком в ТОВ ВР «Вентсол» передбачає адаптацію до нових тенденцій та інновацій у галузі, що сприяє підтримці високого рівня ефективності та професійної компетентності персоналу. Відсутність такого управлінського підходу може призвести до стратегічного розриву та втрати конкурентоспроможності на ринку.

Отже, тема управління професійним розвитком персоналу в організації ТОВ «ВР «Вентсол» не лише віддзеркалює загальні тенденції управління людським капіталом в сучасному бізнесі, але й стає важливим інструментом для формування конкурентоспроможності та стабільності компанії в динамічному економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичним і прикладним аспектам дослідження проблеми професійного розвитку персоналу присвячені праці багатьох відомих вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, питання управління професійним розвитком розглядали такі дослідники, як В. Гриньова, І. Ладанов, М. Магура, Ю. Одегов, С. Шекшня та ін. Вони приділили увагу вивченню сутності і змісту професійного розвитку персоналу, його ролі в системі управління персоналом, а також методам і формам професійного навчання. Практичні аспекти організації професійного розвитку висвітлено у роботах Г. Дмитренка, А. Кібанова, С. Прохоровської, Ю. Кулагіна та інших. Вони проаналізували технології, моделі й інструменти управління професійним зростанням персоналу на підприємствах. Окремі питання стимулювання працівників до професійного розвитку розкрито у дослідженнях Н. Гавкалової, А. Колота, М. Семікіної та ін.

Мета дослідження - ґрунтовне вивчення та аналіз системи управління професійним розвитком персоналу, на прикладі підприємства ТОВ «ВР «Вентсол», з метою виявлення ефективних стратегій та можливостей оптимізації для забезпечення сталого росту організації. Для досягнення цієї мети поставлено ряд конкретних завдань, серед яких:

- 1) вивчити поняття та сутності професійного розвитку персоналу;
- 2) визначити основні теоретичні підходи до управління професійним розвитком;
- 3) дослідити інструменти та методи управління професійним розвитком персоналу;
- 4) проаналізувати поточний стан професійного розвитку персоналу в організації;
- 5) розробити стратегії та впровадження інновацій у управлінні професійним розвитком.

Об'єктом дослідження є процес професійного розвитку персоналу.

Предметом дослідження є процеси та методи управління, спрямовані на розвиток кваліфікації працівників ТОВ «ВР «Вентсол».

Методи дослідження включають: як кількісні, так і якісні підходи. Аналіз статистичних даних, а також вивчення внутрішніх документів дозволять отримати комплексний погляд на питання управління професійним розвитком.

Інформаційна база дослідження побудована на використанні актуальних наукових праць, статистичних звітів організації, а також нормативних актів, регулюючих питання управління персоналом та професійного розвитку. Такий підхід дозволяє врахувати як теоретичні аспекти управління професійним розвитком, так і практичні виклики, з якими стикається конкретна організація.

Практична значущість управління професійним розвитком персоналу організації виявляється у розробленні ефективних стратегій та інструментів, які сприяють підвищенню ефективності працівників та загального успіху підприємства.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та сутність професійного розвитку персоналу

Професійний розвиток персоналу є надзвичайно важливим аспектом в управлінні та функціонуванні будь-якої організації. Це поняття визначається як систематичний процес набуття та розширення знань, навичок, інших професійних якостей та компетенцій співробітників, що спрямований на поліпшення їх ефективності та продуктивності на робочому місці. Професійний розвиток також охоплює розвиток міжособистісних якостей та соціальних навичок, що допомагає працівникам взаємодіяти з іншими колегами та клієнтами більш успішно.

Це поняття важливе не лише для самого персоналу, але й для успішності організації в цілому. Зростання конкурентоспроможності на ринку та досягнення стратегічних цілей організації часто залежать від того, наскільки кваліфікованим та компетентним є її працівники. Отже, професійний розвиток персоналу є стратегічною необхідністю для підприємства або організації будь-якого типу.

Т.З. Гвініашвілі та В.М. Шаповал казали що: «Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, розв'язання нових існуючих задач, направлений на розбіжності між вимогами до працівника та його реальними якостями.»[13]

Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська визначають, що «професійний розвиток персоналу – це сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань»[16].

Важливо пам'ятати, що професійний розвиток - це неперервний процес, який ніколи не завершується, оскільки зміна технологій, ринків та вимог клієнтів створює постійну потребу в адаптації та розвитку. Тому для компаній і працівників важливо мати гнучкість та готовність до навчання протягом усієї своєї кар'єри. Сучасний підхід до професійного розвитку також наголошує на тому, що він не обмежується лише технічними або фаховими аспектами роботи.

А.М. Ткаченко і К.А. Марченко: стверджують що, «Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей» [42]

Особистий розвиток та розвиток міжособистісних якостей є не менш важливими. Комунікація, лідерські якості, спроможність до співпраці та робота в команді - це часто те, що потрібно для успішності спеціаліста. Однією з ключових ідей в сучасному підході до професійного розвитку є інтеграція різних аспектів. Це означає, що професійний розвиток не обмежується лише навчанням новим технічним навичкам, а також включає в себе розвиток м'яких навичок, які допомагають спеціалістам працювати більш ефективно та ефективно в різних аспектах свого життя. Для досягнення успіху в інтегрованому професійному розвитку, компанії можуть впроваджувати різні ініціативи.

В.В. Ягупов : писав «Особистісно-професійний розвиток фахівця являє собою процес розвитку особистості в професійному середовищі, який орієнтований на повну актуалізацію її духовного, когнітивного, професійного та фахового потенціалу як конкретного фахівця в професійній діяльності та на досягнення суттєвих результатів у ній» [49]

Один із способів - створення програм розвитку, які охоплюють як технічний, так і міжособистісний аспекти. Ці програми можуть включати навчальні курси, тренінги з розвитку особистості, сприяти розвитку культури співпраці в компанії та підтримувати лідерські якості серед співробітників. Для індивідуального професійного розвитку співробітників, важливо розвивати власну самосвідомість та бажання навчатися. Спеціалісти можуть приділяти увагу своєму розвитку та шукати можливості для навчання, навіть поза робочим часом.

Важливо також бути відкритим до змін та готовим до викликів, які носить із собою професійний розвиток. Тож, сучасний підхід до професійного розвитку підкреслює неперервний характер цього процесу, інтеграцію технічних та міжособистісних аспектів, а також важливість ініціативи як з боку компанії, так і з боку співробітників. Постійний розвиток стає ключовим фактором у досягненні успіху, як для індивідуумів, так і для організацій в цьому вимогливому і конкурентному світі.

Професійний розвиток персоналу також пов'язаний з поняттям «постійного навчання». Поняття «постійного навчання» є важливою складовою професійного розвитку персоналу, і воно відображає принцип, згідно з яким навчання та розвиток не обмежуються певними етапами життя працівника, але є неперервним процесом, що триває протягом всього трудового життя. Цей підхід є доречним у сучасному світі, де швидкі зміни технологій, ринків і соціокультурного середовища вимагають постійної адаптації та навчання. Постійне навчання вимагає гнучкості та адаптивності працівника. Воно може охоплювати різні аспекти професійного життя.

По-перше, це оновлення технічних навичок і знань, необхідних для виконання поточних обов'язків. Технології швидко розвиваються, і працівники повинні бути готові вивчати нові програми, методики та інструменти.

По-друге, постійне навчання може включати в себе розвиток міжособистісних навичок, таких як ефективна комунікація, лідерські якості, спроможність до співпраці та робота в команді. Це важливо, оскільки успіх в сучасних організаціях часто залежить не тільки від технічних знань, але й від здатності працівників ефективно співпрацювати та взаємодіяти з колегами та клієнтами.

Також постійне навчання може вимагати зміни спеціалізації або кар'єрного росту. Працівники можуть переходити в інші сфери або підвищувати свою кваліфікацію, щоб відповідати новим вимогам ринку праці. Це вимагає готовності до великих змін і відкритості до нових можливостей. Для успішного постійного навчання важливо мати доступ до різноманітних навчальних ресурсів, які можуть включати в себе навчальні курси, онлайн-матеріали, тренінги, конференції та багато інших. Організації можуть підтримувати своїх працівників, надаючи доступ до цих ресурсів або навіть створюючи власні програми навчання та розвитку.

Отож, як і постійний розвиток, постійне навчання є ключовим аспектом сучасного професійного розвитку. Воно вимагає готовності до навчання та адаптації, а також доступу до різноманітних навчальних ресурсів. Цей підхід допомагає працівникам зберігати конкурентоспроможність на ринку праці та досягати успіху у своїй кар'єрі, незалежно від етапу життя чи кар'єри, на якому вони знаходяться.

Для організації професійного розвитку персоналу необхідна наявність системи планування та управління. Це включає в себе ідентифікацію потреб в навчанні, створення навчальних програм, оцінку результатів та визначення способів підтримки працівників у їхньому розвитку. Ефективна система професійного розвитку також враховує індивідуальні потреби та прагнення працівників, допомагаючи їм обирати та прокладати свій власний шлях у професійному розвитку [20].

Основні аспекти професійного розвитку персоналу зображено на рисунку 1.1.

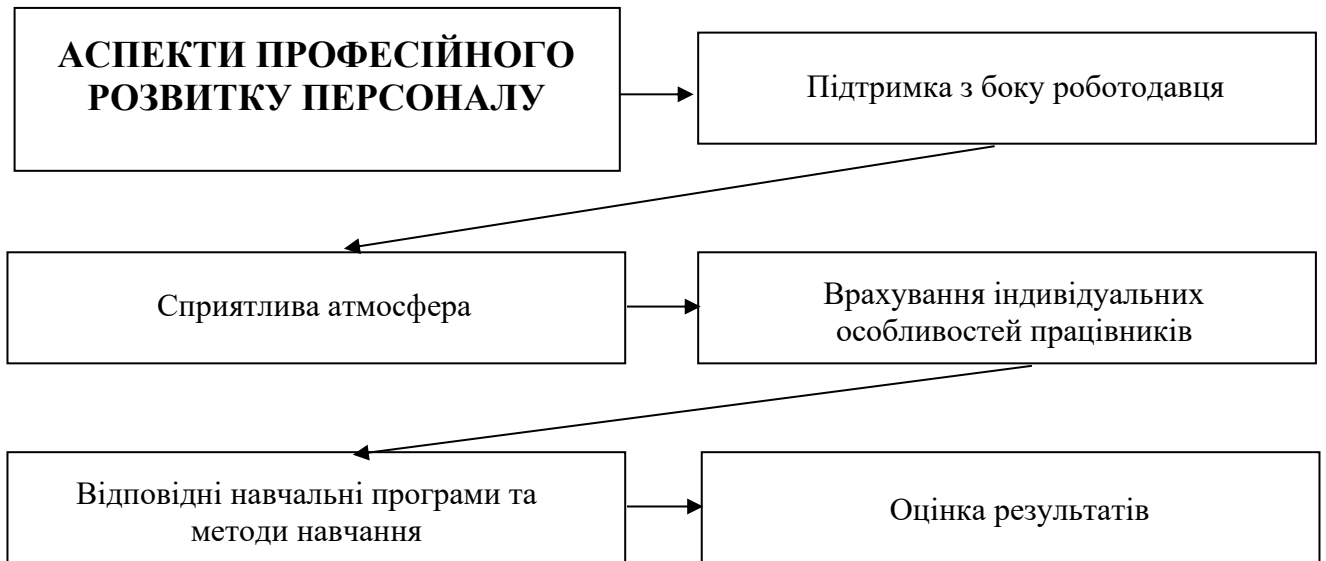


Рис 1.1. Основні аспекти професійного розвитку персоналу

Примітка. Складено автором [20]

Одним із важливих аспектів професійного розвитку є підтримка з боку роботодавця. Організація повинна визнати важливість інвестування в навчання та розвиток свого персоналу, оскільки це призводить до більшої ефективності та конкурентоспроможності.

Фінансування навчальних програм є одним з ключових аспектів підтримки. Роботодавці можуть виділяти кошти для оплати навчання, курсів, семінарів та тренінгів. Це дозволяє працівникам отримати доступ до якісних навчальних ресурсів і розвивати свої навички та знання. Надання часу для участі в навчальних заходах є також важливим. Роботодавці можуть надавати можливість працівникам брати відпустки на період навчання або працювати над проектами, пов'язаними з розвитком. Це допомагає співробітникам зосередитися на навчанні та застосовувати нові знання в роботі.

Надання доступу до необхідних матеріалів та ресурсів також грає важливу роль. Роботодавці можуть забезпечити доступ до книг, журналів, онлайн-курсів і інших навчальних ресурсів, які допоможуть працівникам поглибити свої знання

та навички. Підтримка наставників або менторів є ще однією важливою складовою системи підтримки. Навчання під керівництвом досвідчених колег допомагає працівникам швидше і ефективніше освоювати нові навички та знання. Ментори можуть надавати поради, спільно вирішувати проблеми та допомагати в плануванні кар'єрного росту.

Отож, підтримка з боку роботодавця грає важливу роль у професійному розвитку працівників. Це допомагає зберегти високий рівень мотивації та заохочує працівників до постійного навчання та розвитку. Організації, які вкладають в свій персонал, зазвичай досягають більшого успіху та залишаються конкурентоспроможними на ринку праці.

Окрім цього, важливо створити сприятливу атмосферу для навчання та розвитку всередині організації. Створення сприятливої атмосфери для навчання та розвитку всередині організації відіграє важливу роль у забезпеченні успіху як працівників, так і самої компанії. Це створює основу для неперервного професійного росту, сприяє створенню ефективної робочої команди та забезпечує конкурентну перевагу на ринку.

По-перше, створення атмосфери, де навчання вважається важливою частиною робочого процесу, спонукає працівників постійно вдосконалювати свої навички. У такому оточенні працівники перестають боятися навчання, а навпаки, відчують себе комфортно та заохоченими досліджувати нові ідеї та методи. Помилки та невдачі розглядаються не як негативні, а як можливості для вдосконалення. Ця підхід стимулює творчий підхід до роботи і вчить працівників не боятися ризикувати та експериментувати, що може призвести до нових інновацій та покращень в компанії [2].

Роботодавці повинні виявити зацікавленість у розвитку свого персоналу, підтримуючи їхні ініціативи щодо навчання та розвитку. Це може включати в себе фінансування курсів, надання доступу до ресурсів для самонавчання, організацію навчальних заходів, а також створення програм менторства та

наставництва. Ця підтримка створює мотивацію для працівників і вказує на важливість їхнього розвитку для компанії.

Важливо також враховувати індивідуальні потреби та прагнення працівників. Кожен працівник може мати власні цілі та інтереси у професійному розвитку. Роботодавці повинні сприяти розвитку індивідуальних планів росту та надавати можливість для вибору тих напрямків навчання, які відповідають індивідуальним потребам кожного співробітника.

Тож, створення сприятливої атмосфери для навчання та розвитку в організації сприяє досягненню великих успіхів як для працівників, так і для компанії. Це стимулює постійний професійний ріст, сприяє створенню інновацій та підтримує конкурентоспроможність на ринку.

Для досягнення успіху у професійному розвитку персоналу, важливо також враховувати індивідуальні особливості працівників. Кожна людина має унікальні сильні та слабкі сторони, інтереси та амбіції, і саме це індивідуальне розмаїття робить важливим створення персоналізованих планів розвитку [43].

По-перше, визнання індивідуальних потреб і цілей працівників сприяє їхній більшій мотивації до навчання та розвитку. Коли працівники бачать, що організація враховує їхні індивідуальні амбіції, вони стають більш зацікавленими у власному професійному рості. Це може призвести до більшої продуктивності та відданості співробітників.

По-друге, важлива перевага індивідуального підходу - це змога виявити і розвинути природні таланти та сильні сторони працівників. Кожен працівник має унікальні сильні сторони, які можуть бути використані для досягнення як особистих, так і корпоративних цілей. Розробка індивідуальних планів розвитку дозволяє фокусуватися на розвитку цих сильних сторін та використовувати їх на користь компанії.

Крім того, індивідуальний підхід сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників. Коли працівники бачать, що компанія вкладає у

їхній розвиток та цінує їхні потреби, вони більш схильні залишатися в організації та віддавати їй перевагу перед конкурентами. Щоб успішно реалізувати індивідуальний підхід до професійного розвитку, організація повинна провести індивідуальні оцінки працівників, співпрацювати з ними для визначення їхніх цілей і створити персоналізовані навчальні плани. Також, слід забезпечити доступ до ресурсів та підтримку, необхідну для виконання цих планів.

Отже, індивідуальний підхід до професійного розвитку працівників сприяє мотивації, використанню сильних сторін та залученню талановитих співробітників. Враховуючи індивідуальні потреби та амбіції працівників, компанії здатні створити сприятливе середовище для зростання та розвитку як індивідів, так і організації в цілому.

Один із способів цього досягнення - це проведення регулярних розмов та оцінок з працівниками. Під час таких розмов можна обговорити їхні досягнення, обговорити перспективи розвитку та визначити області, де можливі покращення. Також важливо прослуховувати пропозиції та ініціативи працівників щодо навчання та розвитку, а також враховувати їхні побажання та потреби при плануванні навчальних заходів.

Після визначення потреб та цілей працівника, важливо підібрати відповідні навчальні програми та методи навчання. Це може включати в себе формальні курси та тренінги, самонавчання, співпрацю з наставниками або менторами, а також практичний досвід на робочому місці. Вибір методів навчання повинен враховувати конкретні потреби та стиль навчання кожного працівника.

Ключовим етапом в професійному розвитку є оцінка результатів. Це допомагає визначити, наскільки ефективним був процес навчання та розвитку і чи були досягнуті цілі, визначені на початку процесу. Цей етап надає можливість оцінити ефективність навчання та визначити, чи потрібні корекції чи додаткові заходи для подальшого розвитку працівників.

Перший спосіб оцінки результатів - це тестування. Тести та оціночні завдання дозволяють виміряти знання, навички та розуміння працівників, що були набуті під час навчання. Вони можуть бути створені для вимірювання конкретних навичок, і їхні результати надають об'єктивну інформацію про рівень засвоєння матеріалу.

Другий спосіб - це аналіз робочої продуктивності. Деякі організації оцінюють результати працівника на підставі його робочих досягнень після завершення навчання. Це може включати в себе покращення в роботі, збільшення продуктивності, зниження помилок чи покращення якості виконаної роботи.

Третій спосіб - звіти від працівника та його керівника. Процес оцінки може включати в себе звіти від працівника про власні досягнення та вдосконалення, а також звіти від його керівника, який може висловлювати свою думку щодо прогресу та навичок працівника. Ці звіти доповнюють об'єктивну інформацію і можуть надати додатковий контекст до оцінки.

Обговорення результатів на регулярних оцінювальних розмовах є також важливою частиною процесу. Під час таких розмов працівник та його керівник можуть обговорити досягнення, навички, які були здобуті, а також спільно визначити подальший шлях для професійного розвитку.

Тож, оцінка результатів в професійному розвитку грає важливу роль в забезпеченні ефективності навчання та розвитку працівників. Цей етап дозволяє перевірити, чи були досягнуті поставлені цілі та визначити, які додаткові кроки можуть бути необхідні для подальшого покращення навичок та знань співробітників.

Важливо пам'ятати, що професійний розвиток - це процес, який може займати час. Важливо пам'ятати, що досягнення результатів не завжди відбувається миттєво, і можуть виникати труднощі. Підтримка, мотивація та позитивний фідбек від роботодавця та команди грають важливу роль у підтриманні впевненості працівників у їхньому професійному розвитку.

Сприяючи постійному росту та надаючи ресурси для подолання перешкод, організація створює умови для успішного навчання та досягнення кар'єрних цілей свого персоналу.

1.2. Інструменти та методи управління професійним розвитком персоналу

Управління професійним розвитком персоналу є критично важливою складовою ефективного управління ресурсами в будь-якій організації. Професійний розвиток персоналу передбачає вдосконалення знань, навичок, вмінь та компетенцій співробітників з метою забезпечення не тільки їх власного росту, але і успішного функціонування організації в цілому. Цей процес включає в себе різні інструменти та методи, які спрямовані на підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу.

Перед розглядом конкретних інструментів і методів управління професійним розвитком персоналу важливо спочатку розглянути розробку стратегії професійного розвитку. Стратегія визначає, які цілі повинні бути досягнуті, і які шляхи і інструменти слід використовувати для їх досягнення. Важливі аспекти стратегії професійного розвитку включають:

1. Аналіз потреб: першим кроком є аналіз потреб персоналу та організації. Це включає в себе ідентифікацію областей, де потрібен розвиток, і визначення ключових компетенцій, необхідних для досягнення цілей.

2. Визначення цілей: організація повинна визначити чіткі цілі, які вона бажає досягти через професійний розвиток персоналу. Ці цілі можуть включати збільшення продуктивності, підвищення якості обслуговування клієнтів, підвищення задоволеності співробітників тощо.

3. Розробка плану дій: після визначення цілей, організація повинна розробити конкретний план дій, включаючи вибір інструментів та методів для досягнення цих цілей.

Отже, професійний розвиток персоналу - це процес, який включає в себе планування, реалізацію та оцінку дій для підвищення знань, навичок і компетенцій співробітників. Це може включати як формальні методи, такі як навчання та тренінги, так і неформальні методи, такі як менторство та самонавчання. Управління професійним розвитком персоналу вимагає систематичного підходу та використання різних інструментів і методів для досягнення максимальної ефективності.

Розгляньмо різні інструменти та методи управління професійним розвитком персоналу та їх роль у підвищенні ефективності організації на рисунку 1.2.

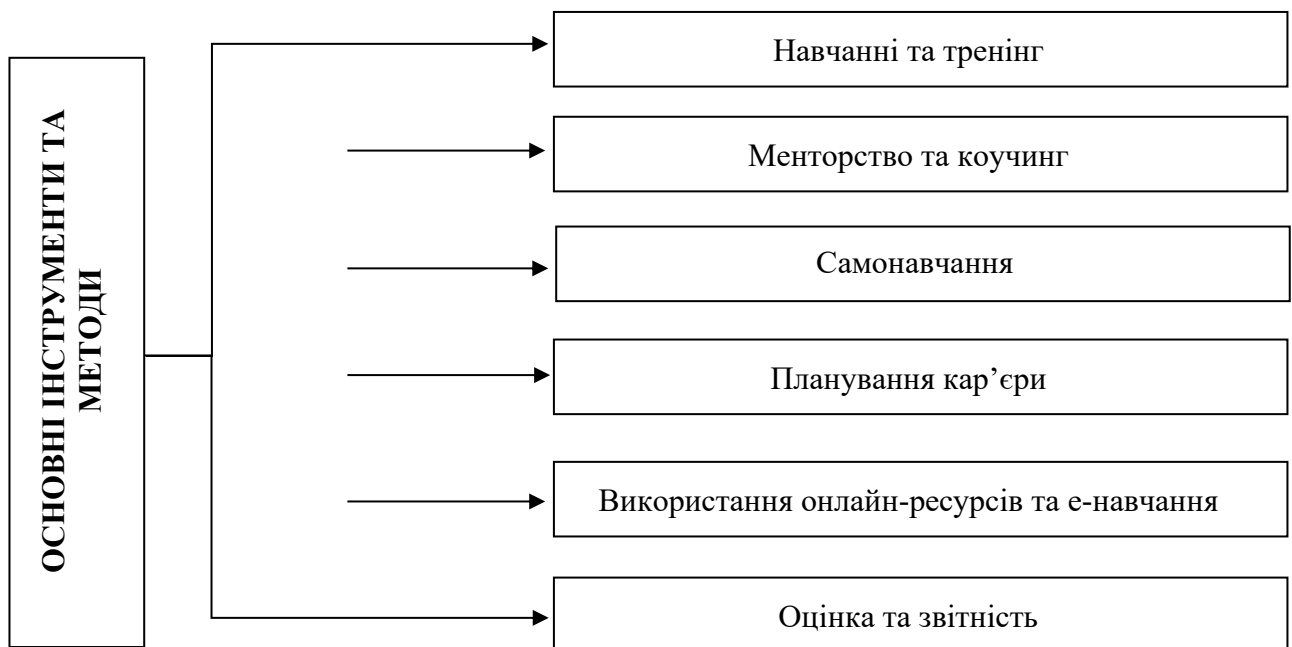


Рис. 1.2. Основні інструменти та методи управління професійним розвитком персоналу

Примітка. Складено автором [34]

Перший метод - це навчання і тренінг. Навчання і тренінг є важливими складовими професійного розвитку персоналу в сучасних організаціях. Цей метод передбачає систематичний підхід до надання співробітникам нових знань та навичок, щоб підтримати їхній кар'єрний розвиток і вдосконалити їхні професійні здібності.

Навчання і тренінг може приймати різні форми, включаючи формальні і неформальні методи. Формальні методи включають університетські курси, семінари, вебінари та внутрішні навчальні програми, спеціально розроблені для співробітників організації. Ці методи можуть бути структурованими і викладатися професійними тренерами або викладачами, що допомагають учасникам засвоїти конкретні знання та навички. З іншого боку, неформальні методи включають самонавчання, стажування, менторство та навчання на практиці. Співробітники можуть самостійно вивчати новий матеріал, використовуючи різні ресурси, такі як книги, відео, онлайн-курси та блоги.

Однією з основних переваг навчання і тренінгу є високий рівень інтерактивності. Учасники можуть активно взаємодіяти з спеціалістами та іншими учасниками, обговорювати питання, вирішувати завдання та обмінюватися досвідом. Це сприяє кращому засвоєнню матеріалу та розвитку міжособистісних навичок, таких як комунікація та співпраця.

Крім того, навчання і тренінг надає можливість негайно застосовувати нові знання на практиці. Учасники можуть впроваджувати вивчені концепції та навички в реальному робочому середовищі, що допомагає підвищити їхню продуктивність та відчуття впевненості в роботі. Проте цей метод може бути витратним та часозатратним. Організація навчальних заходів та тренінгів вимагає інвестицій у ресурси, такі як гроші, час та зусилля.

Крім того, участь співробітників у навчанні може вимагати їх відсутності на роботі, що може вплинути на продуктивність організації. Однак, ефективність навчання і тренінгу може бути виміряна через оцінку результатів. Організації

можуть використовувати різні методи оцінки, такі як тестування, анкети, спостереження та звіти, щоб визначити, наскільки співробітники засвоїли новий матеріал і як він впливає на їхню роботу.

Отож, навчання і тренінг є важливим методом управління професійним розвитком персоналу. Він надає співробітникам можливість здобувати нові знання та навички, покращувати свої професійні навички та вносити внесок у успішність організації. Тим не менш, для досягнення максимальної ефективності важливо ретельно планувати і оцінювати процес навчання, щоб впевнитися, що він відповідає потребам організації та її співробітників.

Другий інструмент – це менторство і коучинг. Менторство і коучинг є ефективними інструментами управління професійним розвитком персоналу, які сприяють особистому зростанню та розвитку лідерських якостей співробітників. Ці методи базуються на взаємодії між досвідченими співробітниками та менш досвідченими колегами. Менторство включає в себе відношення між ментором, який має багатий досвід і знання в певній галузі або сфері, і менті, який шукає підтримку та навчання від ментора. Ментор допомагає менті засвоїти нові знання, виробити навички та поділитися своїм досвідом і порадами. Це сприяє передачі цінних знань і сприяє розвитку менті як професіонала.

Коучинг, натомість, фокусується на розвитку конкретних навичок і компетенцій шляхом індивідуального підходу. Коуч, який є досвідченим фахівцем в певній галузі, працює зі співробітником, щоб допомогти йому визначити конкретні цілі та сприяти їх досягненню. Коуч надає підтримку, ставить запитання та надає об'єктивну оцінку для розвитку особистих та професійних навичок.

Обидва методи можуть бути особливо корисними для розвитку лідерських якостей і внутрішнього потенціалу співробітників. Менторство допомагає побудувати відносини довіри та підтримує розвиток важливих навичок, таких як комунікація та прийняття рішень. Коучинг сприяє розвитку конкретних навичок,

допомагаючи співробітникам уникнути перешкод і досягти своїх професійних цілей.

Проте, обидва методи вимагають значної уваги та підтримки з боку організації. Важливо забезпечити належну підготовку менторів і коучів, створити сприятливу атмосферу для співробітників, які беруть участь у цих програмах, і забезпечити механізми оцінки їхнього ефективного впливу на розвиток персоналу.

Третій метод – це самонавчання. Самонавчання – це гнучкий та важливий метод професійного розвитку, що надає співробітникам можливість навчатися та розвивати свої навички незалежно від місця та графіку роботи. Цей підхід спирається на ініціативу та самостійність співробітників і може бути вельми ефективним за наявності підтримки та ресурсів від організації.

Співробітники можуть самостійно вивчати новий матеріал, користуючись різноманітними джерелами, такими як книги, вебінари, онлайн-курси, блоги та інші онлайн-ресурси. Це дозволяє їм вибирати теми та зміст, які найбільше відповідають їхнім потребам і інтересам. Важливим є той факт, що самонавчання дозволяє співробітникам навчатися відповідно до свого власного графіку та віддалено, що особливо актуально в сучасних умовах роботи.

Організація має важливу роль у стимулюванні та підтримці самонавчання. Вона може забезпечувати доступ до різноманітних навчальних ресурсів, сприяти розробці індивідуальних навчальних планів та надавати підтримку через консультації або менторства. Організаційні лідери можуть також заохочувати співробітників до самонавчання шляхом встановлення цілей та винагород за досягнення певних рівнів навчання.

Самонавчання сприяє розвитку важливих навичок, таких як самостійність, самодисципліна та ініціатива. Воно також дозволяє співробітникам навчатися настільки глибоко, наскільки вони самі забажають, що може призвести до більш глибокого розуміння та володіння матеріалом. Отож, самонавчання є важливим

методом професійного розвитку, який надає співробітникам можливість контролювати свій власний розвиток і навчатися відповідно до свого власного графіку. Забезпечення підтримки та ресурсів зі сторони організації може значно посилити ефективність цього методу.

Четвертий метод – це планування кар'єри. Планування кар'єри є важливим етапом в професійному розвитку кожного співробітника. Цей метод допомагає працівникам розробити конкретний план дій для досягнення своїх кар'єрних цілей і розвивати власну кар'єру в більш системний та метаорієнтований спосіб.

Перший крок у плануванні кар'єри - це визначення короткострокових та довгострокових цілей. Короткострокові цілі можуть включати завдання, які можна досягти протягом року або менше, в то час як довгострокові цілі спрямовані на досягнення більших успіхів у майбутньому, наприклад, зайняття вищої посади чи отримання нової кваліфікації.

Після визначення цілей співробітник повинен розробити конкретний план дій для їх досягнення. Це може включати в себе список завдань, кроків і ресурсів, які потрібні для виконання цих цілей. Кожен крок повинен бути ретельно розглянутий і має включати конкретні строки та відповідальних осіб. Планування кар'єри допомагає співробітникам сконцентрувати увагу на найбільш важливих завданнях та завданнях, що сприяє підвищенню їх мотивації та ефективності. Воно допомагає зосередитися на конкретних результатах та кроках, які потрібно виконати, щоб досягти поставлених цілей.

Для успішного планування кар'єри організація може надавати підтримку, наприклад, шляхом проведення індивідуальних консультацій, надання доступу до навчальних ресурсів та створення можливостей для розвитку. Також важливо постійно оцінювати та оновлювати свій кар'єрний план, оскільки цілі та обставини можуть змінюватися з часом. Тож, планування кар'єри є важливим методом професійного розвитку, який допомагає співробітникам ставити

конкретні цілі і досягати їх за допомогою систематичних дій та ресурсів. Цей метод сприяє саморозвитку та росту як співробітників, так і організації.

П'ятий метод - це онлайн-ресурси та е-навчання. П'ятий метод - це використання онлайн-ресурсів та е-навчання в професійному розвитку співробітників. У сучасному світі інтернет відкриває безмежні можливості для навчання та здобуття нових знань. Організації можуть використовувати цей метод для підвищення навчальної активності співробітників, надаючи їм доступ до різноманітних онлайн-курсів, вебінарів, відеоуроків та інших навчальних ресурсів.

Основні переваги цього методу включають доступність та гнучкість. Співробітники можуть навчатися в будь-який час і в будь-якому місці, використовуючи комп'ютери, планшети або смартфони. Це дає їм можливість навчатися власним темпом та вибирати теми, які найбільше важливі для їхнього розвитку.

Онлайн-курси та матеріали можуть бути розроблені для різних рівнів складності та пристосовані до конкретних потреб співробітників. Додатково, цей метод забезпечує навчання на відстані, що особливо актуально в умовах глобальних команд і віддаленої роботи. Співробітники можуть навчатися, не залишаючи робочого місця, що зберігає час і зусилля.

Організації можуть також використовувати аналітичні інструменти для відстеження прогресу та результатів навчання співробітників, що допомагає оцінити ефективність цього методу. Крім того, вони можуть створювати власні навчальні платформи та ресурси, спеціалізовані на конкретних галузях або потребах. Отож, використання онлайн-ресурсів та е-навчання є важливим інструментом у сучасному професійному розвитку. Вони надають співробітникам можливість навчатися за допомогою сучасних технологій, підвищувати свої навички та розвивати кар'єру відповідно до власних потреб і можливостей.

І останній, шостий метод – це оцінка та звітність. Оцінка та звітність є ключовими інструментами управління професійним розвитком персоналу в сучасних організаціях. Ці методи допомагають визначити навички та компетенції співробітників, а також їхню потребу в навчанні та розвитку. Оцінка може проводитися різними способами і включати в себе оцінку від керівників, 360-градусну оцінку, аудити, анкетування та інші методи.

Одним із ключових аспектів оцінки є визначення міцних та слабких сторін співробітників. Це допомагає організації зрозуміти, в яких областях потрібен розвиток і підвищення навичок. Завдяки цьому, організація може розробити індивідуальні плани розвитку для співробітників та спрямувати їхні зусилля на покращення саме тих аспектів, які найбільше важливі для досягнення корпоративних цілей.

Однією з форм оцінки є 360-градусна оцінка, яка включає в себе оцінку співробітника не тільки з боку керівників, але й від колег, підлеглих та навіть самого співробітника. Цей підхід надає більше об'єктивності та реалізму в оцінці, оскільки враховує різні точки зору та перспективи. Оцінка та звітність також допомагають організації вирішувати, на які конкретні навчальні та розвиткові ресурси слід спрямовувати бюджет та зусилля. Це дозволяє зекономити ресурси та підвищити ефективність процесу розвитку персоналу.

Тож, оцінка та звітність є необхідними елементами в управлінні професійним розвитком персоналу. Вони допомагають ідентифікувати потреби в навчанні, визначити спрямування розвитку та забезпечити ефективне використання ресурсів для досягнення корпоративних та індивідуальних цілей.

Отже, управління професійним розвитком персоналу є важливим аспектом успішного функціонування сучасних організацій. Для досягнення успіху в цьому питанні, необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи.

Перший метод - навчання і тренінг - дозволяє співробітникам отримувати нові знання та навички через різноманітні навчальні заходи. Другий метод,

менторство і коучинг, сприяє розвитку лідерських якостей та особистісного зростання співробітників. Самонавчання є гнучким підходом, що підтримує самостійність та ініціативу співробітників. Планування кар'єри допомагає співробітникам ставити конкретні цілі та розробляти плани для їх досягнення. Використання онлайн-ресурсів та е-навчання надає можливість навчатися в будь-який час та в будь-якому місці. Оцінка та звітність допомагають ідентифікувати потреби співробітників у розвитку та спрямовувати ресурси на досягнення цілей.

Усі ці методи мають свої переваги та обмеження, і їх ефективне поєднання дозволяє організаціям створити ефективну систему професійного розвитку, яка відповідає їхнім потребам та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

Професійний розвиток персоналу є важливою складовою системи управління персоналом, що спрямована на безперервне вдосконалення компетентності працівників. Ефективне управління професійним розвитком передбачає реалізацію таких функцій, як аналіз кадрового потенціалу, планування і прогнозування потреби в навчанні персоналу, розробка програм і заходів з навчання та підвищення кваліфікації. Основними формами професійного розвитку виступають професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів. Для реалізації цих форм можуть використовуватися різноманітні освітні технології та методи навчання. Важливим чинником ефективного управління професійним розвитком є створення системи мотивації персоналу до безперервного професійного зростання. Отже, теоретичні засади управління професійним розвитком формують методологічне підґрунтя для розробки конкретних програм і заходів в цій сфері на рівні організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВР«ВЕНТСОЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «ВР «Вентсол» є компанією, що спеціалізується на будівництві різноманітних об'єктів, включаючи як житлові, так і нежитлові споруди. За свою діяльність вони займаються різноманітними проектами, враховуючи потреби клієнтів та специфіку регіону. Їхні послуги, охоплюють весь спектр будівельних робіт від проектування до виконання, з метою задоволення різноманітних потреб у класних та ефективних будівлях.

Загальну інформацію про підприємство, можна побачити у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про ТОВ «ВР «Вентсол»

Назва підприємства	ТОВ «ВР «Вентсол»
ЄДРПОУ	38026905
Юридична адреса:	Україна, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 13
Діяльність:	Будівництво житлових і нежитлових будівель Виробництво інших готових металевих виробів Будівництво водних споруд
Спосіб утворення	Корпоративний
Розмір підприємства	Велике
Форма власності	Приватне
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

ТОВ «ВР «Вентсол» є підприємством, яке діє в сфері будівельної діяльності та визначається рядом ключових організаційних засад. Організаційно-правова форма, корпоративний спосіб утворення, структура власності, розмір підприємства, спосіб формування, організаційна форма та використання електронної поштової адреси є основними складовими, які визначають характер та спосіб функціонування компанії.

Почнемо з організаційно-правової форми. ТОВ «ВР «Вентсол» має форму товариства з обмеженою відповідальністю. Це вказує на те, що учасники підприємства не несуть особистої відповідальності за його зобов'язаннями понад свої внески у статутний капітал. Така форма надає їм певний рівень захисту та стимулює розвиток бізнесу.

Спосіб формування вказує на внутрішню структуру підприємства та взаємодію між його різними підрозділами. Корпоративний спосіб формування може включати в себе ієрархічну структуру, взаємодію команд та відділів, що сприяє ефективному управлінню та розвитку бізнесу.

Організаційна форма ТОВ «ВР «Вентсол» як самостійного товариства з обмеженою відповідальністю підкреслює його незалежність та відокремленість від інших організацій. Ця форма надає певні переваги, такі як обмежена відповідальність власників та більш гнучкий управлінський підхід.

Отже, організаційні засади підприємства ТОВ «ВР «Вентсол» визначають його структуру, принципи управління та основні характеристики. Вони обумовлюють правовий статус, форму власності, спосіб утворення та взаємодію в межах компанії. Підприємство, як велике за розміром, об'єднує в собі якості приватної та корпоративної форм власності, що дозволяє йому успішно функціонувати в сучасному бізнес-середовищі.

Організаційна структура ТОВ «ВР «Вентсол» визначається чіткою ієрархією та функціональним розподілом обов'язків, розгляньмо цю структуру на рисунку 2.1., а пізніше розглянемо її детальніше.

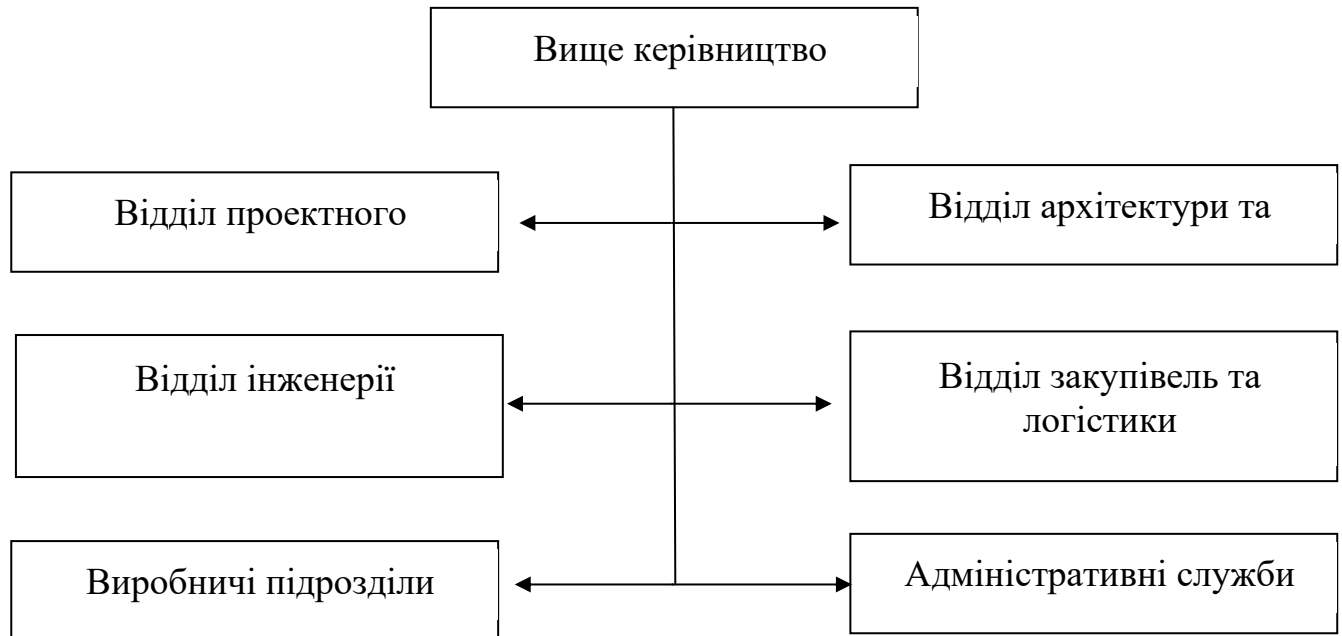


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Примітка. Складено автором на основі [14].

Вище керівництво, або топ-менеджмент, здійснює стратегічне керівництво та прийняття ключових рішень, що визначають розвиток компанії. Зокрема, генеральний директор виступає основним виконавчим посадовцем, відповідальним за стратегічну лінію розвитку та прийняття важливих рішень, а фінансовий директор керує фінансовим відділом, відповідаючи за бухгалтерію та фінансове управління.

У складі підприємства існують різні відділи та служби, які виконують спеціалізовані функції для досягнення загальних цілей компанії:

1. Відділ проектного управління: цей відділ забезпечує планування, виконання та контроль за будівельними проектами. Його завдання включають оптимізацію витрат, термінів виконання та якісного результату.

2. Відділ архітектури та дизайну: займається розробкою архітектурних та дизайнерських концепцій проектів, сприяючи створенню естетично збалансованих та функціональних об'єктів.

3. Відділ інженерії: відповідає за інженерні аспекти будівництва, включаючи електрику, опалення, вентиляцію та сантехніку, що забезпечує високий технічний рівень об'єктів.

4. Відділ закупівель та логістики: організує закупівлю матеріалів та веде управління логістикою, сприяючи оптимізації ланцюга постачань.

5. Виробничі підрозділи:

1) Будівельні бригади: виконують конкретні будівельні роботи на місці.

2) Служба якості та контролю: відповідає за контроль якості продукції та виконання робіт.

6. Адміністративні служби:

1) Відділ кадрів: займається питаннями найму, управління персоналом та навчанням.

2) Юридична служба: надає юридичну підтримку та вирішує правові питання компанії.

Кожен відділ і служба відіграє ключову роль у загальному функціонуванні підприємства, сприяючи якісному та ефективному виконанню завдань. Ця ієрархічна та функціональна організаційна структура дозволяє ТОВ «ВР «Вентсол» впоратися з різноманітними аспектами будівельної діяльності та забезпечити успішний розвиток у своєму сегменті ринку.

ТОВ «ВР «Вентсол» є динамічною компанією, спеціалізованою в будівництві різноманітних об'єктів, охоплюючи як житлові, так і нежитлові споруди. Їхні проекти та послуги пройняті стратегічним підходом до виконання

будівельних завдань, що враховують не лише сучасні тенденції у галузі будівництва, але й унікальні потреби клієнтів та особливості конкретного регіону. Поглиблене розуміння різноманітних аспектів будівельної індустрії дозволяє їм впевнено виходити за рамки звичайних рішень та створювати високоякісні та ефективні будівлі [20].

Однією з ключових особливостей діяльності компанії є індивідуальний підхід до кожного проекту. Вони ретельно досліджують потреби та очікування клієнтів, враховуючи їхні вподобання, бюджетні обмеження та терміни виконання. Цей персоналізований підхід дозволяє створювати унікальні рішення, які відповідають конкретним вимогам кожного клієнта.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ВР «Вентсол» є динамічним підприємством, яке спеціалізується в сфері будівництва та надає різноманітні високоякісні послуги. Його діяльність орієнтована на створення інноваційних та функціональних об'єктів, які відповідають найвищим стандартам якості в галузі будівництва [14].

Головна мета діяльності підприємства – це створення якісних та функціональних будівель, і це стає важливим аспектом його стратегії. Спроможність створювати об'єкти, що відзначаються високою якістю, є основним фокусом компанії. Це означає використання інноваційних концепцій та передових технологій у всіх етапах будівництва.

Однією з ключових аспектів мети діяльності є врахування потреб клієнтів. Підприємство ретельно досліджує та розуміє унікальні потреби кожного клієнта, що дозволяє йому пропонувати індивідуальні рішення. Індивідуальний підхід відіграє важливу роль у забезпеченні задоволення клієнтів та створенні об'єктів, які відповідають їхнім очікуванням.

Дотримання високих стандартів якості є ще однією важливою складовою мети діяльності компанії. Це включає в себе використання найкращих матеріалів, дотримання будівельних та екологічних норм, а також забезпечення безпеки на

будівництві. Прийняття цих високих стандартів дозволяє підприємству зберігати свою репутацію як надійного та відповідального партнера в галузі будівництва.

Інноваційний підхід до проектування та будівництва є ключовим елементом стратегії підприємства. Компанія прагне бути попереду за технологічними та дизайнерськими тенденціями в галузі будівництва, щоб забезпечити створення унікальних та передових рішень. Це може включати в себе використання новітніх матеріалів, ефективних технологій будівництва та створення інноваційних дизайнів.

Підприємство також відзначається тим, що надає комплексні будівельні послуги. Це означає, що воно не обмежується лише виконанням будівельних робіт, але також забезпечує проектування, інженерію та комунікації, а також контроль якості та безпеку на будівництві. Такий інтегрований підхід дозволяє підприємству керувати всіма аспектами будівельного процесу та забезпечити повну задоволеність клієнтів.

Загальна мета ТОВ «ВР «Вентсол» полягає в тому, щоб стати провідним учасником у галузі будівництва. Компанія прагне надавати інноваційні та високоякісні рішення, які відповідають сучасним вимогам та сприяють сталому розвитку будівельної індустрії. Її підхід базується на поєднанні технічної експертизи, індивідуального підходу до клієнтів, дотримання високих стандартів якості та неперервного пошуку інноваційних рішень у галузі будівництва.

2.2 Аналіз поточного стану професійного розвитку персоналу в організації

ТОВ «Вентсол» — це вражаюче підприємство, яке стоїть на передових рубежах в будівельній галузі. Його історія налічує безліч років успішної діяльності. Загальна кількість співробітників ТОВ «Вентсол» перевищує цифру в 220 осіб. Це велике число свідчить про значущий внесок компанії в розвиток будівельної галузі та створення нових робочих місць для спільнот.

На підприємстві працює різноманітний колектив, представники якого є насправді великою родиною. Серед співробітників ТОВ «Вентсол» є багато жінок, що свідчить про високий рівень гендерної рівності та рівний доступ до можливостей кар'єрного росту незалежно від статі.

У кожного працівника ТОВ «Вентсол» є своя унікальна історія та шлях у компанії. Багато з них розпочали свою кар'єру на підприємстві ще на етапі студентських років, приєднуючись до стажування та отримавши цінний досвід. Зараз ці талановиті фахівці стали невід'ємною частиною команди, приносячи свої ідеї та енергію у процеси виробництва.

Таблиця 2.2

Кількість жінок і чоловіків, що працюють на підприємстві ТОВ «ВР «Вентсол» за 2021- 2023 рр.

Рік	Кількість жінок	Кількість чоловіків	Загальна кількість
2021	32	163	195
2022	38	170	208
2023	40	180	220

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Як видно з таблиці 2.2 за останні 3 роки на підприємстві ТОВ «ВР «Вентсол» спостерігається зростання кількості працівників. Якщо в 2021 році на

підприємстві працювало 195 осіб, то в 2023 році їх кількість зросла до 220 осіб. Це свідчить про розвиток підприємства та зростання його потреб у робочій силі.

За статеві-віковою структурою персонал ТОВ «Вентсол» характеризується переважанням чоловіків працездатного віку. Так, частка чоловіків становить 82%, жінок - 18%. Основну вікову групу складають працівники у віці від 30 до 50 років (68%). Молодь до 30 років становить 23%, працівників передпенсійного та пенсійного віку - 9%.

Таблиця 2.3

Кількість працівників за віковою ознакою на підприємстві ТОВ «ВР «Вентсол»

Вік	Молодь до 30	працівники у віці 30-50	працівників передпенсійного та пенсійного віку
Кількість працівників, осіб	51	150	19

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Така статеві-вікова структура зумовлена специфікою будівельної галузі, де переважна більшість робітничих професій потребує значних фізичних зусиль. Отже, зрозуміло, чому в компанії більше чоловіків середнього працездатного віку. Водночас 9% працівників старшого віку свідчить про повагу до досвіду в компанії та наставницьку роль ветеранів для молодих спеціалістів.

Таблиця 2.3

Кількість працівників за освітнім рівнем на підприємстві ТОВ «ВР «Вентсол»

Освіта	Вища	Професійно-технічна	Середня
Кількість працівників, осіб	143	55	22

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

За освітньою структурою 65% штату ТОВ «Вентсол» має вищу освіту, 25% - професійно-технічну освіту за фахом, 10% - повну загальну середню освіту.

Серед працівників з вищою освітою найбільше інженерів (44%) та економістів і менеджерів (17%). Також є юристи, маркетологи, фахівці з логістики, бухгалтери та представники інших спеціальностей.

Працівники з професійно-технічною освітою (25%) - це кваліфіковані робітники: будівельники різних спеціалізацій (муляри, теслярі, зварники тощо), оператори будівельних машин, водії, електрики, сантехніки.

10% працівників з повною загальною середньою освітою здебільшого зайняті на посадах робітників без кваліфікації (вантажники, прибиральники), а також є офісні працівники, кур'єри тощо.

Отже, освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу ТОВ «Вентсол» відповідає вимогам сучасного високотехнологічного будівельного виробництва. Компанія має в штаті фахівців різного профілю і кваліфікації, спроможних виконувати широке коло завдань.

Щодо професійної підготовки, то ТОВ "Вентсол" приділяє велику увагу підвищенню кваліфікації працівників усіх ланок і рівнів. У компанії діє Центр професійної підготовки, де регулярно відбувається навчання згідно з графіком.

Компанія також активно впроваджує інноваційні підходи до управління персоналом, враховуючи індивідуальні потреби та амбіції своїх працівників. Програми навчання та розвитку спрямовані на підтримку постійного

професійного зростання, що дозволяє забезпечити високий рівень кваліфікації всього колективу.

ТОВ «ВР «Вентсол» визнає важливість професійного розвитку свого персоналу та встановлює комплексний підхід до цього процесу, зосереджуючись на підвищенні кваліфікації та розвитку навичок працівників у галузі будівництва. Основною метою цього підходу є адаптація персоналу до сучасних вимог та стандартів у будівельній сфері.

У рамках системи навчання та тренінгів акцент робиться на розвиток технічних та професійних вмінь працівників. Здійснюється ретельний аналіз потреб персоналу, спрямований на визначення актуальних областей для подальшого навчання. Цей аналіз дозволяє виявити основні аспекти, які потребують удосконалення, щоб працівники були оптимально підготовлені до викликів у галузі будівництва.

Особливу увагу приділяється тренінгам, спрямованим на ознайомлення з новітніми технологіями. Працівники отримують можливість детально вивчати та впроваджувати інноваційні рішення та методи, що підвищують ефективність роботи та забезпечують високий рівень якості виконання завдань.

Крім того, важливою частиною навчального процесу є вивчення сучасних методів управління проектами. Професійне вдосконалення в цьому напрямку дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшуючи час та витрати на виконання проектів, а також підвищує ефективність співпраці в команді.

Один із ключових елементів стратегії професійного розвитку персоналу в ТОВ «ВР «Вентсол» - це система регулярних семінарів та лекцій, які проводяться з участю висококваліфікованих фахівців відомих компаній у галузі будівництва. Це інноваційний підхід, спрямований на створення відкритого простору для обміну досвідом та вивчення кращих практик, сприяючи підвищенню ефективності роботи та розвитку креативних рішень в команді.

Семінари та лекції влаштовуються із застосуванням передових методик та педагогічних підходів, щоб забезпечити максимальне засвоєння інформації працівниками. Партнерство з відомими фахівцями в галузі дає можливість співробітникам компанії отримати персональний погляд на виклики та тенденції у будівельній сфері, а також вивчити практичні приклади успішних рішень, що застосовуються відомими компаніями.

Цей обмін досвідом викликає підвищений інтерес та зацікавленість працівників у власному професійному розвитку. Фахівці відомих компаній не лише діляться теоретичними знаннями, але й привносять практичний досвід, що робить навчання більш живим та застосовним у реальних умовах.

Такий підхід сприяє не лише набуттю нових знань, але й формує сприятливий для творчого мислення середовище. Зустрічі з експертами відомих компаній стимулюють робочу команду до пошуку новаторських рішень та впровадження передових практик у власній роботі. Такий обмін ідеями та досвідом в середовищі компанії підтримує творчий підхід до вирішення завдань та сприяє забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

В результаті цей підхід не лише додає цінності професійному розвитку персоналу, але і забезпечує компанії ТОВ «ВР «Вентсол» необхідні інструменти для постійного вдосконалення та впровадження інновацій у своїй діяльності.

Для підтримки особистого росту працівників в компанії інколи реалізуються програми менторства та кар'єрного консультування. В ТОВ «ВР «Вентсол» велика увага приділяється особистому росту та розвитку працівників, і для досягнення цих цілей в компанії реалізуються програми менторства та кар'єрного консультування. Ці ініціативи спрямовані на створення сприятливого середовища для особистого зростання працівників, зокрема тих, що розпочинають свою кар'єру в будівельній галузі.

У рамках програми менторства досвідчені фахівці, які мають значний досвід у галузі будівництва, беруть на себе роль менторів для молодших колег. Це сприяє ефективній адаптації нових працівників до робочого середовища, дозволяючи їм вчитися від досвіду більш досвідчених колег. Ментори надають цінні поради, діляться своїм знанням та практичним досвідом, що є особливо важливим в галузі будівництва, де важлива не лише теоретична база, але й практичні навички.

Крім того, програми менторства сприяють розвитку лідерських якостей серед молодших співробітників. Ментори не лише допомагають з розв'язанням конкретних завдань та ситуацій, а й виховують у підопічних навички ефективного лідерства, сприяючи їхньому внутрішньому зростанню та впевненості в собі.

Кар'єрне консультування також відіграє важливу роль у розвитку працівників. Це передбачає індивідуальні консультації, спрямовані на визначення особистих та професійних цілей кожного співробітника. Консультанти допомагають визначити напрямки кар'єрного росту, розробляють плани дій для досягнення поставлених завдань, а також надають поради з підвищення ефективності роботи та особистої продуктивності.

В цілому, ці ініціативи допомагають працівникам не лише розвивати свої професійні навички, а й визначати свої кар'єрні маршрути, сприяючи їхньому особистому зростанню та внесенню цінного внеску в розвиток компанії. Такий підхід не тільки зміцнює командні відносини, але й сприяє створенню позитивної та розвиваючої робочої атмосфери.

Однією з ключових стратегій підприємства є також участь працівників у спеціалізованих курсах та сертифікаційних програмах. У ТОВ «ВР «Вентсол» визнається важливість участі працівників у спеціалізованих курсах та сертифікаційних програмах як одна з ключових стратегій для їхнього професійного розвитку та вдосконалення навичок. Цей підхід є ефективним

засобом забезпечення відповідності працівників найновішим стандартам у галузі будівництва та підвищення їхньої експертності.

Участь у спеціалізованих курсах дозволяє працівникам ознайомитися з останніми тенденціями, технологіями та інноваціями у галузі будівництва. Це може включати в себе курси з безпеки на будівництві, де працівники вивчають найсучасніші підходи та стандарти безпеки на робочому місці. Здобуття такого знання не лише підвищує рівень безпеки на робочому місці, але і допомагає зменшити ризики та аварійні ситуації.

Сертифікаційні програми, в яких працівники можуть отримати сертифікати в сферах енергоефективності та стандартів якості, є важливим елементом професійного розвитку. Участь в таких програмах дозволяє працівникам визначити в себе глибші знання та розуміння сучасних вимог та стандартів у галузі будівництва.

Цей підхід сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку. Професійно підготовлений персонал зможе більш ефективно впроваджувати інноваційні технології, відповідати вимогам замовників та надавати високоякісні будівельні послуги.

Важливим аспектом є також підтримка співробітників у отриманні сертифікатів, що визначається відданістю компанії створенню сприятливого середовища для навчання та розвитку. Цей підхід покликаний не лише забезпечити персоналу необхідні знання та навички, але і вкладати в їхнє особисте та професійне зростання, що в довгостроковій перспективі призводить до підвищення якості робіт та розвитку компетентної команди.

Також важливо враховувати індивідуальні потреби працівників у розвитку кар'єри. Розуміючи, що кожен працівник має унікальні інтереси та амбіції, компанія діє в напрямку надання можливостей для особистого та професійного зростання, які відповідають їхнім потребам. Одним з напрямків розвитку є участь працівників у проектах, що відповідають їхнім інтересам. Це може включати

участь у складних інженерних або архітектурних проектах, які вимагають високого рівня експертизи та творчого підходу. Такі проекти дозволяють працівникам виявити та розвинути свої унікальні здібності, а також надають можливість взаємодіяти з висококваліфікованими колегами.

Крім того, компанія може сприяти розвитку індивідуальних навичок працівників шляхом участі в проектах з великими клієнтами. Робота над такими проектами не лише розширює кругозір та досвід працівників, але й дозволяє їм на практиці застосовувати вивчені навички та розвивати практичний підхід до вирішення завдань.

Компанія також надає можливості для розвитку спеціалізованих навичок. Це може включати участь у навчальних програмах, тренінгах чи курсах, спрямованих на вдосконалення конкретних компетенцій працівників. Наприклад, це може бути навчання в сфері використання новітніх технологій у будівництві, впровадження інноваційних будівельних матеріалів чи удосконалення навичок управління проектами.

Загалом, цей індивідуалізований підхід до розвитку кар'єри підтримує впевненість працівників у власних здібностях та важливість їхнього внеску в успіх компанії. Створення таких можливостей допомагає зберегти мотивацію та зацікавленість працівників, що впливає на їхню продуктивність та внесок в загальний успіх організації.

Забезпечення доступу до онлайн-ресурсів та навчальних платформ також є важливою частиною стратегії професійного розвитку. Онлайн-ресурси та навчальні платформи стають ефективним інструментом для розвитку навичок та отримання нових знань. Професійні курси, які доступні в інтернеті, дозволяють працівникам вивчати конкретні теми або спеціалізації, що відповідають їхній робочій сфері. Це може включати в себе навчання новітнім технологіям у будівництві, впровадження ефективних методів управління проектами або ознайомлення з інноваційними рішеннями в галузі архітектури.

Вебінари стають важливим засобом для інтерактивного навчання та обміну досвідом. Вони дозволяють працівникам знаходитися на віртуальних лекціях чи дискусійних панелях, де вони можуть вивчати актуальні питання та отримувати відповіді на свої запитання в режимі реального часу. Цей інтерактивний підхід підсилює засвоєння матеріалу та допомагає вирішувати конкретні проблеми, з якими працівники можуть зіткнутися в своїй професійній діяльності.

Електронні ресурси включають в себе онлайн-бібліотеки, статті, та інші матеріали, які допомагають працівникам у поглибленні їхніх теоретичних знань та вивченні кращих практик у будівельній галузі. Вони можуть використовувати ці ресурси для підготовки до проектів, вивчення нових тенденцій у галузі або для розширення своєї професійної експертизи. Доступ до таких ресурсів в будь-який час та в будь-якому місці надає працівникам гнучкість та можливість навчатися у зручний для них час. Це особливо важливо в умовах сучасного робочого світу, де гнучкість та самостійність у навчанні стають важливими факторами для успішного професійного розвитку.

Усі ці елементи підкреслюють зобов'язання компанії до надання не тільки робочого оточення, але й освітнього середовища, що стимулює постійний розвиток та підвищує професійний рівень працівників у будівельній галузі.

Отже, система професійного розвитку персоналу у ТОВ «ВР «Вентсол» вражає своєю комплексністю та високим ступенем уваги до індивідуальних потреб працівників. Інтегрований підхід включає в себе не лише отримання технічних навичок, але і сприяє особистому та професійному зростанню кожного працівника.

Важливим елементом цієї системи є аналіз потреб персоналу, що дозволяє визначити актуальні області для навчання. Професійні тренінги та курси охоплюють не лише новітні технології у будівництві, але й інноваційні методи управління проектами, використання передових будівельних матеріалів та засоби підвищення безпеки на робочому місці.

Забезпечення доступу до онлайн-ресурсів та навчальних платформ робить систему гнучкою та доступною для працівників, дозволяючи їм вчитися в зручний для них час. Вебінари та електронні ресурси стимулюють інтерактивне навчання та сприяють обміну досвідом між колегами.

В ТОВ «ВР «Вентсол» проявляється високий рівень організаційної дбайливості та стратегічного підходу до управління професійним розвитком персоналу. У підприємстві впроваджено систематичну оцінку існуючих програм з метою постійного вдосконалення та адаптації до динаміки галузі будівництва.

Програми професійного розвитку визначаються як стратегічний інструмент, спрямований на забезпечення не лише поточної ефективності персоналу, а й готовності відповідати майбутнім викликам галузі. Систематична оцінка цих програм дозволяє не лише визначити їхню ефективність, а й вчасно реагувати на зміни в галузі будівництва. Результати оцінки використовуються для адаптації програм до нових вимог та тенденцій. Розгляньмо основні існуючі практики на рисунку 2.2

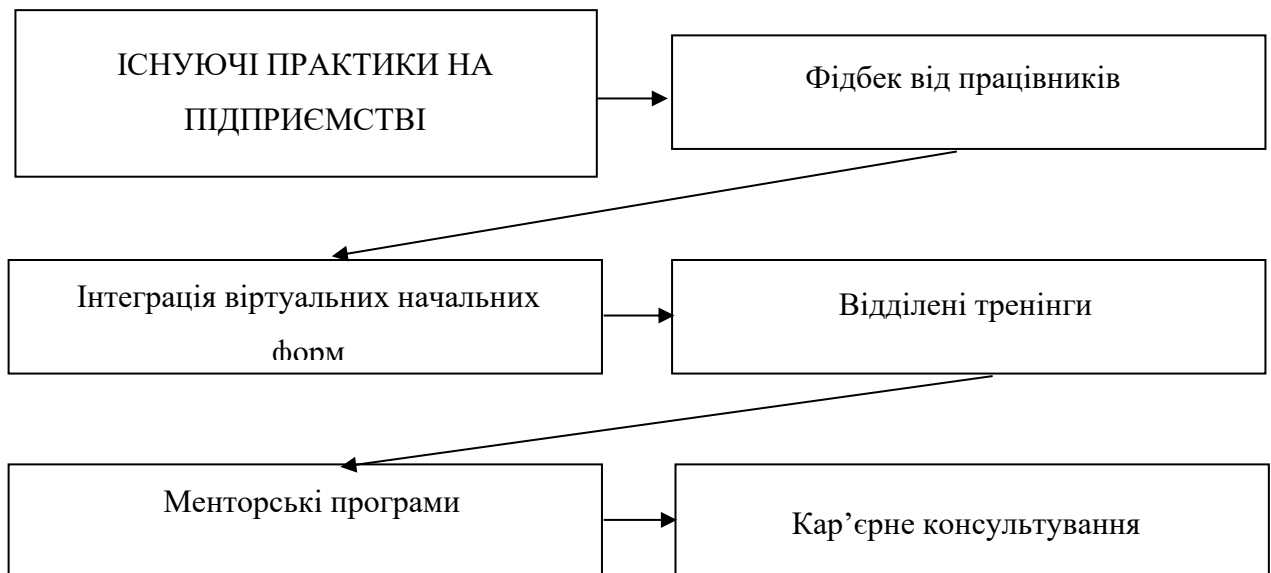


Рис. 2.2. Існуючі програми та практики управління професійним розвитком персоналу на підприємстві

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Особливу увагу приділяється аналізу фідбеку від працівників. Залучення працівників до процесу оцінки та визначення їхніх потреб дозволяє точніше визначити ефективність програм та врахувати індивідуальні потреби персоналу. Цей підхід підсилює взаємодію між керівництвом та персоналом, сприяючи формуванню позитивної корпоративної культури та відчуттю важливості кожного співробітника.

Аналіз фідбеку також враховує динаміку ринку та впровадження новітніх технологій у будівництві. Спрямованість програм на відповідність стратегічним цілям підприємства визначається не лише внутрішніми потребами, а й зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність компанії.

Цей підхід в управлінні професійним розвитком підкреслює важливість адаптації та готовності до змін у вимогах галузі. Він дозволяє підприємству не лише утримувати високий рівень кваліфікації свого персоналу, але і стати лідером у галузі будівництва, який ефективно реагує на ринкові виклики та визначає тенденції у сфері професійного розвитку.

Практики управління професійним розвитком в ТОВ «ВР «Вентсол» вражають своєю різноманітністю та відданістю до покращення якості роботи персоналу та їхнього особистого зростання. Компанія вдається до інноваційних підходів у сфері навчання, застосовуючи віртуальні навчальні платформи, електронні курси та віддалені тренінги, зокрема для забезпечення зручності та доступності для всього працюючого колективу.

Інтеграція віртуальних навчальних платформ стає важливим елементом стратегії управління розвитком персоналу. Впровадження цих платформ стає ключовим елементом, забезпечуючи працівникам можливість отримувати нові знання та вдосконалювати навички в онлайн-режимі, без прив'язки до конкретних місць та графіків.

Гнучкість вибору часу для навчання є важливим аспектом інтеграції віртуальних навчальних платформ. Професіонали в галузі будівництва можуть

самостійно вибрати оптимальний графік для вивчення нових матеріалів, що робить навчання більш ефективним та зручним для кожного працівника. Це особливо важливо в умовах сучасного робочого середовища, де гнучкість та відкритість до інновацій стають ключовими факторами успішного професійного розвитку.

Віддалені тренінги, впроваджені в ТОВ «ВР «Вентсол» , визнаються як ефективний та сучасний спосіб організації навчання, особливо в умовах розподіленості працівників або в періоди, коли фізична присутність на тренінгах є недоцільною.

Цей підхід визначається потребою у забезпеченні постійного доступу до важливої інформації та тренінгових програм для всього персоналу, незалежно від їхнього місцезнаходження. Особливо актуальним стає використання віддалених форматів навчання в умовах географічно розподіленого колективу або для працівників, які перебувають в різних регіонах.

Віддалені тренінги дозволяють зберігати і вдосконалювати знання та навички працівників, навіть якщо вони не можуть приймати участь в традиційних навчальних заходах через фізичну відстань або графічні обмеження. Це особливо корисно в контексті сучасної робочої реальності, коли багато компаній мають розподілені офіси або взаємодіють з партнерами та клієнтами на різних територіях.

Важливим аспектом віддалених тренінгів є їхня гнучкість та адаптованість до різних робочих графіків та режимів праці працівників. Працівники можуть отримувати необхідні знання в зручний для них час, що сприяє оптимальному використанню часу та підвищує продуктивність.

Такий підхід до організації навчання підсилює корпоративну гнучкість та створює умови для постійного розвитку персоналу, незалежно від географічного положення працівників та конкретних умов роботи. Віддалені тренінги стають

необхідним інструментом для підтримки навчання та професійного зростання в умовах сучасного бізнес-середовища.

Важливість інноваційних практик у ТОВ «ВР «Вентсол» виходить далеко за межі лише технічного навчання працівників, охоплюючи також їхнє особисте зростання та розвиток як професіоналів. Впровадження новітніх технологій у процеси навчання не лише підвищує ефективність засвоєння технічних навичок, а й визначається важливістю розвитку лідерських якостей та творчого мислення серед працівників.

Одним із ключових аспектів є визнання, що успішний розвиток працівника не обмежується лише опануванням конкретних технічних аспектів їхньої професії. Інноваційні практики спрямовані на розширення горизонтів знань та навичок, включаючи аспекти особистісного росту та розвитку.

Впровадження новітніх технологій у навчання створює унікальні можливості для вдосконалення лідерських якостей серед персоналу. Професійне навчання та тренінги, базовані на інноваційних методах, активно сприяють формуванню в команді керівників, здатних вести та надихати на досягнення високих результатів.

Крім того, впровадження технологій підвищує рівень творчого мислення серед працівників. Інтерактивні методи навчання та застосування передових технологій у процесі розвитку дозволяють стимулювати та розкривати творчий потенціал працівників, сприяючи генерації нових ідей та інновацій в галузі будівництва.

В цілому, такий комплексний підхід до розвитку персоналу відображає не лише стратегічну важливість технічного зростання, але й глибоке розуміння того, що успішність в будівельній галузі потребує не тільки професійної майстерності, але й розвинених лідерських та творчих компетенцій.

Менторські програми та кар'єрне консультування в ТОВ «ВР «Вентсол» є важливим елементом інтегрованого підходу до розвитку кадрів в галузі

будівництва. Ці програми спрямовані на підтримку взаємодії між досвідченими працівниками та тими, хто розпочинає свою кар'єру у цій сфері, створюючи благополучні умови для обміну знаннями та досвідом.

Менторство виграно для новачків, дозволяючи їм адаптуватися до особливостей роботи та отримувати необхідну підтримку в процесі професійного зростання. Досвідчений ментор, який сам вже проходив шлях у галузі будівництва, може допомагати новим працівникам засвоювати ключові аспекти роботи, вирішувати труднощі та розвивати необхідні навички.

Кар'єрне консультування, як доповнення до менторських програм, надає працівникам можливість професійного самовизначення та планування своєї кар'єри. Консультанти допомагають працівникам визначити свої цілі та розробити стратегії досягнення успіху в будівельній галузі.

Такий комплексний підхід до розвитку персоналу відображає бажання підтримувати не лише професійний ріст, але й особисте зростання кожного працівника, створюючи сприятливі умови для ефективної роботи та досягнення спільних цілей в галузі будівництва.

Оцінка програм також враховує зв'язок між професійним розвитком та стратегічними цілями підприємства. Забезпечення відповідності програм основним цілям компанії є необхідною складовою оціночного процесу та ключовим елементом стратегічного планування.

В контексті будівельної галузі, де інновації, застосування передових технологій та створення високоякісних об'єктів визначають конкурентоспроможність компанії, оцінка програм професійного розвитку стає критично важливою. Програми повинні бути спрямовані на розвиток тих навичок та компетенцій, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Інтеграція інновацій у будівельні процеси вимагає наявності висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними технічними знаннями та вміннями. Програми професійного розвитку повинні спрямовуватися на

оновлення цих навичок, щоб працівники були готові до впровадження інновацій у будівельний процес. Використання передових технологій також вимагає постійного вдосконалення та адаптації.

Отже, програми навчання повинні бути орієнтовані на вивчення новітніх технологій у будівництві та їхнє ефективне впровадження. Створення високоякісних будівельних об'єктів є стратегічним пріоритетом, і, відповідно, професійний розвиток працівників має сприяти розвитку навичок, необхідних для досягнення високих стандартів якості та задоволення потреб замовників.

Загальний підхід до оцінки програм професійного розвитку враховує стратегічні вектори розвитку компанії, забезпечуючи, що працівники отримують ті знання та навички, які необхідні для успішного втілення стратегічних ініціатив.

При оцінці існуючих програм враховується також ефективність витрат на професійний розвиток. Оцінка існуючих програм професійного розвитку в ТОВ «ВР «Вентсол» включає в себе докладний аналіз ефективності витрат на ці програми. Цей процес дозволяє визначити оптимальний баланс між фінансовими витратами та користю для компанії, розглядаючи їхню ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Аналіз фінансових показників є важливою складовою оцінки, оскільки витрати на професійний розвиток можуть становити значну частину бюджету компанії. При цьому важливо визначити, наскільки ці витрати відображають реальну цінність у вигляді підвищення кваліфікації, покращення продуктивності та досягнення стратегічних цілей.

Результативність програм професійного розвитку визначається не лише кількістю пройдених навчальних курсів, але й їхнім впливом на розвиток компетенцій працівників та, в кінцевому підсумку, на успішність підприємства в цілому. Такий аналіз дозволяє виявити, наскільки ефективно програми відповідають потребам компанії та чи вони спрямовані на досягнення конкретних стратегічних викликів.

Оптимальний баланс між витратами та користю означає вибір таких програм, які, не дивлячись на витрати, найбільш ефективно відповідають потребам та метам компанії. Важливо враховувати не лише кількість фінансових ресурсів, витрачених на навчання, але й якість отриманого результату та його відповідність стратегічним пріоритетам. Такий аналітичний підхід до оцінки вартості та ефективності програм професійного розвитку дозволяє підприємству здійснювати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у навчання працівників, максимізуючи вигоди та сприяючи загальному розвитку компанії.

Актуальність навчальних матеріалів є важливим аспектом, оскільки будівельна галузь швидко розвивається, впроваджуючи нові технології та стандарти. Систематична оцінка дозволяє компанії виявляти та впроваджувати оновлені матеріали, що відображають сучасні вимоги та інновації у будівництві.

Адаптація програм до змін у галузі будівництва включає в себе впровадження новітніх технологій, методів та підходів, що забезпечує високу ефективність професійного розвитку персоналу. Оцінка програм на регулярній основі дозволяє вчасно виявляти та впроваджувати необхідні зміни для відповідності вимогам ринку та конкурентоспроможності компанії.

Забезпечення відповідності найвищим стандартам якості та безпеки вимагає постійної оцінки ефективності програм професійного розвитку. Важливо переконатися, що навчальні матеріали враховують не лише технічні інновації, але й стандарти безпеки та відповідають вимогам законодавства.

Тож, систематичні оцінки є важливим інструментом для підтримки високого рівня актуальності та ефективності програм професійного розвитку, сприяючи забезпеченню високої якості роботи персоналу та конкурентоспроможності компанії в динамічній галузі будівництва.

Отже, систематичний та інтегрований підхід до управління професійним розвитком в ТОВ «ВР «Вентсол» формує цілісну систему, спрямовану на забезпечення високої якості та ефективності праці персоналу. Управління

розвитком кадрів включає в себе різноманітні практики та програми, які не лише надають технічні навички працівникам, а й сприяють їхньому особистому та професійному зростанню.

Програми навчання та тренінгів регулярно оцінюються та адаптуються, враховуючи актуальні вимоги галузі будівництва та стратегічні цілі підприємства. Інноваційні підходи, такі як віртуальні навчальні платформи та електронні ресурси, забезпечують доступ до новітніх знань та сприяють гнучкості у процесі навчання.

Участь у спеціалізованих курсах та сертифікаційних програмах дозволяє працівникам отримувати відповідність найновішим стандартам та підвищує їхню експертність. Програми менторства та кар'єрного консультування створюють сприятливу атмосферу для обміну досвідом та розвитку лідерських якостей.

Важливим елементом системи є також участь працівників у регулярних семінарах та лекціях, де вони мають змогу обмінюватися досвідом та вивчати кращі практики в галузі будівництва. Забезпечення доступу до онлайн-ресурсів підтримує постійне поглиблення знань та самонавчання працівників у зручний для них час.

Усі ці ініціативи створюють інтегровану систему, яка сприяє не лише розвитку технічних навичок працівників, але й їхньому особистому та кар'єрному зростанню. Ця система не лише відповідає вимогам сучасності в будівельній галузі, але й підтримує стратегічні цілі підприємства, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність на ринку будівельних послуг.

2.3 Аналіз факторів, що впливають на успішність управління професійним розвитком

Успішність управління професійним розвитком персоналу на підприємстві ТОВ «ВР «Вентсол» залежить від ряду взаємопов'язаних факторів, які впливають на ефективність, адаптивність та стратегічний характер цих процесів. Ретельний аналіз цих факторів дозволяє не лише визначити основні тенденції у сфері професійного розвитку, але й виявити можливості для подальшого удосконалення системи навчання та підвищення ефективності роботи персоналу.

По-перше, важливим фактором є відповідність програм професійного розвитку стратегічним цілям підприємства. Забезпечення відповідності програм навчання стратегічним цілям компанії грає визначальну роль у досягненні успіху та конкурентоспроможності. Інтеграція навчальних ініціатив у загальний стратегічний контекст дозволяє підприємству створити збалансовану систему розвитку персоналу, яка спрямована на досягнення ключових бізнес-цілей.

Наприклад, якщо стратегічним пріоритетом є впровадження інновацій у будівництві, програми навчання повинні фокусуватися на оновлені методи та технології у цій галузі. Це може включати в себе навчання персоналу використовувати нові будівельні матеріали, впроваджувати ефективні енергозберігаючі рішення та використовувати сучасні методи управління проектами.

Однак важливо також враховувати індивідуальні потреби працівників та забезпечити гнучкість у програмах навчання. Наприклад, можуть бути розроблені індивідуальні плани розвитку для працівників з різними рівнями кваліфікації та досвіду. Це дозволяє підприємству враховувати різноманітність свого персоналу та забезпечувати всебічний розвиток усіх працівників.

Додатково, важливо створювати системи внутрішнього сприяння для навчання та розвитку, щоб працівники мали можливість спілкуватися,

обмінюватися досвідом та вдосконалювати свої навички. Це сприяє створенню інноваційного середовища, в якому персонал постійно розвивається та вносить свій внесок у стратегічний розвиток підприємства. Такий підхід сприяє сталому підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Другим ключовим фактором є адаптація програм до змін у галузі будівництва. Адаптація програм професійного розвитку до змін у галузі будівництва є критичною для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах швидкозмінюючогося технологічного та індустріального середовища. Сучасні тенденції у будівельній галузі можуть включати в себе впровадження новітніх матеріалів, цифрових технологій, а також екологічно орієнтованих підходів. У цьому контексті, програми навчання повинні виявляти гнучкість та здатність легко адаптуватися до нових вимог та викликів [25].

Однією з ключових складових адаптованості є систематичне оновлення навчальних матеріалів. Індустрія будівництва може швидко розвиватися, виходячи із нових технологій чи нормативних змін, і тому необхідно, щоб навчальні програми відображали останні досягнення в галузі. Це може включати в себе перегляд і оновлення курсів, введення нових модулів та вивчення передового досвіду, щоб персонал завжди був озброєний актуальною інформацією.

Третім фактором є спрямованість на індивідуальний розвиток та амбіції працівників. Спрямованість на індивідуальний розвиток та амбіції працівників є необхідною умовою для успішної системи професійного розвитку на будь-якому підприємстві. Ключовим аспектом цього підходу є усвідомлення унікальності кожного працівника та розуміння, що однаковий навчальний підхід не підходить для всіх.

Програми професійного розвитку повинні бути ретельно налаштовані на створення персональних шляхів розвитку для кожного працівника. Це означає врахування індивідуальних навичок, інтересів та потреб кожного співробітника.

Наприклад, якщо один працівник спеціалізується на використанні новітніх технологій у будівництві, йому може бути запропоновано участь в високотехнологічних курсах або тренінгах. У той же час, інший працівник, який цікавиться менеджментом проєктів, може скористатися навчанням у сфері ефективного управління часом та ресурсами.

Забезпечення індивідуального розвитку також передбачає визначення та підтримку професійних амбіцій працівників. Це може включати в себе можливість участі у проєктах, які відповідають їхнім інтересам, або розробку кар'єрних планів для досягнення поставлених цілей. Важливо стимулювати саморозвиток, дозволяючи працівникам обирати та розвивати ті компетенції, які вони вважають ключовими для свого особистого та професійного зростання.

Крім того, система менторства та постійного зворотного зв'язку може сприяти ефективному визначенню потреб працівників у розвитку. Взаємодія з керівництвом, обмін досвідом та визначення індивідуальних викликів допомагають адаптувати програми навчання так, щоб вони відповідали реальним потребам персоналу.

Загалом, індивідуалізований підхід до професійного розвитку створює стимули для працівників, сприяє їхньому особистому та професійному зростанню, а також сприяє використанню потенціалу кожного працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливою складовою є наявність менторських та консультативних програм. Наявність менторських та консультативних програм є ключовим аспектом ефективної системи професійного розвитку, оскільки вони не лише сприяють передачі знань, але й створюють сприятливий простір для особистого і професійного зростання працівників. Ментори, які є досвідченими фахівцями в галузі будівництва, виступають важливими наставниками, допомагаючи новачкам освоювати навички та збагачувати свій професійний досвід.

Передача знань від менторів до молодших колег включає в себе не лише технічні аспекти роботи, а й спільні цінності, етичні принципи та тонкощі галузі будівництва. Ментори можуть надавати практичні поради, спільно працювати над проектами та вирішувати труднощі, що виникають в роботі. Такий підхід сприяє виробленню не лише професійних, але й особистих навичок, таких як комунікація та вирішення конфліктів.

Крім того, наявність кар'єрного консультування є важливим елементом, дозволяючи працівникам активно обговорювати свої кар'єрні цілі та отримувати конкретні поради щодо подальших кроків у своєму професійному розвитку. Кар'єрні консультанти можуть допомагати у визначенні сильних сторін та слабкостей працівника, а також розробляти індивідуальні плани розвитку, що враховують його амбіції та особистість.

Такі програми створюють не лише формальні, але і неформальні можливості обміну досвідом та взаємодії між різними рівнями кваліфікації та досвіду. Вони розбивають бар'єри між поколіннями працівників, стимулюючи взаємне навчання та творчий обмін ідеями.

Загалом, менторські та консультативні програми є ефективними інструментами для підтримки індивідуального розвитку та кар'єрного зростання працівників у будівельній галузі. Ці програми сприяють побудові взаємовідносин, які сприяють не тільки професійному росту, а й розвитку цінностей та корпоративної культури підприємства.

Ефективність програм також залежить від фінансової підтримки та витрат на професійний розвиток. Фінансова підтримка є ключовим фактором ефективності програм професійного розвитку в будівельній галузі. Наявність адекватних фінансових ресурсів дозволяє підприємствам впроваджувати розширені та досить витратні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу.

Враховання фінансового аспекту у програмах професійного розвитку визначається не лише розміром бюджету, але і правильним розподілом коштів, щоб максимально ефективно використовувати їх для досягнення стратегічних цілей підприємства та розвитку персоналу.

Отже, ефективне управління професійним розвитком персоналу на підприємстві представляє собою важливий комплекс факторів, які спільно визначають його успішність та впливають на загальну динаміку компанії. Сучасні підприємства в галузі будівництва виявляють неабиякий інтерес до створення адаптивних, індивідуалізованих та стратегічно орієнтованих систем управління професійним розвитком, спрямованих не лише на особистий розвиток працівників, але й на досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому.

Ключовим елементом є відповідність програм професійного розвитку стратегічним цілям компанії. Інтеграція навчальних ініціатив у загальний стратегічний контекст забезпечує, що розвиток компетенцій персоналу напряму сприяє досягненню основних цілей підприємства. Наприклад, якщо пріоритетом є інноваційний розвиток у будівництві, програми навчання повинні включати оновлені методи та технології відповідно до цього стратегічного напрямку.

Адаптація програм до змін у галузі є іншим важливим фактором. Швидкі технологічні та індустріальні зміни вимагають гнучкості та активної адаптації. Оновлення навчальних матеріалів та впровадження нових курсів дозволяють персоналу відповідати актуальним вимогам та викликам галузі.

Спрямованість на індивідуальний розвиток та амбіції працівників стає третім важливим аспектом. Ефективність системи професійного розвитку залежить від урахування індивідуальних потреб та амбіцій кожного працівника. Надання персональних шляхів розвитку, враховуючи різноманітність навичок і професійних амбіцій, стимулює особистий і професійний ріст персоналу.

Не менш важливим є враховання менторських та консультативних програм, які допомагають не тільки передавати знання, але й розвивати

професійні навички та вирішувати професійні питання. Кар'єрне консультування в свою чергу надає можливість працівникам обговорювати свої цілі та отримувати поради щодо кар'єрного зростання.

Фінансова підтримка та витрати на професійний розвиток є також важливими. Доступність фінансових ресурсів дозволяє реалізовувати розширені програми та забезпечує участь у зовнішніх тренінгах та конференціях.

Завершальним етапом є систематичний моніторинг та оцінка результативності програм. Використання ключових показників дозволяє визначити, наскільки ефективно вони відповідають цілям підприємства та вчасно виявляти можливі проблеми.

Загалом, інтеграція цих факторів створює фундамент для успішного управління професійним розвитком персоналу, сприяючи не лише особистому зростанню працівників, але і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 2

Отже, провівши аналіз системи управління професійним розвитком персоналу в ТОВ «ВР «ВЕНТСОЛ», можна зробити такі висновки.

Підприємство має досить ефективну систему набору та відбору кадрів, що дозволяє залучати кваліфікованих працівників відповідно до потреб компанії. Разом з тим, існує потреба в удосконаленні процедури адаптації нових співробітників, оскільки на даний момент вона не має системного характеру.

Слід відзначити наявність програм професійного навчання для різних категорій персоналу, зокрема для інженерів та керівників проектів. Проте темпи оновлення цих програм не завжди відповідають швидким змінам у галузі будівництва, що вимагає коригування.

Водночас, на підприємстві відсутня загальна стратегія управління людськими ресурсами, яка б визначала пріоритетні цілі і завдання в області розвитку персоналу. Розробка такої стратегії з урахуванням потреб і можливостей компанії дозволила б підвищити ефективність управління професійним розвитком співробітників.

Отже, удосконалення окремих елементів системи та формування цілісної стратегії розвитку персоналу сприятиме підвищенню продуктивності, задоволеності працівників, а в результаті - конкурентоспроможності ТОВ «ВР «ВЕНТСОЛ» на ринку будівельних послуг.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розробка стратегії управління професійним розвитком в організації

Розробка стратегії управління професійним розвитком в організації є ключовим аспектом її успіху та конкурентоспроможності на ринку. Ця стратегія визначає напрямки та методи, за допомогою яких працівники можуть розвивати свої навички та компетенції, а компанія може забезпечувати своїм кадрами відповідність вимогам сучасного бізнесу.

Перед тим як поглибитися в деталі розробки стратегії, важливо визначити мету цього процесу. Мета управління професійним розвитком полягає в створенні ефективної системи, яка дозволяє працівникам досягати власних професійних цілей, а компанії – підтримувати високий рівень експертизи та конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети потрібно враховувати не тільки індивідуальні потреби працівників, але й стратегічні цілі компанії.

Розробка стратегії управління професійним розвитком в організації починається з уважного аналізу потреб як самої компанії, так і її працівників. Цей етап визначає фундаментальні аспекти, які будуть враховані при визначенні подальших кроків.

Важливо розуміти, що організація – це жива система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем. Аналіз потреб компанії включає в себе вивчення її місії, стратегічних цілей та завдань. Визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища дозволяє ідентифікувати області, де необхідно

підсилити професійний розвиток. Спрямованість стратегії також визначається індивідуальними потребами працівників. Це враховує різноманіття цілей та амбіцій персоналу, їхніх особистих та професійних цілей. Використання різноманітних інструментів, таких як анкети та інтерв'ю, дає можливість отримати глибше розуміння індивідуальних потреб та очікувань співробітників.

Зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції, технологічні інновації та зміни в законодавстві, несуть значущий вплив на потреби компанії. Постійне оновлення та адаптація стратегії до цих факторів дозволяє ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Особливу увагу слід приділити індивідуальним потребам працівників. Врахування особистих цілей, рівня кваліфікації та досвіду кожного співробітника дозволяє персоналізувати програми професійного розвитку, забезпечуючи максимальну користь для кожного працівника.

Загалом, аналіз потреб є критичним етапом у створенні стратегії управління професійним розвитком. Його результати визначають основні напрями та пріоритети, які враховують унікальність компанії та індивідуальність її персоналу.

Після проведення аналізу потреб організації та індивідуальних потреб працівників, визначення стратегічних напрямків розвитку стає критичним етапом у процесі управління професійним розвитком. Ці напрями визначають способи та інструменти, які будуть використовуватися для досягнення мети – забезпечення ефективного професійного розвитку працівників та відповідність їхніх навичок потребам організації.

Однією з ключових складових стратегії управління професійним розвитком є створення ефективної системи навчання та розвитку. Створення ефективної системи навчання та розвитку є ключовою складовою стратегії управління професійним розвитком, оскільки вона визначає способи та інструменти, які організація використовує для розвитку свого персоналу. Ця

система повинна бути гнучкою, адаптованою до конкретних потреб компанії та враховувати сучасні тенденції у навчанні.

Розробка внутрішніх тренінгів є важливою частиною цієї стратегії. Вони можуть включати в себе як базові тренінги для нових працівників, так і продуктивні сесії для підвищення кваліфікації і розвитку конкретних навичок. Важливо, щоб ці тренінги були адаптовані до конкретних потреб компанії та містили практичні завдання, які можна використовувати у робочому середовищі.

Участь у зовнішніх конференціях та семінарах є ще одним важливим аспектом системи навчання. Це дозволяє працівникам взаємодіяти з експертами своєї галузі, вивчати нові тенденції та найкращі практики. Зовнішні події можуть також стати відмінною можливістю для збагачення професійного мережевого контакту та обміну досвідом між представниками різних компаній.

Використання онлайн-ресурсів – це необхідна складова сучасної системи навчання. Онлайн-платформи, віртуальні курси та електронні ресурси дозволяють працівникам вивчати новий матеріал у зручній для них час та темп. Це особливо актуально в умовах глобалізації, коли працівники можуть знаходитися в різних частинах світу.

Важливо, щоб система навчання була циклічною та орієнтованою на результат. Постійна оцінка та звітність дозволяють визначати ефективність навчальних заходів та вносити корективи в стратегію розвитку, якщо це необхідно. Також, створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника може забезпечити персоналізований підхід, що враховує унікальність навичок і цілей кожного співробітника.

Загалом, ефективна система навчання та розвитку має стимулювати постійний розвиток працівників, забезпечуючи їм доступ до необхідних знань та навичок, а компанії – конкурентоспроможний та висококваліфікований персонал.

Визначення методів оцінки ефективності навчання – це не менш важливий етап, що допомагає переконатися, наскільки успішно впроваджується стратегія

навчання та розвитку в організації. Для цього використовуються різноманітні інструменти та методи, що дозволяють об'єктивно оцінити досягнуті результати.

Створення системи звітності – це ефективний спосіб візуалізації результатів навчання. Вона може включати в себе відстеження прогресу працівників, аналіз використання навчальних ресурсів та оцінку відповідності навчання стратегічним цілям компанії. Звітність надає можливість керівництву в реальному часі оцінювати та коригувати стратегію відповідно до досягнутих результатів.

Анкети для оцінки задоволення та корисності навчання грають важливу роль у зборі фідбеку від учасників. Ці анкети можуть охоплювати питання про якість матеріалів, тривалість курсів, ясність викладання та загальне враження від навчання. Аналіз отриманих даних дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони програми навчання і вносити відповідні зміни.

Аналіз результатів застосування нових навичок у роботі – це один з найоб'єктивніших методів визначення ефективності навчання. Спостереження за тим, як працівники впроваджують отримані знання та навички у практиці, дозволяє визначити реальні вигоди від проведеного навчання. Це може включати оцінку результатів проектів, підвищення продуктивності роботи або вдосконалення робочих процесів.

Зворотний зв'язок від учасників – це цінний інструмент для оцінки ефективності навчання з погляду самих працівників. Організація фокус-груп, інтерв'ю та анкетування дозволяє отримати детальні коментарі та враження від учасників навчання. Цей зворотний зв'язок може розкрити не тільки сильні сторони, але і можливі області для поліпшень.

Загалом, оцінка ефективності навчання – це системний підхід, що включає в себе кілька методів. Комбінація системи звітності, анкет, аналізу результатів та зворотного зв'язку дозволяє отримати повну картину про успішність стратегії управління професійним розвитком в організації.

Необхідно також враховувати важливість системи оцінки результатів. Створення та впровадження ефективної системи оцінки результатів є ключовим етапом у процесі управління професійним розвитком в організації. Ця система дозволяє не лише визначати, наскільки успішно досягаються стратегічні цілі, але й надає можливість адаптувати стратегію відповідно до виявлених в ході оцінки потреб та результатів.

Оцінка результатів може бути здійснена через різноманітні показники, що відображають якість та вплив професійного розвитку. Один із ключових показників – це покращення робочих результатів. Це може включати в себе аналіз зростання продуктивності, якість виконаної роботи та зниження кількості помилок. Якщо навчання вдале, його вплив можна відобразити в конкретних покращеннях у професійній діяльності працівників.

Додатково, система оцінки може враховувати рівень задоволення працівників. Задоволеність персоналу є важливим показником успіху стратегії, оскільки задоволені працівники зазвичай більш віддані, продуктивні та відкриті до професійного розвитку. Застосування анкет або інших методів для оцінки задоволення може допомогти виявити слабкі місця та забезпечити підстави для подальших вдосконалень.

Успішність участі відділу в проектах – це один важливий показник ефективності. Якщо працівники успішно впроваджують нові знання та навички у реальних проектах, це свідчить про придатність набутих компетенцій до практики. Аналіз результатів участі в проектах дозволяє визначити, наскільки навчання відповідає реальним потребам організації та підвищує її конкурентоспроможність.

Важливо підкреслити, що ефективна система оцінки результатів повинна бути циклічною та адаптивною. Постійний моніторинг та аналіз показників дозволяють оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього

середовища, вносити корективи у стратегію та підтримувати високий рівень ефективності управління професійним розвитком в організації.

Однак, успішність стратегії управління професійним розвитком визначається не лише внутрішніми факторами, а й зовнішніми. Успішність стратегії управління професійним розвитком в організації невіддільна від впливу зовнішніх факторів, які визначаються ринковою динамікою та глобальними тенденціями. Розглянемо кілька ключових внутрішніх та зовнішніх аспектів, що впливають на успішність такої стратегії.

Ринкова конкуренція – один з основних зовнішніх факторів, який формує необхідність впровадження ефективних стратегій управління професійним розвитком. Висока конкуренція на ринку вимагає неперервного удосконалення навичок та знань працівників, щоб компанія могла ефективно відповідати на зміни та залишатися конкурентоспроможною.

Рівень технологічного розвитку також суттєво впливає на стратегію управління професійним розвитком. Швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення навичок працівників та адаптації до новітніх технологій. Успішна стратегія повинна передбачати навчання з використання нових інструментів та технологій, щоб забезпечити ефективність в умовах швидкозмінюючогося технологічного ландшафту.

Глобалізація є іншим ключовим фактором, який впливає на стратегію управління професійним розвитком. Зростання міжнародних ринків та співпраця з компаніями з різних країн ставлять перед працівниками нові вимоги до міжкультурних навичок та розуміння глобальних бізнес-процесів.

Зміни в законодавстві та соціокультурному середовищі впливають на контекст і стратегії управління професійним розвитком. Законодавчі новації можуть впливати на вимоги до кваліфікацій працівників, а зміни в соціокультурному середовищі можуть визначати нові пріоритети та особливості навчання та розвитку.

Узгоджена реакція на ці внутрішні та зовнішні впливи визначає успіх стратегії управління професійним розвитком. Гнучкість, адаптованість та постійне вдосконалення цих стратегій є ключовими для забезпечення організації необхідного конкурентного переваги в постійно змінюючому бізнес-середовищі.

У світлі цих факторів важливо мати гнучкість та адаптивність у стратегічному плануванні. Гнучкість та адаптивність у стратегічному плануванні стають критичними в умовах постійної зміни внутрішніх та зовнішніх факторів. Постійне вдосконалення стратегій управління професійним розвитком дозволяє організації ефективно адаптуватися до нових викликів та залишатися конкурентоспроможною. Надійне стратегічне планування передбачає регулярний аналіз змін в бізнес-середовищі, врахування нових технологічних тенденцій та гнучкий підхід до коригування дій відповідно до цих змін [23].

Ефективне управління професійним розвитком також вимагає створення позитивного корпоративного середовища. Розвиток культури навчання в організації включає в себе створення атмосфери, що сприяє постійному вдосконаленню та розвитку працівників. Сприяння відкритому обміну ідей, підтримка ініціатив та визнання зусиль сприяють створенню позитивного клімату для професійного зростання. Компанії, що визнають та підтримують індивідуальні цілі працівників, створюють умови для залучення та утримання талановитого персоналу.

Стратегії управління професійним розвитком мають бути взаємодією з корпоративною культурою, сприяючи відкритому та взаємному навчанню. Це може включати в себе організацію внутрішніх навчальних заходів, менторингові програми, а також надання ресурсів для самостійного вивчення. Важливо, щоб культура навчання визнавала важливість постійного розвитку та надавала працівникам можливості вдосконалювати свої навички відповідно до стратегічних цілей компанії.

В цілому, гнучкість, адаптивність та створення сприятливого корпоративного середовища допомагають підтримувати ефективність стратегії управління професійним розвитком. Ці елементи стають основою для сталого розвитку та утримання конкурентної переваги в сучасному бізнес-середовищі.

Отже, важливо визначити, що стратегія управління професійним розвитком – це живий документ, що потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Це не просто план, а динамічний інструмент, який повинен відповідати викликам сучасного бізнес-середовища.

Постійний моніторинг та оцінка стратегії є ключовим елементом для забезпечення її ефективності. Організація повинна мати систему, що дозволяє вчасно реагувати на зміни в бізнесі, ринкові тенденції, а також внутрішні фактори. Це вимагає не лише адаптації конкретних навчальних програм, а й визначення нових пріоритетів та напрямків розвитку.

Забезпечення постійного оновлення стратегії та її адаптації до найновіших вимог гарантує, що компанія залишатиметься на передовому рубежі конкурентоспроможності. Це також дозволяє досягати стратегічних цілей у сфері професійного розвитку працівників, що є критично важливим для утримання високого рівня ефективності та відповіді на виклики сучасного ринку праці. У світлі постійних змін, гнучкість та активне вдосконалення стратегії стають основою для успіху компанії в області управління професійним розвитком.

3.2 Впровадження інноваційних методів та підходів до навчання та розвитку персоналу

Впровадження інноваційних методів та підходів до навчання та розвитку персоналу є невід'ємною частиною стратегії успішного функціонування сучасних організацій. Цей процес вимагає не лише відкритості до новаторства, але й глибокого розуміння того, які конкретні зміни можуть призвести до покращення якості навчання та ефективності роботи персоналу.

Сучасне бізнес-середовище визначається стрімкістю технологічного розвитку, зростанням конкуренції та постійними змінами в економічних умовах. У зв'язку з цим, компанії повинні адаптуватися до нових викликів та використовувати інноваційні підходи для підтримки постійного навчання свого персоналу. Важливим елементом цього процесу є розуміння, що інновації в навчанні - це не лише використання новітніх технологій, але і впровадження нових методів та стратегій, спрямованих на підвищення ефективності навчання та розвитку працівників.

Одним із ключових аспектів впровадження інновацій в навчання є створення гнучких та адаптивних програм, які враховують індивідуальні потреби та особливості працівників. Такий підхід дозволяє створювати персоналізовані навчальні плани, що сприяють більш ефективному засвоєнню матеріалу та розвитку конкретних навичок. Крім того, гнучкі навчальні програми можуть бути адаптовані до змін в обов'язках праці та вимог бізнес-середовища, забезпечуючи постійну актуалізацію знань персоналу.

Окрім того, ці технології можуть бути використані для забезпечення індивідуального навчання. Кожен працівник може пройти персоналізований курс, враховуючи його конкретні потреби та рівень знань. Це сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу та підвищенню професійної компетентності.

Успішне впровадження інновацій в навчання також передбачає зміни в підходах до оцінювання прогресу працівників. Зміни в підходах до оцінювання прогресу працівників, пов'язані з впровадженням інновацій в навчання, відкривають нові перспективи для об'єктивного визначення та підтримки професійного росту персоналу. Традиційні методи, такі як тестування, виявляються недостатньо ефективними в оцінці сучасних компетенцій та здібностей працівників.

Використання аналітики даних для відстеження успішності працівників в реальному часі є однією з інноваційних стратегій. Цей підхід надає можливість отримати детальний інсайт в процесі навчання та визначити конкретні області, де працівникам потрібно покращити свої знання чи навички. Замість традиційного періодичного оцінювання, аналітика дозволяє забезпечити швидкий зворотній зв'язок, що важливо для негайного виправлення недоліків та підтримки успішного навчання.

Об'єктивність в оцінюванні досягнень працівників також може бути забезпечена за допомогою системи 360-градусного звіту. У цьому випадку, керівництво, колеги та підлеглі можуть надавати зворотний зв'язок щодо робочої ефективності та навчання працівника. Це створює повнішу та об'єктивнішу картину професійного росту та можливостей для подальшого вдосконалення.

Додатково, системи оцінювання можуть бути адаптовані для врахування індивідуальних особливостей та потреб працівників. Персоналізовані критерії оцінювання дозволяють краще відповідати конкретним завданням та обов'язкам, що є ключовим для забезпечення ефективного навчання та розвитку.

Крім того, важливо враховувати психологічний аспект оцінювання прогресу. Сприяти позитивній мотивації та визнанню досягнень працівників може підняти загальний рівень зацікавленості в навчанні та сприяти активній участі.

Усі ці зміни в підходах до оцінювання прогресу працівників допомагають зробити процес навчання більш адаптивним, індивідуалізованим та орієнтованим на результат. Впровадження інновацій у цю сферу дозволяє компаніям ефективніше вирішувати виклики сучасного бізнес-середовища та забезпечує персоналу необхідні знання та навички для стабільного розвитку.

Важливим аспектом впровадження інновацій в навчання є створення стимулів для працівників. Цей аспект відіграє ключову роль у формуванні позитивного ставлення до навчання та стимулює працівників до досягнення високих результатів. Створення стимулів може включати в себе різноманітні форми винагород та підвищення кваліфікації. Наприклад, компанії можуть встановлювати системи бонусів або премій для тих, хто успішно завершує навчання та досягає певного рівня в компетентностях. Це не лише стимулює працівників до активного вивчення матеріалу, але й вказує на важливість постійного саморозвитку у рамках компанії.

Системи мотивації можуть базуватися на ігрових принципах, використовуючи елементи гейміфікації. Проходження навчальних курсів може призводити до отримання балів, нагород або віртуальних досягнень. Це створює певну групову динаміку та конкурентне середовище в колективі, що може бути додатковим стимулом для працівників.

Підвищення кваліфікації може також вважатися стимулом, особливо коли воно пов'язане з кар'єрним зростанням чи можливістю отримати нові посади. Компанії можуть надавати можливості для здобуття спеціалізованих сертифікатів чи участі в професійних заходах, визнаючи таким чином зусилля та досягнення свого персоналу.

Створення позитивної атмосфери та конкуренції серед колективу є ще однією важливою складовою. Позитивний стимул та підтримка від колег можуть значно підвищити ефективність навчання, а також сприяти взаємному обміну

знань та досвідом. Усе це допомагає впроваджувати інновації в навчання, роблячи його не лише обов'язковим, а й бажаним для працівників.

Системи мотивації створюють сприятливий контекст для постійного самовдосконалення, що є ключовим у сучасному бізнес-середовищі, де швидкі та постійні зміни вимагають від персоналу готовності до навчання та адаптації.

Важливим аспектом інновацій в навчанні є також врахування психологічних аспектів навчання. Врахування психологічних аспектів у навчанні є ключовим елементом інноваційних стратегій, спрямованих на індивідуалізацію та ефективність процесу навчання. Сучасні підходи наголошують на тому, що кожен працівник унікальний, і враховують індивідуальні різниці в стилі навчання та психологічні особливості для досягнення оптимальних результатів.

Один з ключових аспектів цього підходу - це визначення індивідуального стилю навчання кожного працівника. Деякі люди краще адаптуються до візуального навчання, інші віддають перевагу аудіальному чи кінестетичному методам. Забезпечуючи різноманітні форми навчання, можна підтримати кожного працівника залежно від його індивідуальних потреб та переваг.

Врахування психологічних особливостей також допомагає створити сприятливе навчальне середовище, що підтримує мотивацію для самонавчання. Застосування психологічних технік, таких як стимулювання інтересу, використання позитивного підсилення та навчання через гру, сприяє активізації інтересу та підтримує бажання працівників навчатися.

Окрім того, врахування психологічних аспектів може включати індивідуальні консультації та підтримку з боку психологів або тренерів. Це дозволяє виявити можливі психологічні бар'єри чи труднощі у навчанні та розробляти індивідуалізовані стратегії їх подолання.

Загалом, врахування психологічних аспектів в навчанні сприяє створенню гуманного та ефективного підходу до розвитку персоналу. Цей підхід враховує не лише когнітивні аспекти, але і емоційний та мотиваційний стан працівників,

що є важливим для досягнення високих результатів та підтримки сталого інтересу до саморозвитку.

Невід'ємною частиною інновацій в навчанні є також використання соціальних мереж та платформ для обміну знань. Використання соціальних мереж та платформ для обміну знань стало важливою складовою інновацій у сфері навчання. Створення корпоративних соціальних мереж дозволяє компаніям створювати віртуальне простір для активного обміну інформацією, досвідом та ідеями між працівниками, сприяючи колективному навчанню та збагаченню професійної екосистеми.

Важливим аспектом є також можливість створення групових проектів та команд для спільного вирішення завдань та обговорення важливих питань. Це сприяє формуванню командної роботи та сприяє взаємному навчанню, адже кожен працівник може внести свій внесок на основі власного досвіду та експертизи.

Такі платформи також сприяють створенню сприятливого корпоративного клімату, де працівники відчувають зв'язок та спільноту. Обмін ідеями та позитивний фідбек на платформах сприяють підвищенню ефективності командної роботи та сприяють розвитку інновацій внутрішньої корпоративної культури. Отже, використання соціальних мереж для обміну знаннями створює динамічне та високоефективне середовище, де навчання стає не лише індивідуальним, але й колективним процесом, що підтримує інновації та розвиток компанії.

Важливо відзначити, що успішне впровадження інновацій в навчання вимагає не лише технологічних змін, але й культурних. Культурний аспект виявляється ключовим, оскільки він визначає, наскільки відкритою та сприятливою до інновацій є атмосфера в компанії. Важливо, щоб організації віддавали перевагу відкритому підходу до навчання та розвитку. Це означає створення екосистеми, де кожен працівник має можливість ділитися ідеями,

висловлювати новаторські погляди та брати участь у експериментах. Колектив, що цінує та підтримує взаємний обмін знань, стає потужним мотором для інновацій та вдосконалення.

Лідерство в цьому контексті виступає важливим керівником змін. Лідери повинні активно підтримувати ініціативи в галузі навчання, виявляти відкритість до нових ідей та надихати персонал на постійне самовдосконалення. Лідери, які визнають важливість навчання, активно включаються в процеси навчання та демонструють власний приклад удосконалення, стають каталізаторами культурної зміни в компанії.

Створення сприятливої атмосфери для експериментів та вдосконалення також передбачає визнання важливості вчення на помилках. Організації повинні визнавати, що інновації часто супроводжуються ризиками, і навчання з помилок є невід'ємною частиною успішного інноваційного процесу. Це вимагає створення атмосфери, де працівники не бояться вносити зміни та експериментувати, адже вони відчують підтримку та розуміння з боку організації.

Усі ці елементи культурної трансформації спільно сприяють створенню внутрішнього середовища, де навчання стає не просто обов'язковим етапом, але й важливим елементом корпоративної ідентичності. Такий підхід сприяє не лише індивідуальному, але й колективному розвитку, що стає ключовим чинником успішної інноваційної стратегії в сучасному бізнес-середовищі.

Отже, впровадження інноваційних методів та підходів до навчання та розвитку персоналу є необхідною умовою для успішного функціонування сучасних організацій. Цей процес передбачає використання новітніх технологій, гнучких навчальних програм, індивідуалізацію підходів, використання віртуальної реальності та інших інноваційних стратегій. Успішне впровадження інновацій в навчання також вимагає змін в підходах до оцінювання прогресу, стимулювання працівників та врахування психологічних аспектів навчання. Ключовими елементами є також розвиток менторських програм, використання

соціальних мереж та культурна готовність до інновацій. Все це сприяє не лише підвищенню якості навчання, але й забезпечує конкурентні переваги для організації в умовах швидкозмінюваного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 3

Отже, на основі проведеного аналізу системи управління професійним розвитком персоналу в організації можна надати такі рекомендації щодо її вдосконалення.

По-перше, доцільно розробити та затвердити загальну стратегію розвитку персоналу, визначивши ключові цілі та завдання на середньострокову перспективу. Це дозволить сфокусувати зусилля і ресурси на пріоритетних напрямках.

По-друге, варто оптимізувати процедури підбору та адаптації персоналу з орієнтацією на залучення молодих талановитих фахівців. Для цього можна налагодити співпрацю з профільними навчальними закладами.

По-третє, слід оновити існуючі програми навчання і підвищення кваліфікації з урахуванням сучасних вимог і тенденцій розвитку галузі. Особливу увагу варто приділити розвитку цифрових навичок персоналу.

По-четверте, доцільно запровадити наставництво та коучинг для передачі досвіду між поколіннями працівників і прискорення адаптації молодих фахівців.

І наостанок, необхідно створити систему оцінювання ефективності заходів з навчання і розвитку, щоб відстежувати їх вплив та своєчасно коригувати стратегію управління персоналом. Реалізація цих рекомендацій сприятиме формуванню команди висококваліфікованих і лояльних працівників, здатних забезпечити виконання стратегічних цілей організації.

ВИСНОВКИ

Дана кваліфікаційна робота, присвячена управлінню професійним розвитком персоналу, ґрунтується на глибокому аналізі проблем та перспектив у цій області, з основним фокусом на дослідженні діяльності підприємства ТОВ «ВР «Вентсол». У цьому контексті робота ставить перед собою завдання детально розібрати ключові аспекти управління професійним розвитком. Вивчення поняття та суті цього процесу є однією з перших кроків, де докладно аналізуються теоретичні аспекти та наукові підходи до вирішення цієї проблематики.

Загальна мета роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій для покращення управління професійним розвитком на підприємстві, що базуються на теоретичних підходах та практичних спостереженнях. Такий комплексний підхід дозволяє розкрити можливості вдосконалення управлінської діяльності та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У першому розділі кваліфікаційної роботи вивчено ключові аспекти, пов'язані з професійним розвитком персоналу. У цьому контексті детально визначено поняття та сутність самого процесу, який охоплює комплекс заходів і стратегій для підвищення кваліфікації та розвитку кадрів. Досліджено різноманітні теоретичні підходи до управління професійним розвитком, зокрема акцентуючи увагу на різних моделях та концепціях, які визначають ефективні стратегії у цій сфері.

Цей розділ відіграв важливу роль у визначенні напрямків подальших досліджень, розгортаючи перед читачем чітке уявлення про фундаментальні аспекти управління професійним розвитком персоналу. Проведене вивчення надало не лише теоретичний фундамент для подальших розділів, а й створило платформу для аналізу та оцінки практичних аспектів управлінських стратегій в

даній галузі. Такий підхід дозволяє не лише теоретично узагальнити концепції, а й забезпечити їх практичну застосовність у наступних етапах дослідження.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено глибокий аналіз управління професійним розвитком на прикладі ТОВ «ВР «Вентсол». Здійснено комплексний огляд організаційно-економічних аспектів діяльності даного підприємства, що включає розгляд структури, стратегічних цілей, та основних принципів функціонування.

В роботі детально описано поточний стан професійного розвитку персоналу, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на цей процес. Проведена оцінка існуючих програм та практик управління, визначено їхню ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства. Важливим аспектом є аналіз факторів, що впливають на успішність управління професійним розвитком, що створює підґрунтя для розуміння ситуації на підприємстві.

Отримані дані в контексті аналізу дозволили виявити ключові виклики та можливості, що стосуються управління професійним розвитком на конкретному підприємстві. Цей розділ став важливим етапом у розкритті особливостей сучасної системи управління персоналом та визначенні стратегій подальшого вдосконалення.

У заключному розділі третього етапу дослідження надаються конкретні та практично зорієнтовані рекомендації для покращення управління професійним розвитком в організації. Запропоновано розробити стратегію управління професійним розвитком, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей компанії. Ця стратегія повинна враховувати не лише поточний стан персоналу, а й виходити за межі, визначаючи необхідні напрямки розвитку на основі аналізу внутрішніх потреб та зовнішніх тенденцій.

Детально обговорюється впровадження інноваційних методів та підходів до навчання та розвитку персоналу. Це може включати в себе використання сучасних технологій, відкритих навчальних платформ, та індивідуалізовані

програми, спрямовані на врахування унікальних потреб робітників. Важливий акцент робиться на впровадженні інновацій, як ключового елементу ефективного управління, сприяючи збалансованому підходу до професійного розвитку та стимулюючи творчий підхід до вирішення завдань.

Отже, останній розділ кваліфікаційної роботи не лише формулює конкретні рекомендації, але і визначає стратегічний курс для управління професійним розвитком, спрямований на досягнення мети підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Узагальнюючи результати дослідження, варто підкреслити, що вивчення та аналіз різноманітних аспектів управління професійним розвитком персоналу визначили перспективи та можливості для покращення на підприємстві ТОВ «ВР «Вентсол». Рекомендації, розроблені на основі теоретичних підходів та практичних аспектів, слугують основою для подальшого вдосконалення управлінської діяльності в галузі професійного розвитку персоналу та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байлова О. О. Вдосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.54> (дата звернення: 30.10.2023).
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: підручник* К: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Березенко В. В. Інновації в PR-комунікації. Держава та регіони. Соціальні комунікації. 2012. № 1. С. 141–145.
4. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 30.10.2023).
5. Бреус С. В., Кириленко І. В. *Управління персоналом підприємства : thesis*. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10841> (дата звернення: 05.11.2023).
6. Вареник В. М., Шпуряка О. В. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. *The vital cycle of the organizational culture of the trading enterprises*. 2019. Т. 2, № 12. С. 6–12. URL: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-1> (дата звернення: 30.10.2023).
7. Васильєва Т. А. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві. *Вісник Української академії банківської справи*. 2014. № 1 (36). С. 84–90.
8. Вербицька А. В. *Фінансовий контролінг на підприємстві : master's thesis*. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75952> (дата звернення: 30.10.2023).
9. *Визначення потреби в персоналі* URL: https://tourlib.net/books_ukr/roglev10-12.htm (дата звернення: 05.10.2023).

10. Визначення потреби підприємства в персоналі. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/11570718/menedzhment/viznachennya_potrebi_pidpriyemstva_personali (дата звернення: 05.10.2023).
11. Гавкалова Н.Л. Нісфоян С.С. Управління розвитком персоналу на підприємстві /Причорноморські економічні студії. Вип. 58-2. 2020 URL: http://bses.in.ua/journals/2020/58_2_2020/24.pdf
12. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. Частина 2. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-2> (дата звернення: 05.11.2023).
13. Гвініашвілі Т.З., Шаповал В.М. Проблеми розвитку персоналу на виробничому підприємстві. Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. 2012. Вип. 4(28). Том 2. С. 136–138.
14. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. Т. 1, № 5. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08>
15. Іванькова О. В. Економічна сутність поняття "витрати" : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/8792>
16. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант. 2013. 427 с
17. Касьянова Н. В., Попик Н. В., Скорнякова І. В. Інтелектуальний капітал і цифрова економіка в системі сталого розвитку. Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-22>
18. Каут О., Пирогов Д. Організація процесу інвестиційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-89>

19. Кирилко Н. М., Бурківська В. А. Поведінка споживачів на ринку послуг : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9380>
20. Косенко А. В., Перерва П. Г. Удосконалення планування персоналу на промислових підприємствах : thesis. 2018. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39518> (дата звернення: 05.10.2023).
21. Криворучко Л. Б., Криворучко Л. Б., Kryvoruchko L. B. Фінансовий контролінг - складова частина контролінгу на підприємстві : thesis. 2011. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/13980> (дата звернення: 30.10.2023).
22. Кузьменко А.О., Мирошниченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації / Економіка і суспільство Вип. 19, 2018 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/132.pdf
23. Лавриненко С. Організація системи планування на підприємстві. les tendances actuelles de la mondialisation de la science mondiale. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/03.04.2020.v1.09>
24. Литвиненко Т. М. Клієнтський капітал як основа визначення ефективності маркетингу. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2019. Вип. 2 (33). С. 99–107.
25. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». /Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка.. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
26. Небога Т. В., Лабунська О. Б. Діджиталізація суб'єктів бізнесу національної економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 5 (05). С. 9–19. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-2>
27. Обруч Г. В., Бережний І. О., Гавадзюк Є. Б. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації. Вісник економіки

транспорту і промисловості. 2021. № 75. С. 119–129. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281375>

28. Офіційний портал Верховної Ради України. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua/>

29. Пащук Л. В. Визначення потреби підприємства в персоналі на основі плану маркетингу. Економіка та держава. 2011. № 8. С. 37–39.

30. Планування персоналу - LivingFo. LivingFo. URL: <https://livingfo.com/planuvannia-personalu/> (дата звернення: 05.10.2023).

31. Планування, добір і наймання персоналу - Головний кадровий журнал України. URL: <https://www.kadrovik.ua/novyny/planuvannya-dobir-i-naymannya-personalu> (дата звернення: 05.10.2023).

32. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова Кабінету Міністрів України № 1341 від 23.11.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>

33. Про компанію – ТОВ ВР «Вентсол». URL: <https://opendatabot.ua/c/38026905> (дата звернення: 30.10.2023).

34. Про порядок здійснення аналізу стану підприємств: Наказ Міністерства України від 26 січня 2001 року №49/121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text>

35. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія. Кропивницький : Лисенко В. Ф. , 2021. 440 с.

36. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: Економічна думка, 2019. Вип. 23. С. 86- 90. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/245/253>

37. Сақун А. В., Кадлубович Т. І., Черняк Д. С. Стартап – тренд сучасної економіки та освіти : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16916>
38. Станковська І. М., Шуптур О. В., Станковський Т. В. Сценарне планування клієнтоорієнтованості підприємства. The actual problems of regional economy development. 2022. Т. 2, № 18. С. 127–137. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.127-137>
39. Старієнко Д. Р., Starienko D. R. Менеджмент: планування на підприємстві : thesis. 2021. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/50116>
40. Тарасова В. М. Ринковий попит та поведінка споживачів : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10054>
41. Титиш Б. Й. Цифровізація економіки: можливості та виклики. Ekonomika ta derzhava. 2022. № 7. С. 110–114. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.110>
42. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1(35). С. 194–197.
44. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник /Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с
45. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. Економіка та держава. 2015. № 11. С. 37–39.
46. Хрустальова С. В., Бондаренко Ю. В. Цифрова економіка в бізнесі : thesis. 2019. URL: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/10032>
47. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Тернопіль:«Крок», 2017. 351с.

48. Ягупов В.В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття змісту та особливості. *Наукові записки НаУКМА*. 2015. Т. 175. С. 22-28

49. Ярош-Дмитренко Л.А. Принципи формування конкурентних стратегій для промислових підприємств на міжнародних

50. Advertising activity: social meaning of modern society / r. Atashkadeh et al. *Politology bulletin*. 2022. No. 89. P. 78–91. URL: <https://doi.org/10.17721/2415-881x.2022.89.78-91> (date of access: 05.11.2023).

51. Barney N., Chai W., Sutner S. What is Human Resource Management (HRM)? | Definition from TechTarget. HR Software. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM> (date of access: 05.11.2023).

52. Heathfield S. M. What Is Personnel Management? LiveAbout. URL: <https://www.liveabout.com/personnel-management-1917581> (date of access: 05.11.2023).

53. IONOS editorial team. Personnel management – tasks, functions, and goals. IONOS Startup Guide. URL: <https://www.ionos.com/startupguide/productivity/personnel-management/> (date of access: 05.11.2023).

54. Kalchenko O., Odnolko Y. Бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві. *Problems and prospects of economic and management*. 2019. № 1(17). С. 228–234. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1\(17\)-228-234](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1(17)-228-234) (дата звернення: 30.10.2023).

55. Onisiforova V., Osmirko I. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 128. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2020.25.0.128> (дата звернення: 30.10.2023).

56. Personnel Management: Definition, Tasks & Goals | CLEVIS. CLEVIS | HR Beratung und Consulting. URL: <https://www.clevis.de/en/ratgeber/personnel-management/> (date of access: 05.11.2023).

57. Personnel Management: Meaning, Definition, Functions, Objectives, Policies. Economics Discussion. URL: <https://www.economicdiscussion.net/personnel-management/personnel-management-2/32439> (date of access: 05.11.2023).

58. Personnel Management: Meaning, Nature and its Functions. Management Study Guide - Courses for Students, Professionals & Faculty Members. URL: <https://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm> (date of access: 05.11.2023).

59. What is Personnel Management?. Masters in Human Resources Degrees. URL: <https://www.masters-in-human-resources.org/faq/what-is-personnel-management/> (date of access: 05.11.2023).