

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ГАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

Козинської Ніни Віталіївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Щербина Ольга Володимирівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

КИЇВ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	5
1.1. Сутність та специфічні ознаки навчання та розвитку персоналу.....	5
1.2. Сучасні методи та інструменти навчання і розвитку працівників.....	14
1.3. Світові тренди в навчанні та розвитку персоналу бізнес-організацій.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АТ "УКРПОШТА".....	29
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	29
2.2. Аналіз ефективності процесів навчання та розвитку персоналу досліджуваного підприємства.....	35
2.3. Обґрунтування пропозицій щодо шляхів удосконалення процесів навчання та розвитку персоналу бізнес-організації.....	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Будь-яка бізнес-організація прагне використовувати свої ресурси максимально ефективно, мінімізуючи витрати часу та збільшуючи вартість бізнесу. Це питання є актуальним, оскільки перераховані вище елементи безпосередньо пов'язані з трудовими ресурсами підприємства. Персонал є найціннішим ресурсом, який допомагає досягати оперативних, тактичних і стратегічних цілей бізнесу та сприяє забезпеченню конкурентоспроможності на ринку, через це сучасні компанії зацікавлені в залученні кваліфікованих і перспективних кадрів, здатних формувати і реалізовувати їхні ідеї. Тому, успішна побудова системи навчання та розвитку персоналом, яка максимально виявляє та забезпечує мотивацію працівників до подальшої продуктивної праці є актуальною для співробітників, які спеціалізуються на навчанні та розвитку колег.

Метою роботи є здійснення аналізу наявного в організації процесу навчання і розвитку персоналу та розробити обґрунтовані пропозиції щодо його вдосконалення.

Завданнями є:

- ознайомитися з основними теоретичними аспектами процесу навчання та розвитку працівників в бізнес-організації;
- розглянути світові тренди в навчанні та розвитку персоналу бізнес-організацій;
- поглибитися у сучасні методи та інструменти, які використовуються для навчання і розвитку працівників;
- ознайомитися із загальною організаційно-економічною характеристикою АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати ефективність процесу навчання та розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві;
- обґрунтувати пропозицій щодо шляхів удосконалення процесу

навчання та розвитку персоналу бізнес-організації.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом бізнес- організації.

Предметом дослідження є процеси навчання та розвитку персоналу.

Для вирішення поставлених завдань у процесі дослідження використовуються методи: аналогії, аналізу, порівняльний. Їх взаємодія допоможе більш цілісно підійти до огляду даної теми.

Інформаційною базою даного дослідження є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених у межах досліджуваного проблемного питання, матеріали періодичних видань, дані, розміщені на просторах мережі Інтернет.

Структура та обсяг роботи передбачає: вступ, два розділи, висновки та список використаних джерел. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 8 таблиць, 11 рисунків, список літератури з 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та специфічні ознаки навчання та розвитку персоналу

На сьогоднішній день важко переоцінити важливість наявності відданого, перспективного та зацікавленого у роботі колективу, оскільки це забезпечує зміцнення сильних сторін та надає можливості для розвитку бізнес-організації. Інвестиції у розвиток та навчання працівників є досить важливим кроком, тому слід ознайомитися із сутністю поняття "персонал", оскільки це є фундаментом подальшої роботи.

«Персонал – найбільш складний об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунуті пред’явлені до нього вимоги, має суб’єктивні інтереси тощо» [1].

Переважаюча більшість компаній, планують, організовують та втілюють свої плани, беручи до уваги власні ресурси.

«Ресурси — це найважливіші блоки, з яких формується стратегія розвитку бізнесу, адже вони визначають не те, чого підприємство прагне досягти, а те, що воно може зробити. Ресурси є довгостроковими активами, що визначають діапазон ринкових можливостей, якими володіє підприємство у процесі досягнення своїх цілей, і тому здійснюють основний вплив на його розвиток» [2].

Для кожної діяльності вони є унікальними, проте загалом їх можна поділити на декілька основних груп (рис.1.1).

Ознайомимось із сутністю кожного ресурсу більш детально, починаючи з матеріального. «Матеріальні ресурси – це сукупність таких засобів праці як сировина, основні і допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, енергія,

незавершене виробництво, запасні частини, тарні матеріали, комплектуючі вироби, технологічне устаткування й оснащення, інструмент, виробничий та господарський інвентар, транспортні засоби (технічні ресурси)» [3].



Рисунок 1.1 – Види ресурсів бізнес-організацій

Джерело: розроблено автором на базі [3,4]

Таким чином можна зазначити, що для навчання та розвитку, матеріальні ресурси досить важливі, оскільки можуть спростити сам процес опанування тієї чи іншої діяльності. Наприклад: пояснювати водію всі тонкощі роботи з його робочим авто значно простіше, якщо демонструвати, безпосередньо, на транспорті ніж усно.

«Фінансові ресурси підприємства – це грошові доходи й надходження, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат і стимулювання робітників» [3].

Отже, наявність фінансових ресурсів може значно покращити сам процес навчання та розвитку співробітника, оскільки є більше можливостей, для того, щоб зібрати якісніший матеріал та залучити більш кваліфікованих спеціалістів для навчання (тренер, коуч, спікер, ментор, модератор, фасилітатор тощо).

«Інформаційні ресурси – це знання та інформація, які виникають в практичній діяльності підприємства, а також в компонентах зовнішнього оточення, що з ним пов'язані» [3].

Саме тому, беззаперечно можна стверджувати, що у напрямку навчання та розвитку колег, інформаційні ресурси відіграють одну з ключових ролей, оскільки від їх якості залежить рівень кваліфікації працівника та конкурентоспроможність

бізнес-організації загалом.

«Трудові ресурси підприємства – це його персонал, що підрозділяється на управлінський і виконавчий. Для забезпечення підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства управлінський персонал у своїй роботі повинен застосовувати реальну систему стимулювання та заохочування для досягнення високоефективної праці виконавчого персоналу»[3].

Беззаперечно можна стверджувати, що люди – найбільш цінний та важливий ресурс бізнес-організації. Якби не було працівників, то втратив би сенс підрозділ з навчання та розвитку персоналу, оскільки не було б потреби когось навчати.

«Ресурси часові — фонд часу, який має система для реалізації мети, задля якої вона існує» [4].

Для реалізації будь-якої ідеї потрібен час, тому важливо мати достатню його кількість. Програма навчання має буде раціонально скомбінованою та мати достатньо часу для її реалізації.

Можна підсумувати, що для бізнес-організації, ресурси – це сукупність можливостей, ефективного застосування яких може сприяти вирішенню проблем та досягненню мети діяльності компанії.

Люди є досить важливими для діяльності підприємства, саме тому, ефективно навчання та своєчасний розвиток, визначають потенціал для успіху як для самого працівника так і для організації в цілому. Саме тому слід розглянути, що таке професійне навчання та розвиток персоналу.

«Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому» [5].

«Таким чином, розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [6].

Питання професійного розвитку розглядалося багатьма відомими українськими та іноземними діячами, тому слід розглянути одне з існуючих трактувань. На думку О.В. Крушельницької, професійний розвиток: «... це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь, навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності, це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад рішенням нових задач. Професійний розвиток має позитивний вплив на співробітників, оскільки підвищуючи свою кваліфікацію, здобуваючи нові навички, вони при цьому стають конкурентоздатними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного зростання як всередині організації, так і за її межами» [7].

«Ключовим моментом в управлінні розвитком персоналу є етап постановки цілей навчання, визначення потреб організації в підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації працівників» [8].

Узагальнюючи, основною відмінністю можна виділити те, що навчання персоналу спрямоване на надання конкретних навичок і знань для виконання поточних обов'язків, а розвиток персоналу ставить перед собою мету розвитку потенціалу співробітників на більш довгострокову перспективу.

Навчання працівників має ряд своїх переваг, як для самого робітника такі для роботодавця. «Перевагами для роботодавця є :

- високопрофесійні кадри, здатні вирішувати найскладніші завдання;
- зниження плинності кадрів;
- формування кадрового резерву;
- зниження витрат на підбір кадрів;
- підвищення вмотивованості співробітників» [9].

Узагальнюючи перераховані вище переваги, можна зробити висновок, що всі вони в сукупності направлені на зміцнення команди, за рахунок інвестицій в розвиток, що у свою чергу підвищує стабільність діяльності та рівень конкурентоспроможності на ринку.

«Позитивні моменти для співробітника:

- придбання нових професійних знань і навичок;
- підвищення зарплати;
- посадова підвищення кваліфікації;
- впевненість у майбутньому;
- відсутність страху втратити роботу;
- зростання поваги і вдячності;
- підвищення мотивації праці» [9].

Переваги для співробітника допомагають людині розвиватися особистісно, вдосконалюючи компетенції та здобуваючи нові вміння. Враховуючи все зазначене можна зробити висновок, що люди відчують себе щасливими та вмотивованими, що підвищує рівень ентузіазму до роботи та впевненість у «завтрашньому дні».

Існує декілька видів професійного навчання працівників, тому слід розглянути кожен з них більш детально (рис.1.2).

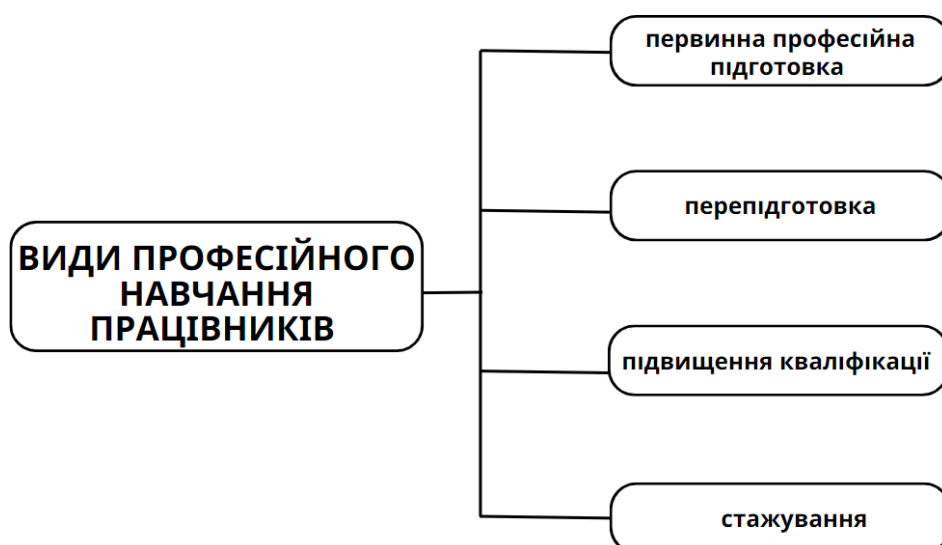


Рисунок 1.2 – Основні види професійного навчання співробітників

Джерело: розроблено автором на базі [8]

Первинна підготовка відбувається тоді, коли людина вперше влаштовується на роботу або опановує новий напрямок діяльності. Таким чином особи навчаються, аби отримати ключові навички та знання, які необхідні для виконання своїх посадових обов’язків.

У свою чергу, перепідготовка має сенс тоді, коли робітникам потрібно

адаптуватися до змін на робочого процесу або в галузі загалом (необхідно це для того, щоб забезпечити їх навичками та знаннями, які дозволять цим людям залишатися конкурентоспроможними на ринку праці).

Щодо підвищення кваліфікації, то це актуально для осіб, які мають бажання або потребу у тому, щоб вийти за межі базових знань, отриманих під час навчання, за допомогою спеціалізованих курсів і сертифікатів, адаптованих до їхньої сфери діяльності або галузі.

Стажування ж надає можливість працівникам різного рівня кваліфікації отримати новий досвід в робочому середовищі, як правило, під наглядом більш досвідчених професіоналів

Важливо розуміти й усвідомлювати, що відповідальність за створення ефективної системи розвитку та навчання персоналу в бізнес-організації лежить не на одному HR-фахівці або його відділі, а поширюється на топ-менеджерів, директорів і керівників. Тому навчання та розвиток співробітників в організації можна розглядати як інвестиції в ефективну та перспективну діяльність бізнесу. Слід розуміти, що для створення системи, яка сприяє розвитку співробітників, необхідний баланс між системами управління та видами діяльності (а саме, баланс між знаннями та процесами в діяльності. Наприклад, поступово та планомірно ознайомлювати персонал із нововведеннями та потребами ринку, а не залишати на неконтрольоване самовивчення). Важливо, щоб керівники компаній усвідомлювали важливість кар'єрного росту та наявний потенціал працівників, оскільки цей маленький, проте важливий елемент, безпосередньо впливає на плінність кадрів та, як наслідок, на стабільність та безперервність діяльності підприємства.

Основними цілями навчання працівників в бізнес – організації можна виділити:

- використання нового обладнання, інструментів, матеріалів, сировини, технологій у роботі компанії;
- вимушена потреба, яка необхідна для створення більш конкурентоспроможного становища на ринку (навчання допомагає працівникам

ефективніше розуміти ринок, конкурентну ситуацію та потреби клієнтів);

- закріплення здобутих знань про правильність виконання тих чи інших завдань співробітниками організації, які допускали помилки при виконанні необхідних процесів раніше;

- ознайомлення нових працівників із необхідними процесами, які входять в зону обов'язків, відповідальності та повноважень;

- навчання сприяє розвитку особистісних якостей (наприклад: креативність, відповідальність, гнучкість).

Процес навчання та розвитку особи має певну кількість етапів (рис.1.3), які формують цілісну картину діяльності.

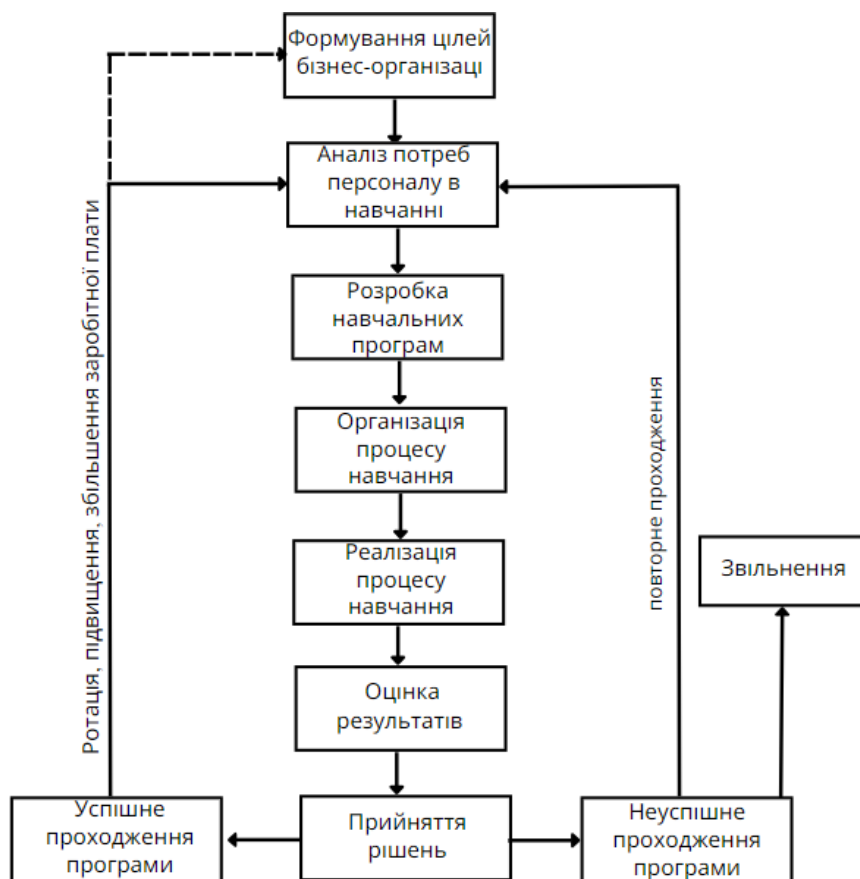


Рисунок 1.3 – Цикл системи навчання та розвитку працівників в бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на базі [1,6,7]

Варто зазначити, що саме навчання повинно відповідати цілям та амбіціям бізнес-організації та самого працівника. У свою чергу, ефективна організація

самого процесу допомагає оптимізувати фінансові та інші витрати, оскільки є чіткий та зрозумілий план дій.

На базі результатів проведеного навчання можуть формуватися кадрові перестановки (наприклад: підвищується оклад, змінюється посада, працівників можуть перевести в резерв тощо).

Процес розвитку особи в бізнес-організації має свої складові (рис.1.4).

«Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання» [10]. Переважна більшість видів діяльності має певний ряд ознак, які роблять її особливою з-поміж інших, тому варто розглянути, які саме специфічні ознаки притаманні процесу навчання та розвитку працівників.

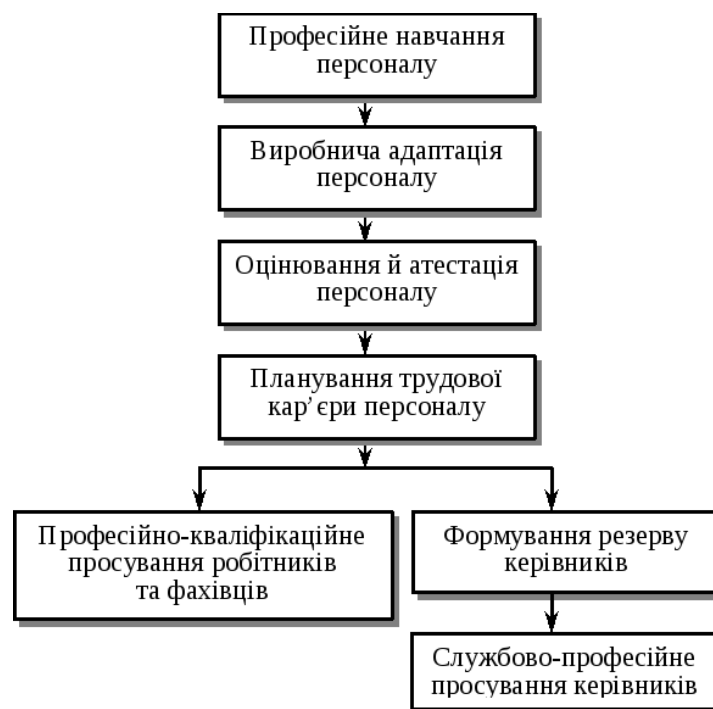


Рисунок 1.4 – Складові процесу розвитку персоналу в компанії

Джерело [10]

Однією з головних особливостей навчання та розвитку співробітників є

постійний пошук нових знань та навичок. Сучасний бізнес стрімко розвивається, і співробітниками слід активно та своєчасно вдосконалювати свої навички та знання аби відповідати актуальним вимогам ринку.

Ще одна важлива особливість – індивідуальний підхід до кожної людини. Оскільки працівник має певний ряд особливостей, рівень компетентностей, потреби, мотиви – важливо сформувавши та адаптувати індивідуальну програму навчання, яка буде враховувати всю індивідуальність людини.

Крім того, специфікою навчання та розвитку працівників є активна участь колег, які відповідальні за процес навчання та розвитку свої співробітників в бізнес-організації, а саме:

- створення сприятливої атмосфери для опановування навичок та отримання знань;

- постійний моніторинг результатів навчання та впровадження змін для покращення процесу та інші.

Узагальнюючи висвітлений матеріал можна зазначити, що навчання – це вид навчальної діяльності, у процесі якої кількість і якість елементів знань і вмінь людини, яка навчається доводяться викладачем або ж наставником до необхідного рівня (початковий, середній, еталонний), що становить мета навчання.

Також слід підсумувати сутність розвитку, оскільки це процес досягнення результату, який раніше не досягався, завдяки розкриттю внутрішнього потенціалу людини.

Використовуючи різні можливості сьогодення та враховуючи всі ризики, підприємства мають змогу зміцнити свої сильні сторони та створити більш успішну компанію з більшою можливістю для розвитку, оскільки зараз є велика конкуренція за залучення та утримання клієнта, тому необхідно підвищувати рівень конкурентоспроможності, використовуючи різні можливості, а без найважливішого ресурсу, яким є працівники, це буде зробити дуже складно.

1.2 Сучасні методи та інструменти навчання і розвитку працівників

Впевнено можна стверджувати, що переважаюча більшість власників та директорів бізнес-організацій зацікавлені у тому, щоб їх справа розвивалася та була конкурентоспроможною на ринку. Аналізуючи наявний стан компанії, керівники формують бажані результати, які прагнуть отримати у перспективі. На базі цих очікувань формується більш деталізований план щодо досягнення цілей організації, в якому розписуються аспекти, на які варто зробити акцент. І приділення уваги навчанням колег у компанії у різних його формах є практично обов'язковим, оскільки світ постійно змінюється, і ті чи інші підходи стають застарілими для вирішення ситуацій. Саме тому слід розглянути та проаналізувати сучасні методи та інструменти, які використовуються різними компаніями, для навчання та розвитку працівників у сфері логістики та сервісу. На вибір методу можуть впливати різні фактори, наприклад:

- Частота: кількість навчальних програм за певний період, зазвичай, визначається керівництвом, специфікою діяльності бізнес-організації та особистими компетенціями працівника. Наприклад, навчання або ж перевірка знань щодо керування автомобільним транспортом для водіїв автомобілів, які транспортують поштовий вантаж навчання буде інтенсивнішою, оскільки це є їх безпосередньою зайнятістю, порівнюючи із генеральним директором дирекції.

- Тривалість: термін навчальної програми також залежить від специфіки діяльності підприємства та працівника, оскільки чим більш унікальною, кропіткою чи небезпечною є робота, тим більше уваги будуть приділяти деталям (наприклад, тривалість навчальної програми щодо пошиття сукні буде коротшою, порівнюючи з процесом виготовлення автомобіля).

- Спосіб: навчання може відбуватися в дистанційному форматі або ж «в живу». Після початку пандемії активного розвитку набув дистанційний формат навчання, роботи і т.п.. Саме тому компанії почали діджиталізувати власну діяльність аби забезпечувати гнучкість бізнесу. Тепер можна безперешкодно

працювати та отримувати нові знання через різні онлайн-платформи.

– Індивідуальність програми: залежить від унікальності наявних або необхідних компетенцій людини. Наприклад, «інструктаж з техніки безпеки» може бути універсальним у логістичній компанії для всіх рівнів, тому відсоток унікальності та індивідуальності досить низький. Якщо ж це пов'язано з діяльністю самого працівника, то варто враховувати особливості, потреби та мотиви кожного працівника, на базі яких і буде обраний оптимальний підхід та інструменти для навчання;

– Важливо зазначити, що кожен метод може модифікуватися і процес навчання може бути гнучким (онлайн і офлайн), залежно від специфіки діяльності. Проте розглянемо більше детально декілька найбільш популярних методів навчання та розвитку персоналу (рис. 1.5):

– Тренінги: надають можливість людям навчитися або вдосконалити свої вміння на практиці. Щодо логістики, то темою тренінгу може бути:

– «оптимізація логістичних ланцюгів», яка допоможе зменшити витрати при організації перевезень та більш раціонально організувати сам процес транспортування. Для «сервісу», доречно буде пройти тренінг, який буде спрямований на побудову взаємодії з клієнтами. Сфера взаємодії з клієнтами є непередбачуваною, тому важливо вміти миттєво реагувати на запити та зберігати «холодний розум», оскільки люди бувають різні і не завжди коректні як би того хотілося.



Рисунок 1.5 – Методи навчання та розвитку працівників в бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на базі [10,11]

– Онлайн – курси, зазвичай, організовуються на спеціальних навчальних платформах. Безпосередні керівники або інші відповідальні за процес навчання людей в організації колеги призначають певні онлайн-курси, які необхідно пройти для підтвердження своїх наявних вмінь або ж для опановування нових. Працівники можуть проходити їх у різних місцях - на роботі або ж за її межами. В даному випадку, акцент робиться саме на ефективність та результативність навчання, а не на місце проходження.

– Семінари та вебінари більше спрямовані на усну взаємодію між всіма сторонами діалогу. Різниця між двома поняттями полягає у тому, що вебінари є діджиталізованими і на них можна бути присутнім в будь-якому місці, де є Інтернет, порівнюючи із семінаром, де присутність всіх учасників відбувається в одному місці.

– Для кращого розуміння «групових ігор» буде доречно навести приклад: збирається група працівників за певними критеріями та аналізує кейс, який їм пропонують. У процесі аналізу таких ситуацій можуть проявитися нові способи вирішення питань у різних сферах діяльності, включно з логістикою та сервісом.

– За допомогою віртуальної реальності та інших інноваційних технологій можна опановувати різні навички у сфері логістики (за допомогою окулярів віртуальної реальності можна вдосконалюватися у вмінні керувати транспортним засобом, попередньо маючи реальне водійське посвідчення) та сервісу (навчання може відбуватися у вигляді гри, в якій необхідно обирати оптимальний варіант у проблемній ситуації, яка виникла з клієнтом).

Проаналізувавши джерело [11], згідно з яким група дослідження у котру входили Ольги Прохоренко та Злати Тягунова був реалізований проєкт «PEOPLE MANAGEMENT В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ОЧІКУВАННЯ ТА ТРЕНДИ 2024+», в якому було визначено топ основних інструментів, які використовуються у процесі навчання та розвитку працівників та комунікації загалом (інструменти цифрової автоматизації робочого процесу, інструменти цифрового спілкування та співпраці; та комплексні системи управління персоналом). Розглянемо декілька з

них:

– «Microsoft Teams — центр для командної роботи в Office 365 від Microsoft, який інтегрує користувачів, вміст і засоби, необхідні команді для ефективнішої роботи» [12];

– «HURMA – міжнародна компанія, яка спеціалізується на розробці системи для автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії. Система дозволяє заощадити до 43% часу на рутинних процесах і 18% бюджету на рекрутингу. Компанія представлена в країнах східної Європи. Офіс знаходиться в Україні, Харків» [13];

– «Notion — застосунок для побудови систем управління, ведення нотаток, управління даних, проєктів і організації життя. Загалом функціональність дозволяє створювати записи, бази даних, канбан, вікі, календарі і нагадувач. Компанія характеризує власний продукт як повноцінний простір для ведення нотатків, управлінням проєктами й задачами» [14] та інші.

Проаналізувавши надані інструменти можна зробити висновок, що у різних куточках світу, люди намагаються спростити та покращити роботу, тим самим вносячи свій вклад в розвиток технологічних можливостей. У процесі навчання та розвитку працівників кожна із зазначених платформ буде корисною, оскільки може знайти попит у різних напрямках діяльності.

1.3 Світові тренди в навчанні та розвитку персоналу бізнес-організацій

Протягом багатьох десятиліть процес навчання та розвитку персоналу модифікується, саме тому слід більш детально розглянути основні тренди, які спостерігаються в навчанні та розвитку працівників (рис.1.6).



Рисунок 1.6 – Світові тренди в навчанні та розвитку персоналу бізнес-організацій

Джерело: розроблено автором на базі [10]

1. Зростання популярності інтерактивних навчальних методів

Доречно буде згадати приклад української компанії «MacRaw». В «MacRaw» також є своя система мотивації у вигляді внутрішньої валюти – «фіксів», за які можна купити снеки і напої в спеціальних автоматах.

«Фіксами» можна ділитися з колегами – наприклад, подякувати за допомогу в роботі. Тімліди нараховують кожному співробітнику по одному «фіксу» на тиждень. Можна отримати і більше, якщо активно залучатись в робочі процеси і брати участь у житті офісу і компанії»[15].

2. Мотиваційний клімат

Протягом останніх років все більше уваги також приділяють корпоративній культурі організації та мотиваційному клімату в їй, саме тому слід розглянути, що собою представляє дане поняття.

Щербина О.В. вважає, що мотиваційний клімат: «...клімат, у якому кожна особистість, досягаючи організаційних цілей, може максимально реалізувати свій потенціал; це робоча атмосфера, що створюється для досягнення цілей організації в результаті взаємодії складових:

- робота (її зміст, характер і цінність для організації);
- людина — виконавець (професійні та особистісні здібності, а також риси характеру);
- менеджер (професійні та управлінські здібності та стиль керування);

– середовище (контекст та організаційна культура)» [16].

Модель мотиваційного клімату представлена на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Модель мотиваційного клімату

Джерело: [16]

Також прикладом акцентування уваги на мотиваційному кліматі є американська компанія «Tom's of Maine». Том Чаппер, який є президентом та співзасновником даної компанії, яка спеціалізується на виготовленні продукції для особистої гігієни виключно із натуральних компонентів, зробив акцент на тому, що для нього важлива лояльність та повага до працівників, постачальників та інших партнерів, які працюють з «Tom's of Maine» [17]. Коли у нього брали різні інтерв'ю, то мова зазвичай йшла про те, як вдається підтримувати високі позиції у рейтингу кращих компаній для роботи у штаті Мен. Сам Том - людина, для якої сім'я є досить важливим елементом життя, тому, створюючи та розвиваючи компанію, він намагався заохочувати працівників та майбутніх кандидатів на посади комфортними умовами роботи. Зараз можна відмітити, що переважна більшість згадок щодо роботи там є позитивно, оскільки робітники та керівництво поважають одне одного, що допомагає ефективно виконувати поставлені завдання та, використовуючи оптимальні шляхи, досягати поставлених цілей. Таким чином, можна виділити, що є змога отримати такі пропозиції:

- надається змога обрати зручний робочий графік;
- при народженні дитини працівник, незалежно від статі, може піти у оплачувану відпустку на один місяць;

- медичне страхування, яке індивідуально підбирається для кожного працівника;
- можна отримати відпустку для перебування у оздоровчих санаторіях;
- пропонуються масажі та послуги фітнесу, які є безкоштовними для працівників;
- компанія може допомогти з доглядом за дітьми, особами похилого віку та іншим;
- корпоративні знижки на товари «Tom's of Maine» та інше [18].

Також увага приділяється згуртуванню та поліпшенню соціально-психологічного стану робочого колективу. Працівникам пропонується волонтерська діяльність, виконання якої передбачає групову участь у різних заходах. При цьому важливо зауважити, що волонтерська діяльність також є оплачуваною, тому це ще більше заохочує до неї долучатися різних груп людей.

Отже, проаналізувавши наявну інформацію, можна зробити висновок, що «Tom's of Maine» — яскравий приклад того, як компанія робить внесок у світові тренди навчання та розвитку талантів, впроваджуючи інноваційні та соціально орієнтовані методи управління персоналом, поєднуючи хороші умови праці, місії, стилю управління та пріоритетів домагає розвивати та вдосконалювати компанію. Не дивно, що рейтинг зацікавленості та бажання там працювати є досить немалим. Коли тебе поважають та цінують, то з'являється мотивація робити більше та краще.

3. Технологічний вплив на процес навчання

Стрімко розвивається і популярність штучного інтелекту. Багато світових компаній вже звернули увагу на ефективність застосування даної інновації та намагаються запровадити її у процесі діяльності. Наприклад, компанія «Amazon» зацікавила не тільки у тому, щоб адаптувати систему в своїй роботі, а й надати можливість іншим охочим по всьому світу долучитися до пізнання роботи зі штучним інтелектом. «Ініціатива передбачає запуск нових проєктів для дорослих та молоді, а також розширення діючих програм безкоштовної ШІ-підготовки. Зокрема, Amazon запустить вісім безкоштовних онлайн-курсів в області ШІ, у тому

числі генеративного (що створює контент і використовується, наприклад, в ChatGPT, – ЕП), для представників технічних та нетехнічних спеціальностей, а також стипендіальну програму Amazon Web Services (AWS) Generative AI Scholarship з охопленням понад 50 тис студентів та школярів старших класів» [19].

Не дивлячись на переваги, які можна отримати від застосування, технологічні інновації мають і свої недоліки. На прикладі застосування штучного інтелекту варто зазначити декілька основних ризиків, з якими можуть зіштовхнутися працівники, які проходять навчання та сама бізнес- організація (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Ризики використання штучного інтелекту

Джерело: розроблено автором на базі [11]

Розглянемо більш детально кожен аспект:

– Помилковість відповідей: оскільки ШІ бере та генерує інформацію, базуючись на існуючих матеріалах на просторах всесвітньої павутини, можуть траплятися помилки щодо правильності даних, оскільки самі джерела інформації можуть бути некоректними. Тому необхідно ретельно перевіряти всі матеріали на точність та достовірність перш ніж покладатися на неї та публічно поширювати її (якщо у цьому є потреба), оскільки використання даних штучного інтелекту у процесі навчання безпосередньо впливає на його ефективність та результативність;

– Інтелектуальна власність: звісно, кожна компанія має змогу самостійно обрати або ж створити власний штучний інтелект, проте якщо використовується загальнодоступний варіант, то є великий ризик, що запрошувана інформація та її результати стануть доступними для інших користувачів. Саме тому, слід приділяти

увагу засобам, які будуть моніторити та контролювати питання конфіденційності;

– Правові та законодавчі порушення: кожна країна має право встановити свої обмеження на використання штучного інтелекту в тих чи інших напрямках діяльності, саме тому компанії зобов'язані враховувати ці зміни та намагатися якомога більш гнучко на них реагувати, аби мінімізувати витрати. Однією із країн, які ввели обмеження щодо використання штучного інтелекту, стала Китайська Народна Республіка;

– Кібератаки: на жаль, ми живемо в той час, коли атаки хакерів на різні системи є не новиною, а тенденцією, яка набуває стабільного характеру. Саме тому слід приділяти достатньо уваги сервісам, які зможуть захистити дані від крадіжки. Змоделюємо ситуацію, коли компанія створила нову унікальну технологію та збирається навчити працівників нею користуватися, а хакери взламали систему та викрали дані. «У 2023 році кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла на 62,5%, як порівняти з 2022 роком»[20].

4. Гнучкість та індивідуальність процесу навчання

Будь-яка бізнес-організація може зіткнутися із проблемою щодо цілі навчання та розвитку персоналу. Важливо розуміти мотиви та потреби кожного працівника аби гнучко та влучно підібрати саме те навчальне середовище, яке буде враховувати особисті фактори кожного (наприклад: рівень кваліфікації, навичок; стиль життя; хоббі і т.п.).

Є багато різних випадків, коли компанії використовують вже існуючі або створюють нові програми для навчання та розвитку працівників.

Доречним прикладом іноземної компанії є Amazon. «Amazon – це величезний світовий торговий онлайн-майданчик, де можна купити і продати все що завгодно» [21]. Дана компанія активно використовує та впроваджує різноманітні індивідуальні програми навчання, однією яких є Amazon Career Choice. «Amazon Career Choice :Ця програма спонсорує навчання співробітників в тих галузях, які вони обирають, навіть якщо це не пов'язано з їхньою поточною роботою у компанії» [22];

Проаналізоване джерело [11], дає змогу розглянути основні тенденції, пов’язані з навчанням та розвитком персоналу. У рамках проєкту «PEOPLEMANAGEMENT В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ОЧІКУВАННЯ ТА ТРЕНДИ 2024+» групою дослідження, у котру входили Ольга Прохоренко та Злата Тягунова, було проведено опитування HR спільноти України. Вибірка респондентів включала 94 опитаних працівника з різних професійних напрямків.

Рис. 1.9 дає змогу ознайомитися із статистичними даними у відсотковому співвідношенні щодо опитуваних.

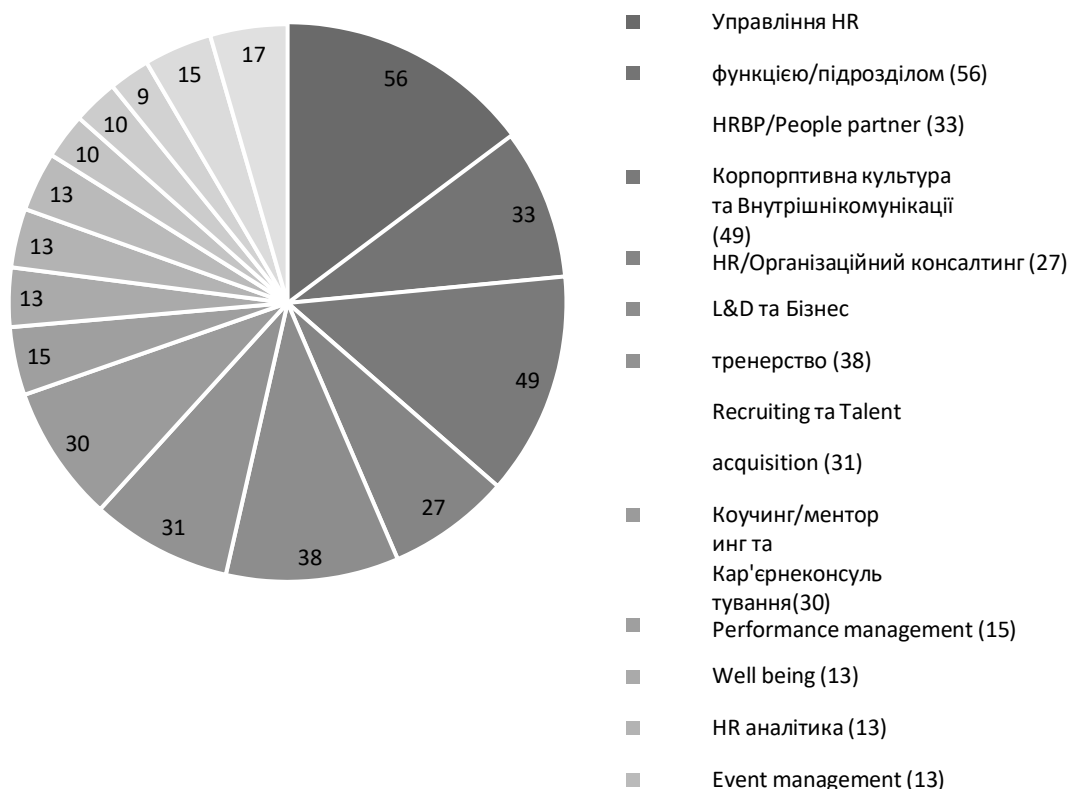


Рисунок 1.9 – Респонденти: кількість та професійні напрямки

Джерело [11]

Важливо зазначити, що люди, які проходили опитування, могли обрати всі напрямки діяльності, в яких ведуть справу.

Рис. 1.10 демонструє статистику HR процесів станом на 2023 рік.

Трійкою лідерів стали: залучення нового персоналу, управління досвідом співробітника та управління добробутом. Перераховані раніше показники мають не

тільки опосередкований, але й прямий вплив на співробітників бізнес-організації, а саме на їх: кількість, комфорт, зручність роботи тощо. Ці дані показують наскільки актуальними зараз на ринку є врахування потреб працівників, а не лише компанії, що у результаті дозволяє бізнес-організаціям досягати кращих результатів за рахунок того, що їх співробітники знаходяться у стані, який вважається сприятливим для виконання своїх обов'язків найефективнішим чином.



Рисунок 1.10 – Стан HR процесів 2023

Джерело [11]

Четверту, п'яту та шосту позиції займають показники, які стосуються репутації роботодавця на ринку та заохочення кандидатів подавати заявки на працевлаштування у цю компанію, а саме: управління брендом роботодавця, HR маркетинг, кадрове адміністрування та супроводження. Якщо компанія не буде вправно керувати цими показниками, то не матиме достатнього збагачення новими кадрами за потреби. А як показує ця ж статистична вибірка, що така потреба є, адже на першому місці залучення нового персоналу.

Далі за логічним ланцюгом впливають показники: HR дані та аналітика, планування та управління чисельністю на сьомій та восьмій сходинці відповідно.

Необхідно вести облік кадрів, щоб реалістично оцінити наявний людський ресурс та можливості, котрі цей ресурс може надати у перспективі.

Коли вже закриті кадрові потреби, то саме час переходити до ефективного управління, тому на наступній дев'ятій позиції знаходиться організаційний менеджмент (управління структурою та процесами/ролями). Необхідно вдало скерувати наявними ресурсами, розподілити кількість людей для закриття необхідних завдань, організувати роботу без перенавантаження співробітників та вчасно закінчити дане завдання.

Навчання та розвиток персоналу у 2023 році входить у топ три процеси, які зазнали змін протягом року. Вагомий вплив здійснено було процесом автоматизації та цифровізації.

Серед програм, які сприяють підтримці добробуту і мотивації колег, лідером є навчання, яке повністю або частково оплачується роботодавцем.

За статистичними даними, серед найбільш ефективних та популярних інструментів, підходів та форматів для навчання та розвитку знаходяться:

- Короткострокові тренінги на конкретну тему з запрошеними або внутрішніми спікерами;
- Відкриті заходи ;
- Зовнішні платформи та матеріали, як наприклад: YouTube, Coursera тощо.

Вказані формати дозволяють оперативно отримувати актуальну інформацію про рівень знань співробітників через наявність: сертифікатів, листів від організаторів, публікації на різних платформах.

Перенавчання персоналу, роботизація процесів, робіт та зміна робочого середовища – усі ці показники вказують, що зараз, особливо в умовах війни, все дуже схильне до змін. Кожен співробітник має удосконалювати свої навички та інколи знати особливості не лише своєї сфери діяльності, а й суміжних. Також у нашу повсякденність стрімко додається штучний інтелект та різноманітні автоматизовані процеси, які раніше такими не були, що впливає на виробничу діяльність - вимагає від працівників знання та уміння користуватись даними технологіями.

У процесі свого дослідження Ольга Прохоренко та Злата Тягунова виділили десять найбільш важливих навичок, які рекомендовано опанувати людям, для ефективної роботи:

1. Критичне мислення: беручи до уваги, той факт, що зараз людство живе у постійному швидкоплинному потоці інформації, наявність у людини критичного мислення стає не додатковою, а базовою навичкою, оскільки можливість своєчасно отримувати, аналізувати та робити висновки щодо отриманої інформації, стає необхідністю;

2. Ефективна комунікація: побудова взаємодії між всіма сторонами має бути якомога конструктивна та етична. Наприклад: у процесі навчання працівника, важливо чітко, просто та зрозуміло донести задачу, яка перед ним поставлена, оскільки це впливає на результат навчання та роботи у подальшому;

3. Взаємодія зі штучним інтелектом та роботами: дедалі частіше можна спостерігати новини, що ті чи інші процеси замінюються нейромережею, саме тому важливо вміти з нею взаємодіяти, оскільки це може сприяти позитивним результатам (наприклад: оптимізувати однотипні або тривалі процеси; вирішувати складні задачі тощо);

4. Системне мислення: змога розглядати проблему, її взаємозв'язок з іншими елементами та аналізувати наслідки в різних масштабах, дає змогу більш ширше оцінити реальну ситуацію та приймати виважені рішення;

5. Стратегування дає можливість людині планувати діяльність на довгостроковий період. Наприклад, якщо працівник тільки влаштовується на роботу, то за його особливостями розробляється план навчання та розвитку, який буде охоплювати потреби всіх сторін. Саме тому раціональний та ефективний підхід до стратегування допоможе забезпечити бізнес-організацію кваліфікованими кадрами, які сприятимуть досягненню її цілей;

6. Емоційний інтелект: важливо вміти опанувати не тільки свої емоції, а й інших людей (якщо працівник навчального департаменту має розвинений емоційний інтелект, то йому простіше зрозуміти поведінку своїх колег та сформулювати оптимальний навчальний план) і т.п.;

7. Управління змінами: корисно вміти гнучко підходити ситуацій та тенденцій, які складаються, оскільки це допоможе мінімізувати можливі наслідки та швидше адаптуватися до нововведень (наприклад, працівники з навчання співробітників також зіштовхуються із потребою адаптуватися та реагувати на зміни: пандемія covid-19 стала рушійною силою, завдяки якій відбулася активізація розвитку дистанційного навчання працівників, тому тепер складно зустріти бізнес-організацію, яка не використовує дистанційний формат навчання чи роботи);

8. Технологічна обізнаність: опанування сучасних технологій допомагає оптимізувати різні процеси та спрямувати зусилля і час на вирішення проблем та прийняття перспективніших рішень, які зможуть розвивати компанію. Використання технологій у процесі навчання співробітників має ряд ключових переваг, серед яких:

- Доступність інформації (є чітке розуміння, де знаходиться яка інформація: платформи, носії даних; додатки);

- Індивідуальний підхід (якщо система автоматизована, то працівнику можуть відфільтруватися навчальні програми, відповідно до його посадових обов'язків та потреб);

- Швидкість взаємодії (простіше та швидше надавати зворотній зв'язок, використовуючи навчальну платформу, а ніж писати паперові листи та відправляти поштою).

9. Аналітичне мислення допомагає розглянути та проаналізувати всі можливі варіанти перебігу подій, а потім вже прийняти найбільш виважене та раціональне рішення. Дана навичка допомагає зрозуміти, яку форму, метод та набір інструментів доцільніше використати, щоб досягти бажаного ефекту від навчання;

10. Вирішення проблем/складних ситуацій: навчання та розвиток колег безпосередньо пов'язане із постійним вирішенням якихось ситуацій, оскільки складно уявити людину, у якої протягом життя не було ні єдиної проблеми, тому важливо виховувати стресостійкість.

Проаналізувавши навички можна зробити висновок, що кожна здібність

буде корисною як для роботи, оскільки допомагає підвищити власну цінність та конкурентоспроможність на ринку, так і для особистого розвитку. Важливо, щоб керівництво сприяло цьому процесу, оскільки розвинений, вмотивований та задоволений персонал – гарна інвестиція в успішне майбутнє бізнес- організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Для проведення аналітичної діяльності було обрано акціонерне товариство «Укрпошта», оскільки дане підприємство має багату історію та великий досвід у сфері логістики та сервісу. Так як АТ «Укрпошта» працює досить давно на ринку, можна проаналізувати динаміку ключових показників, тенденції та перспективи розвитку. Проте для початку, слід ознайомитися із загальною характеристикою компанії.

АТ «Укрпошта» бере активну участь у роботі міжнародних організацій, що працюють на терені поштового зв'язку: Всесвітнього поштового союзу — з 1947 року, Асоціації поштових операторів Європи «PostEurop» — з 1994 року. Українська пошта співпрацює з поштовими адміністраціями країн-членів ВПС на двосторонній основі та бере участь у міжнародних проєктах ВПС таких, як обмін електронними поштовими переказами через Міжнародну фінансову систему ВПС, моніторинг якості пересилання пріоритетної міжнародної письмової кореспонденції, постійний контроль якості служби, обмін електронними повідомленнями з іншими поштовими операторами через інформаційну мережу Post*Net ВПС, використання Інтернет-базованої інформаційної системи ВПС для прискореної обробки рекламацій. Використання інформаційних систем у міжнародному обміні приносить бонуси УДППЗ «Укрпошта» з боку промислово розвинутих країн під час розрахунків за міжнародний обмін» [23].

Аналіз джерел [25, 26, 27] показав, що «Укрпошта» - товариство, яке повністю контролюється та підпорядковується державі, оскільки всі акції компанії

належать державі. «Укрпошта» здійснює діяльність для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку від запропонованих продуктів та послуг.

«Основним видом діяльності Компанії є надання універсальних та комерційних послуг поштового зв'язку, а також фінансових та інших послуг населенню, державним організаціям та комерційним підприємствам, а саме:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів, посилок та листівок на території України та за кордон);
- виплата і доставка пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги; пересилання поштових переказів у межах України та міжнародних поштових переказів);
- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення за передплатою і доставка періодичних друкованих видань);
- торгівля товарами (у тому числі, коли Компанія діє в ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші послуги»[25].

Перераховані вище послуги та продукти, які надає підприємство доводить, що діяльність є диференційованою та орієнтована на задоволення потреб якомога більшої кількості потенційних та реальних клієнтів.

Для проведення даного дослідження будуть використовуватися дані за 2020,2021 та 2022 роки, оскільки інформація по зазначеними рокам є найбільш повною, саме тому оцінка, аналіз, результати та висновки будуть більш змістовними та коректними.

Проаналізувавши фінансовий аспект діяльності можна зазначити, що АТ «Укрпошта» своєчасно сплачувала всі фінансові зобов'язання та активно залучала інвестиції для розвитку ініціатив в різних напрямках діяльності: виробництво, логістика, продажі тощо. Такі рішення допомогли забезпечити сталість діяльності з мінімальною зупинкою роботи, оскільки в перші дні повномасштабного вторгнення підприємство не могло повноцінно здійснювати діяльність (наприклад: блокпости та відсутність мостів уповільнили або ж навіть унеможливили виконання

звичного логістичного маршруту).

Розмір сплачених податків також зростав протягом 2020 та 2021 років, проте у 2022 році відбувся спад, обумовлений тривалою зупинкою діяльності через початок повномасштабного вторгнення. Протягом декількох місяців компанія «трималася» на запасах грошових коштів з попередніх періодів, які були перерозподілені з інших напрямків діяльності на виплату заробітної плати працівникам та покриття транспортних витрат автомобільного парку.

«Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2022 рік становить 10 323,4 млн. грн., що на 858,5 млн. грн. або на 7,7% менше проти фактичних даних за 2021 рік. Зменшення доходів спостерігається по всіх послугах, крім посилок, дрібних пакетів та торгівлі. Невиконання плану доходів пов'язано із суттєвим зниженням обсягів, що спричинено негативними економічними процесами, які виникли з введенням воєнного стану внаслідок збройної агресії російської федерації» [25].

Для загального ознайомлення із перебігом подій на даному підприємстві слід ознайомитися із результатами діяльності у питанні ліквідності активів.

«Заборгованість по залучених коштах на початок звітного періоду по АТ «Укрпошта» складала 1275,9 млн. грн., з них: фінансовий лізинг 239,5 млн. грн.; облігації 73,4 млн. грн.; кредити 666,7 млн. грн. Протягом 2022 року АТ «Укрпошта» вчасно виконала свої фінансові зобов'язання (серед яких: погашення облігацій у травні на 74,3 млн. грн., лізинг на суму 187,1 млн. грн., та кредитів на 96,2 млн. грн.) і не планує реструктуризацію кредитного боргу в 2023 році. Також Товариство продовжує фінансувати стратегічні інвестиційні проекти з ЄБРР і в 2022 році після вторгнення росії було отримано 2 транші від ЄБРР в розмірі 192,6 млн грн. На кінець звітного періоду заборгованість складає 1 564,3 млн. грн., з них: фінансовий лізинг 197,5 млн. грн.; облігації 3,4 млн. грн.; кредити банків 1 031,3 млн. грн.» [25].

Проаналізувавши фінансовий стан, можна зробити висновок, що спостерігається динаміка на збільшення рівня заборгованості. В свою чергу це свідчить про негативну тенденцію для сталої діяльності у майбутньому, оскільки

збільшення рівня заборгованості демонструє збільшення потреби у фінансуванні та можливі проблеми із виплатами зобов'язань.

Щодо загальної структури, то загальна кількість працівників у 2021 році, порівняно з 2020 роком зменшилася на 9,3% та становила 60 112 осіб [26].

Основними передумовами такого результату стали:

- низька заробітна плата, якщо порівнювати її розмір на ринку праці;
- реорганізація структурних підрозділів. Відомо, що у процесі реформування підприємства можна було спостерігати об'єднання підрозділів, дирекцій і т.п.. Наслідком таких змін стало зменшення кількості робочих місць та підвищення відсотку плинності кадрів, оскільки у 2020 цей показник зупинився на позначці 21,1% [27], а у 2021 вже 27,7% [26].

У 2022 році теж спостерігався відтік людей і відсоток, порівнюючи із 2021 роком, зріс на 15 % і налічує 51 110 людей [25]. Негативна динаміка 2022 року обумовлена різними факторами, проте переважну більшість можна пов'язати із найголовнішим - повномасштабним вторгнення агресора на територію України. На тимчасово окупованих територіях діяльність національного поштового оператора була зупинена, тому кількість працівників також пішла на спад і враховувалася при підрахунках. Також, кількість працівників пішла на спад, оскільки багато людей мігрували через наявність небезпеки для життя або ж покинули оселі та пішли на фронт. Зменшився й попит на послуги, які надавало підприємство, тому деякі відділення просто втратили сенс існування. Натомість активно почали використовуватися мобільні поштові відділення, які прибували у населений пункт в конкретний час і робили стандартні процедури (видавали пенсії; роздавали кореспонденцію; видавали та приймали відправлення, листи та інше). Таким чином відбулося скорочення штату, оскільки одне пересувне поштове відділення могло охопити декілька населених пунктів, при цьому так само задовольняючи потреби своїх клієнтів. Пересувні відділення також допомагають стабілізувати діяльності підприємства, сприяють зменшенню витрат та збільшенню рівня доходу.

Щодо гендерної структури підприємства, то більш детально можна ознайомитися в табл.2.1

Таблиця 2.1 – Гендерна структура АТ «Укрпошта» протягом 2020 – 2022 рр.

	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Кількість, осіб	Частка, %	Кількість, осіб	Частка, %	Кількість, осіб	Частка, %
Жінки	8 619	13	8 978	15	8 797	17
Чоловіки	57 680	87	51 634	85	43 313	83
Всього	66 299	100	60 655	100	51 110	100

Джерело: розроблено автором на базі внутрішніх джерел досліджуваного підприємства

Проаналізувавши гендерну структуру можна зазначити, що переважну більшість працівників становили чоловіки. Згідно цих даних можна вважати, що таке співвідношення спричинено особливостями роботи на підприємстві, проте динаміка свідчить про те, що відсоток жінок, як працюють на даному підприємстві, збільшується. Таким чином АТ «Укрпошта» знаходиться у стані підвищеного ризику у питанні плинності кадрів, оскільки є більша вірогідність залишитися без кваліфікованого та потрібного працівника, якого можуть мобілізувати.

«Серед загальної кількості штатних працівників у 2020 році частка працівників адміністративно-управлінського штату становила 8%, виробничого штату — 92%. Із загальної кількості виробничого персоналу частка начальників відділень поштового зв'язку становила 21.1%, операторів поштового зв'язку відділень поштового зв'язку — 18.6%, листонош — 45.2%»[77].

Наявна статистика дає зрозуміти, що у загальній структурі переважає виробничий штат працівників в одинадцять з половиною раз. Якщо ж деталізувати даний штат, то переважаючою є кількість листонош, оскільки становить майже половину загальної чисельності співробітників виробничого штату.

«Серед загальної кількості штатних працівників у 2021 році частка працівників адміністративно-управлінського штату становила 8%, виробничого штату — 92%. Із загальної кількості виробничого персоналу частка начальників відділень поштового зв'язку становила 18,7%, операторів поштового зв'язку відділень поштового зв'язку — 11,4%, листонош — 41,2% [26].

Статистичні дані 2021 року також свідчать про переважаючу кількість працівників виробничого штату. У свою чергу, кількісне лідерство утримується листоношами, а найменша чисельність припадає на операторів поштового зв'язку відділень поштового зв'язку.

«Серед загальної кількості штатних працівників у 2022 році частка працівників адміністративно-управлінського штату становила 9%, виробничого штату — 91%. Із загальної кількості виробничого персоналу частка начальників відділень поштового зв'язку становила 20,1%, операторів поштового зв'язку відділень поштового зв'язку — 16,9%, листонош — 39,9%» [25].

Отримана інформація за 2022 рік дає змогу констатувати факт, що зберігається стабільність переважаючої частки виробничого персоналу, порівнюючи із адміністративно-управлінським штатом. Серед працівників лідерські позиції зберігаються за листоношами, хоча кількість начальників відділень операторів поштового зв'язку стрімко зменшують дистанцію, маючи друге місце, проте випереджають частку операторів поштового зв'язку відділень поштового зв'язку.

Проаналізувавши вищезазначені дані щодо структури працівників можна занотувати, що спостерігається тенденція до зменшення кількості працівників адміністративно-управлінського штату, оскільки у 2022 значення зменшилося на 1%. Проте це не єдина категорія, яка зазнала падіння, тому варто зазначити, що відбувається відтік кількості листонош, які входять до штату виробничого спрямування. За період 2021 – 2021 року, чисельність працівників даного напрямку діяльності зменшилася на 4%, а в наступному періоді, 2021 – 2022, відбулося падіння ще на 1,3%.

Варто відмітити і про позитивну тенденцію, яка відбувається із збільшенням кількості керівників поштових відділень у 2022 році. За перший період, а саме 2020-2021 рік, чисельність зменшилася на 2,4%, то вже у другому періоді (2021-2022 рік) штат даної категорії зріс на 1,4 % колег.

Можна констатувати той факт, що розвиток технологій та впровадження інновацій можуть бути причиною, чому зменшується кількість листонош (є

процеси, які автоматизуються, діджиталізуються: відправка кореспонденції може відбуватися на електронну пошту клієнта).

Таким чином можна зробити висновок, що незважаючи на різні проблемні задачі, з якими зіштовхується акціонерне товариство «Укрпошта», все одно відбувається процес розвитку та кар'єрного зростання співробітників, оскільки активно впроваджуються програми та методи навчання співробітників.

2.2 Аналіз ефективності процесів навчання та розвитку персоналу досліджуваного підприємства

«Укрпошта» має свою систему навчання та розвитку працівників, яка постійно розвивається та вдосконалюється. Підходячи до формування та впровадження, навчальні програми мають носити продуктивний характер та повністю відповідати внутрішнім запитам компанії:

- керівництво вбачає потребу у проведенні програми (підвищення ефективності; підвищення рівня залученості колег у роботі та інші тактичні /стратегічні плани);
- тренди чи актуальні проблеми, які потребують реакції (наприклад, наявність обстрілів породило потребу у тому, щоб кожна особа знала, як діяти коли буде тривати ця небезпечна ситуація).

Існують різні види навчання, проте більш детально розглянемо це питання на прикладі акціонерного товариства «Укрпошта» (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Види навчання на АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором на базі внутрішніх джерел досліджуваного підприємства

Обов'язкове навчання передбачає проходження певних програм, які необхідні для підвищення кваліфікації та подальшого допуску до роботи. Цільова аудиторія для проведення навчання та розвитку особи визначається відповідно до законодавства та особливостей компаній. Такими навчальними програмами можуть бути, наприклад: пожежна безпека, фінансовий моніторинг, охорона праці і т.п.. Варто зазначити, що кожна бізнес-організація самостійно визначає перелік обов'язкових навчальних програм, оскільки специфіка діяльності є індивідуальною.

Іншим же видом навчання є професійне. Згідно закону України «Про професійний розвиток працівників», професійним навчанням є: «...процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва» [28].

Первинна підготовка людини в «Укрпошті» зазвичай відбувається, якщо працівник вперше влаштовується на роботу (це може бути перша робота після

вищого навчального закладу чи досвід нової професії). У даному випадку, навчання необхідне для того, щоб забезпечити та навчити особу базовим навичкам, які необхідні для ефективного та якісного виконання посадових обов'язків. Для кожної особи може розробляти індивідуальний план навчання, який буде враховувати потреби всіх сторін, тому досить важливою є комунікація, а саме, зворотній зв'язок між роботодавцем та працівником.

Наступним підвидом професійного навчання є перепідготовка працівників. Зазначена програма активно використовується акціонерним товариством та є більш ефективною, оскільки допомагає оптимізувати час на пошук нових кадрів, тому, у переважній більшості випадків, перепідготовка здійснюється із працівниками, які вже працюють на «Укрпошті». Основною особливістю даного виду навчання є те, що всі кадрові зміни відбуваються всередині компанії (розвиток та кар'єрне зростання відбувається із «своїми» працівниками). Наприклад, оператор поштового відділення проявив ініціативу та вирішив розвиватися на начальника поштового відділення. Він подав заявку та, у разі схвалення, почав процес розвитку, проходячи різні тренінги та курси, аби опанувати специфіку бажаної посади. Процес перепідготовки може відбуватися різними формами, оскільки на це впливають різні фактори;

- наявний рівень завантаженості працівника та навчального департаменту (якщо штат досить малий, то інтенсивність роботи буде вищою);

- ресурсні можливості працівника та підприємства (відсутність ПК чи іншого необхідного пристрою буде унеможлилювати дистанційний формат навчання) ;

- тривалість навчального процесу (тривалість навчання водія автомобільного транспорту буде коротшим за навчання на начальника поштового відділення)тощо.

Третім підвидом професійного навчання виступає процес підвищення кваліфікації. Цей етап є невідворотнім для кожного перспективного та зацікавленого у кар'єрному зростанні працівника. Дана опція допомагає

розвиватиме тільки співробітників, а й піднімає рівень конкурентоспроможності

«Укрпошти» на ринку її діяльності. Кожного року теми та навчальні програми можуть модифікуватися, тому варто зазначити ключові, серед яких є:

- запуск нових або ж вдосконалення вже існуючих послуг та процесів;
- пошук шляхів, які сприятимуть підвищенню ефективності продажів;
- якість поштових послуг (швидкість обслуговування, компетентність працівників тощо).

Проте якщо детально розглядати питання тематики навчання, то протягом досліджуваного періоду увага зосереджувалася на наступних темах:

- навчання з охорони праці;
- навчання з поводження з вогнепальною зброєю;
- навчання з цивільного захисту;
- навчання з авіаційної безпеки;
- навчання з фінансового моніторингу та інші види навчання.

Для кожної тематики виділений окремий бюджет. Пропоную розглянути фактичні та планові витрати на 2021 рік (табл.2.2). Дані представлені у тисячах гривень.

Таблиця 2.2 – Планові та фактичні витрати АТ «Укрпошта» на навчання персоналу (підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів) за 2020 рік

Назва філії, види навчання	Планова кількість учасників навчання на 2020 рік	Затверджений ФП витрат на 2020 рік (без ПДВ)	Планова середня вартість, тис. грн.	Фактична кількість учасників навчання за 2020 рік, осіб	Фактичні витрат за 2020 рік (з ПДВ), тис. грн.	Фактична середня вартість, тис. грн
Всього (ПК)	1624	1079,18	0,66	1406	667,66	0,475
Всього навчання з поводження з вогнепальною зброєю	850	422,67	0,50	800	212,41	0,266
Всього навчання з ОП	582	408,00	0,70	401	283,81	0,708
Всього навчання з цивільного захисту	91	79,35	0,87	45	35,41	0,787

Продовження табл.2.2

Всього навчання з авіаційної безпеки	20	13,50	0,68	27	13,50	0,500
Всього навчання з фінансового моніторингу	25	80,00	3,20	20	68,00	3,400
Всього інші	56	75,66	1,35	113	54,53	0,483

Джерело: розроблено автором на базі внутрішніх джерел досліджуваного підприємства

Проаналізувавши показники бюджету на 2020 рік можна зробити висновок, що фактична кількість працівників, які пройшли навчання нижча за планову. На такі результати можуть впливати різні показники, проте основними можна назвати:

- плинність кадрів;
- технічні проблеми;
- часові обмеження.

Також можна зазначити, що фактична середня вартість навчання навчання також має нижчі показники, порівнюючи із запланованими. Для «Укрпошти» нижчі витрати є сприятливим показником, оскільки їх можна перенаправити на інші потреби.

Далі слід розглянути бюджет навчання працівників за 2021 рік. Більш детальний опис представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Планові та фактичні витрати АТ «Укрпошта» на навчання персоналу (підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів) за 2021 рік

Назва філії, види навчання	Планова кількість учасників навчання на 2021 рік	Затверджений ФП витрат на 2021 рік (без ПДВ)	Планова середня вартість, тис. грн.	Фактична кількість учасників навчання за 2021 рік, осіб	Фактичні витрат за 2021 рік (з ПДВ), тис. грн.	Фактична середня вартість, тис. грн
Всього (ПК)	2 834	1 558,47	0,55	1 656	749,52	0,45

Продовження табл. 2.3

Всього навчання з ОП	1 174	868,21	0,74	616	363,81	0,591
Всього навчання з поводження з вогнепальною зброєю	1 463	516,15	0,35	875	187,05	0,214
Всього навчання з цивільного захисту	114	76,81	0,67	86	73,11	0,850
Всього навчання з авіаційної безпеки	68	44,80	0,66	57	29,75	0,522
Всього навчання з фінансового моніторингу	15	52,50	3,50	20	72,00	3,600
Всього інші	0	0,00	-	2	23,80	11,900

Джерело: розроблено автором на базі внутрішніх джерел досліджуваного підприємства

Проаналізувавши дані 2021 року можна зазначити, що в цьому періоді також спостерігається негативна динаміка планової та фактичної кількості працівників. Щодо середньої вартості навчання, то перевищення планового значення спостерігається у категорії «навчання з цивільного захисту», «навчання з фінансового моніторингу» та «Інші».

Також слід розглянути бюджети, які були виділені на навчання за 2022 рік. Більш детально з інформацією можна ознайомитися в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Планові та фактичні витрати АТ «Укрпошта» на навчання персоналу (підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів) за 2022 рік

Назва філії, види навчання	Планова кількість учасників навчання на 2022 рік	Затверджений ФП витрат на 2022 рік (без ПДВ)	Планова середня вартість, тис. грн.	Фактична кількість учасників навчання за 2022 рік, осіб	Фактичні витрати за 2022 рік (з ПДВ), тис. грн.	Фактична середня вартість, тис. грн.
Всього (ПК)	7224,00	2446,93	0,34	1703,00	938,08	0,55

Продовження табл.2.4

Всього навчання з авіаційної безпеки	18	12,60	0,70	5,00	3,40	0,680
Всього навчання з поводження з вогнепальною зброєю	5 332	1262,20	0,24	1026,00	460,42	0,449
Всього навчання з ОП	1 442	858,62	0,60	477,00	372,82	0,782
Всього навчання з цивільного захисту	185	131,83	0,71	58,00	60,32	1,040
Всього навчання з фінансового моніторингу	20	72,00	3,60	0,00	0,00	0
Всього навчання з пожежної безпеки	212	100,28	0,47	112,00	41,12	0,367
Всього навчання з медичних працівників	15	9,40	0,63	0,00	0,00	-

Джерело: розроблено автором на базі внутрішніх джерел досліджуваного підприємства

Проаналізувавши матеріал 2022 року в даному періоді також спостерігається тенденція до зниження фактичної кількості працівників, які пройшли навчання, порівнюючи із запланованими. Проте доречно буде також зазначити, що по всім категоріям, окрім «навчання з авіаційної безпеки», «навчання з фінансового моніторингу», «навчання з техніки безпеки» та «інше» реальна середня вартість більша за планову.

Залежно від специфіки навчальної програми, працівники можуть проходити навчання різними формами. Тому розглянемо більш детально кожен форму та проаналізуємо їх особливості.

Одним із видів є навчання в класі. Наприклад, для листоноші, обов'язковим навчанням в класі є такі програми як: цивільна оборона, пожежна безпека, опанування правил міжособистісної комунікації з клієнтами / співробітниками та інші. У процесі реалізації програми у 2022 році було навчено декілька тисяч співробітників. «7855 працівників були підготовлені, перепідготовлені та навчені іншим професіям на робочих місцях. Зокрема, навчання в класі пройшли 2735 новачків; на робочому місці – 5308 новачків»[25].

Наступним видом є навчання з наставником (оператори відділень можуть скористатися допомогою наставників для вивчення: функціональних обов'язків (обов'язки, права, знайомство з робочим місцем тощо); тренінгів, які пов'язані із розумінням та задоволенням потреб клієнтів та інші). За даними 2022 року для реалізації програми було залучено декілька тисяч наставників. «До навчального процесу підготовки новоприйнятих працівників були залучені 2459 наставників. Успішно пройшли оцінку професійної підготовки 7 906 працівників» [25].

Третім видом є дистанційне навчання онлайн. Наприклад: листоноші можуть опанувати програми, які пов'язані зі стандартами обслуговування за допомогою дистанційних онлайн курсів. «Понад 15 000 працівників було охоплено дистанційним навчанням, основна цільова аудиторія якого – персонал автоматизованих відділень поштового зв'язку та користувачі ПК дирекцій і центрального апарату управління, а також нові працівники. Дистанційно вони вивчали продукти та сервіси Укрпошти, проходили онлайн- курси з фінансового моніторингу, української мови, антикорупційної програми, захисту комерційної таємниці та конфіденційної інформації АТ «Укрпошта», заходів безпеки під час авіаційного нальоту або артилерійського обстрілу тощо»[25].

Слід виділити найбільш пріоритетні теми, на яких акцентується увага працівників, які обирають дистанційне навчання:

- фінансовий моніторинг (дана навчальна програма буде корисною для працівників різних рівнів управління, оскільки допоможе запобігати фінансовим махінаціям та сприятимуть внутрішній безпеці акціонерного товариства); послуги, яка спеціалізується на промо-кодах;

- особливості роботи з міжнародними поштовими відправленнями (навчальна програма сприятиме підвищенню рівня залученості та обізнаності робітників у свої посадових обов'язках, наприклад: знання правил, нормативів щодо ваги та розмірів перевезень);

- алгоритм та особливості роботи із: терміновими переказами; поповненням платіжних карт, використовуючи термінал; робота з готівкою (здійснення діяльності в межах грошових лімітів);

– алгоритм операцій, які пов’язані із функціонуванням нових сервісів (відправлення посилок через «OLX», особливості роботи з «Kasta», «Укрпошта Документи» та інші);

– навчальні програми, які спеціалізуються на ознайомленні з антикорупційною діяльністю (загалом, для працівників різних рівнів діяльності корисно знати про сутність антикорупційної діяльності, оскільки це зможе підвищити рівень знань людей щодо того, як можна помічати та запобігати корупційним схемам на роботі);

– курси, які допомагають опанувати українську мову, оскільки ведення документації та обслуговування державною мовою є обов’язковою для співробітників підприємства.

Статистичні дані, отримані від підприємства, дають змогу відслідкувати тенденцію, що найбільша активність дистанційного навчання спостерігається у третьому кварталі року. Проаналізувавши отриманий матеріал, було сформовано табл. 2.5, в якій візуалізовано динаміку навчання працівників за 2020, 2021 та 2022 роки.

Таблиця 2.5 – Щоквартальна чисельність працівників дистанційного формату навчання за 2020, 2021 та 2022 роки

	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Перший квартал, осіб	13 584	9 287	8 733
Другий квартал, осіб	15 052	9 971	1 652
Третій квартал, осіб	14 380	14 648	13 347
Четвертий квартал, осіб	9 472	11 347	12 167
Всього	52 488	45 893	35 899

Джерело: розроблено автором на базі внутрішніх джерел досліджуваного підприємства

Висновком можна зазначити, що кількість працівників, які пройшли дистанційний формат навчання може бути більшою ніж загальна кількість навчених працівників за рік, оскільки є колеги, які декілька разів за рік

користуються платформою дистанційного навчання. Найактивнішим періодом навчання у 2021 та 2022 роках – третій квартал, чисельність працівників становить 14 648 та 13 347 осіб, відповідно, а у 2020 році – другий квартал із результатом у 15 052 людини. Найнижча ж активність навчального процесу у 2021 році припадає на перший квартал і дорівнює 9 287 людей, а у 2022 році – другий квартал із 1 652 співробітниками. Можна також зазначити, що у четвертому кварталі 2022 року спостерігається перевага кількості осіб, які пройшли навчання, порівнюючи з попереднім, 2021 роком. У свою чергу це свідчить про позитивну динаміку, яка перевищує значення, яке було до повномасштабного вторгнення.

Четвертим видом навчання, яке також використовується АТ «Укрпошта» – самостійне. Наприклад, оператори поштових відділень можуть самостійно вивчати специфіку роботи філателії: яка є загальна інформація по даній діяльності; які колекції марок є тощо. Немає обмеження щодо місця, де може людина опанувати матеріал, тому деякі з видів навчання можуть комбінуватися для реалізації певної навчальної програми.

Сам процес навчання та розвитку співробітників «Укрпошти» має етапи, які відповідають загальній структурі навчання переважної більшості бізнес – організацій. Проте слід розглянути кожен етап більш детально на прикладі здійснення процесів на зазначеному підприємстві, оскільки на кожному підприємстві ці етапи відбуваються індивідуально.

На етапі аналізу потреби в навчання персоналу, департамент навчання може розглядати заявки, які були надіслані колегами, які бажають доопрацювати якийсь матеріал або ж проявляють ініціативу щодо кар'єрного зростання. Також відділ навчання слідкує за тенденціями ринку, на базі чого, пропонує варіанти подальших дій (наприклад, такий соціальний виклик як пандемія 2020 року спонукнула прискорити процес діджиталізації, саме тому відбулася активізація навчальних програм, спрямованих саме на цей напрямок).

Розробка, організація та реалізація навчально процесу відбувається відповідно до можливостей та потреб підприємства. Надані від акціонерного товариства «Укрпошта» матеріали дозволяють проаналізувати динаміку навчання

працівників.

Слід зазначити, що підприємство надає перевагу розробці та процесу організації первинної підготовки, перепідготовки та навчанню іншим професіям. Значення працівників, які підвищили кваліфікацію нижче від попередньої категорії, нижче у більш ніж чотири рази у 2020 році, більш ніж у два рази за 2021 та 2022 роки. Таке твердження підкріплюється внутрішніми даними акціонерного товариства за 2020, 2021 та 2022 роки, з якими більш детально можна ознайомитися в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура навчального процесу АТ «Укрпошта» за 2020, 2021 та 2022 роки

	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Осіб од.	Частка %	Осіб од.	Частка %	Осіб од.	Частка %
Первинна підготовка, перепідготовка, навчання іншим професіям	25 118	80,56	23 535	70,30	18 936	70,68
Підвищення кваліфікації	6 060	19,44	9 943	29,70	7 855	29,32
Всього	31 178	100	33 478	100	26 791	100

Джерело: розроблено автором на базі внутрішніх джерел досліджуваного підприємства

Проаналізувавши отримані дані можна зробити висновок, що спостерігається динаміка росту навчання працівників, яке пов'язане із підвищенням кваліфікації. Найбільша кількість осіб, які пройшли даний вид навчання спостерігався у 2021 році та становив 9 993 особи, що на 64% більше, порівняно з 2020 роком. Повномасштабне вторгнення стало причиною для зниження кількості працівників, які пройшли навчання у 2022 році, саме тому, порівнюючи із 2021 роком, чисельність людей, які пройшли первинну підготовку, перепідготовку та навчання іншим професіям становить 18 936 осіб, що менше на 4 599 – 23 535 осіб у 2021 році. Кількість співробітників, які підвищили кваліфікацію у 2022 році також знизилася на 2 088 та нараховує 7 855 колег, порівнюючи із 2021 роком – 9 943. Проте наявна кількість більша за показник 2020

року (6 060 робітників) на 1 795 осіб.

За результатами проведеного навчання в «Укрпошти» відбувалася ротація працівників, яка посприяла переведенню на такі посади:

- заступник начальника відділення поштового зв'язку;
- начальник відділення поштового зв'язку;
- начальник пересувного відділення поштового зв'язку;
- оператор поштового зв'язку.

Слід більш детально розглянути дані 2020 – 2022 років, оскільки це допоможе виявити динаміку розвитку або ж падіння зацікавленості співробітників у кар'єрному рості. На базі внутрішніх матеріалів було сформовано табл.2.7, в якій зібрані та узагальнені дані за аналізуючий період.

Таблиця 2.7 – Загальна кількість працівників, які отримали підвищення та здійснили ротацію після навчання

Кількість працівників, що отримали підвищення та ротацію	2020 рік	2021 рік	2022 рік
заступник начальника відділення поштового зв'язку	135	169	69
начальник відділення поштового зв'язку	215	305	104
начальник пересувного відділення поштового зв'язку	91	16	-
оператор поштового зв'язку	215	299	253
Всього	656	789	426

Джерело: розроблено автором на базі внутрішніх джерел досліджуваного підприємства

Узагальнюючи наведені дані можна зробити висновок, що протягом 2020 та 2021 року лідерську позицію, на яку здійснювалася ротація та підвищення - начальник відділення поштового зв'язку. Проте у 2022 році найбільш цікавою та затребуваною був оператор поштового зв'язку. Найбільший показник у 789 людей припадає на 2021 рік, а найнижчі результати має 2022 рік із чисельністю 426 осіб.

Таким чином можна зробити висновок, що посада начальника пересувного

відділення поштового зв'язку є досить новою, тому кількість бажаючих зайняти цю вакансію – низька, порівнюючи із іншими видами зайнятості.

Акціонерне товариство «Укрпошта» знаходиться на порозі змін і впроваджує у свою діяльність різні реформи, які сприятимуть оптимізації витрат ресурсів та підвищенню ефективності роботи загалом. Це вдосконалення не обійшло і процес опрацювання результатів навчання.

АТ «Укрпошта» має різні канали зворотного зв'язку, проте одним з найпоширеніших у процесі навчання та розвитку є анкетування. Після того, як співробітник пройшов, назначену йому, навчальну програму, він отримує «Анкету зворотного зв'язку», в якій необхідно дати відповідь на декілька запитань, які допоможуть зрозуміти ефективність програми та власну думку особи. Для кожної посади ці питання різні, проте для прикладу будуть продемонстровані декілька анкет зворотного зв'язку – «після проходження наставництва» та «після навчання в класі».

Щодо зворотного зв'язку після наставництва, то працівникам пропонується надати відповідь на наступні питання:

1. «На скільки достатньо та зрозуміло був викладений матеріал
2. Чи достатньо наставник приділяв Вам увагу, показував надання послуг на робочому місці
3. Скільки відсотків теоретичних знань були на самоопрацювання, від 1 до 100%
4. Протягом періоду навчання на робочому місці чи була комунікація у вас з відділом навчання (додаткове роз'яснення, консультації)
5. ПІБ працівника навчального відділу, який з вами зв'язувався
6. Вкажіть тему, яка потребує додаткового опрацювання» [29].

Для кожного питання пропонуються різні варіанти відповідей, які будуть демонструвати ефективність пройденого навчання та зрозумілість матеріалу, який був запропонований співробітнику:

- Вибрати один із запропонованих варіантів (наприклад: можливість дати єдину відповідь «так» або «ні»; обрати від одного до десяти, враховуючи той факт,

що чим нижче бал, тим нижче задоволення від пройденого матеріалу тощо);

- Записати власну думку або ж індивідуальний варіант відповіді (наприклад: працівнику необхідно вказати інформацію про особу, яка проводила навчання та зворотній зв'язок; зазначити той матеріал, який у процесі проходження курсу, семінару, тренінгу був незрозумілим або недостатньо розкритим для співробітника; вказати, який відсоток інформації був опрацьований самостійно та інше).

Наступним буде продемонстрований приклад анкети для співробітників, які навчалися в класі. Перелік питань також не дуже великий, тому дати відповіді можна швидко:

1. « На скільки достатньо та зрозуміло був викладений матеріал*»
2. Чи навали ви послуги на комп'ютері у навчальному класі*
3. Чи достатньо було практичних занять*
4. Чи були показані зразки оформлення виробничих бланків, квитанцій, макети відправлень тощо*
5. Вкажіть тему, яка потребує додаткового опрацювання*» [29].

Відповіді на питання також можуть бути різної форми, як і в анкеті зворотного зв'язку для наставництва, тому кожен працівник може відобразити індивідуальність у питанні зрозумілості та актуальності підібраної йому навчальної програми.

Аналізуючи отримані дані від колег, які пройшли програму розвитку та навчання, важливо розуміти, що немає ідеально сформованої програми, яка була б зрозуміла для всіх, тому на перевірку претендують всі сторони навчання, якщо працівник оцінює навчальну програму ефективною та корисною на 100% (наприклад, людина ставить високу оцінку та немає додаткових запитань, проте результати пройденого навчального курсу досить низькі за нормативні значення). Важливо згадати про існування людського фактору, завдяки якому співробітники можуть надавати хибну інформацію, керуючись своїми особистими поглядами та намірами. Досить оптимістичним є середній показник ефективності та

результативності проходження програми від 90%. Чим вище середнє значення, тим більш ефективним було навчання як для учня (у даному випадку) так і для колег, які займають формуванням програм та підбором інформації.

2.3 Обґрунтування пропозицій щодо шляхів удосконалення процесів навчання та розвитку персоналу бізнес-організації

Немає універсальних та довершених систем у світі, тому процес навчання та розвитку працівників в акціонерному товаристві «Укрпошта» також може модифікуватися та вдосконалюватися. Варто зазначити, що національний оператор поштового зв'язку здійснює активну діяльність на ринку протягом багатьох десятиліть, рівень діджиталізації не відповідає в повній мірі нинішнім потребам та темпу діяльності. Проте базуючись на теперішніх ресурсах, можна запропонувати комплексну систему удосконалення навчання та розвитку працівників, охоплюючи всі ключові процеси. У табл. 2.8 продемонстрований короткий перелік пропозицій.

Таблиця 2.8 – Пропозиції щодо вдосконалення процесу навчання та розвитку працівників в АТ «Укрпошта»

Процес	Пропозиція
Аналіз потреб персоналу в навчанні	удосконалення процесу збору даних
Розробка навчальної програми	Вдосконалити процес аналізу та розробок навчальних програм
Реалізація процесу навчання	Покращити якість та різноманітність навчальних програм
Оцінка результатів	Оптимізація часових витрат у процесі зворотного зв'язку

Джерело: розроблено автором на базі внутрішніх джерел досліджуваного підприємства

Розглянемо кожен пропозицію більш детально. Для підвищення ефективності та результативності можна запропонувати проводити регулярні опитування співробітників з метою дізнатися їх вподобання, інтереси та потреби.

Створення системності даного процесу допоможе більш точно відстежувати статистику та швидше реагувати на зміни, які можуть демонструватися протягом певного періоду. Також такі опитування допоможуть краще розуміти свій колектив, що у перспективі буде корисно для ознайомлення керівництва вищого рівня управління, оскільки воно формує напрямки та подальші пріоритети діяльності підприємства.

Враховуючи всі можливості, на етапі розробки, можна запропонувати залучати спеціалістів не тільки власного підприємства, а й професіоналів зрізних навчальних центрів, досвід яких буде актуальним для акціонерного товариства "Укрпошта". Для оптимізації витрат часу на бюрократичні питання, слід використовувати різні сучасні платформи документообігу.

Доречно буде запропонувати декілька програм, які удосконалять процес ведення документації. На міжнародній студентській конференції авторка даної кваліфікаційної роботи - Козинська Ніна та її колега - Ткаченко Анастасія представили доповідь на тему: "Особливості цифровізації ланцюжка створення вартості на прикладі аграрного підприємства", в якому запропонували приклади декількох додатків, які сприятимуть документообігу. "Доволі поширеною є програма «1С», яка допомагає автоматизувати ведення бухгалтерії; пропонується і використання системи «AgriChain Farm», яка допоможе автоматизувати процеси, пов'язані з документообігом" [30].

Протягом останніх років спостерігається тенденція до цінності працівників, які будуть мати якомога ширший кругозір та будуть універсалами в своїй справі. Компанії зацікавлені у тому, щоб навчати та розвивати вузько направлених співробітників в універсальних. Саме тому активний попит набирає практика навчання в інших філіях, підприємствах, які здійснюють діяльність в одній галузі. Прикладом можна зазначити навчальний університет «Нової Пошти». Хоча даний поштовий оператор є прямим конкурентом, отримання досвіду та аналіз їх методів реалізації навчальних програм буде цікавим та корисним, оскільки дозволить більш дослідити конкурентів та проаналізувати діяльність власного підприємства.

Додатковою пропозицією щодо етапу реалізації полягає у тому, щоб

запропонувати кооперацію з різними навчальними платформами, що у свою чергу дозволить розширити спектр охопленості та зацікавленості співробітників у активній участі. Прикладом таких платформ може бути: «Coursera», «Prometheus», «Educational Era» та інші.

Щодо пропозицій вдосконалення процесу оцінки результатів, то слід запропонувати ідею створення "Довідника для новачка", який міститиме структуровану базову інформацію, що буде корисною для працівника, якого підвищили, перевели на іншу посаду в наслідок ротації та інше. Даний довідник буде знаходитися на гугл-диску, до якого колега отримує доступ. Наприклад: листоноша у Волинській області надав зворотній зв'язок щодо ефективності та актуальності пройденої навчальної програми, використовуючи анкету зворотного зв'язку. За результатами вияснилося, що колега має прогалини із розумінням особливостей роботи з філателією. Працівнику навчального центру необхідно звернути на це увагу та забезпечити повторне проходження матеріалу, який висвітлює встановлене питання. Проте для прийняття такого рішення колега керується власними знаннями або ж чекає відповідь від керівництва вищих рівнів управління, що у свою чергу займає деякий час.

Саме тому буде доречно створити документ, в якому буде зазначено перелік тем, які працівник може не зрозуміти, та курси, тренінги або ж інші методи, які можна застосувати для опрацювання необхідного матеріалу. Приклад вигляду одного з елементів в довіднику можна більш детально розглянути в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Список можливостей для вирішення необхідного питання, пов'язаного з навчанням та розвитком співробітником

Дата	Тема	Назва посади працівника, який навчається	Форма навчання	Посилання на матеріал (електронний або місце, де знайти)	Оперативний спосіб зв'язку з відповідальним теми
10.05.2024	Робота зі зверненнями та скаргами	оператор відділення	у класі	матеріал знаходиться в куточку споживача	Орисюк Орися Орисівна (+380.....)

	громадян		онлайн	https://www.ukrposhta.ua/ua/yak-oformyty-informatsiyniyi-zapyt	електронна адреса або інший канал комунікації
--	----------	--	--------	---	---

Джерело: розроблено автором на базі внутрішніх джерел досліджуваного підприємства

Таким чином можна буде оптимізувати витрати часу, які передбачали узгодження з керівниками інших рівнів управління та вивільнити спеціалістів вищих рівнів аби спрямувати їх діяльність на стратегічні та інші важливі, у перспективі, рішення. Завдяки такій структуризації також спрощується процес роботи працівника навчального центру, який отримав запит співробітника на потребу повторного проходження програми, оскільки в ній можуть відобразитися дані осіб, які спеціалізуються на тому чи іншому питанні. Якщо повернутися до прикладу з листоношою, то працівник навчального центру, який знаходиться в будь-якому регіоні може зайти і переглянути, яким чином можна діяти далі, оскільки в довіднику може відобразитися: назва теми; форма навчання; посилання на необхідний матеріал, якщо до нього є доступ; координати відповідальних осіб, які оформлюють, оновлюють інформацію тощо.

Узагальнюючи запропоновані варіанти удосконалення процесу навчання та розвитку персоналу в акціонерному товаристві «Укрпошта» слід звернути увагу, що кожна з пропозицій буде більш ефективною, якщо розглядати її в поєднанні з іншими. Таким чином, планомірна реалізація наданих рекомендацій сприятиме оптимізації процесів та розвитку діяльності акціонерного товариства «Укрпошта» в цілому.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

1. Аналіз різноманітних джерел дозволив зрозуміти та узагальнити сутність ключових понять, які необхідні для розуміння особливості процесу навчання та розвитку працівників в бізнес-організації, серед яких є: «персонал», «ресурси», «трудові ресурси», «матеріальні ресурси», «інформаційні ресурси», «фінансові ресурси», «часові ресурси», «професійне навчання персоналу», «розвиток персоналу» та інші. Проте слід приділити двом фундаментальним поняттям:

– Навчання – вид навчальної діяльності, під час якої кількість і якість елементів знань і вмінь учня доводяться викладачем до належного рівня (середнього, еталонного, можливого), що становить мета навчання;

– Розвиток – це процес досягнення результату, який раніше недосягався, завдяки розкриттю внутрішнього потенціалу людини.

2. Протягом останніх років питання ефективної організації процесу навчання та розвитку співробітників набуває більшого значення в середовищі бізнес-організацій. Це пов'язано з тим, що тільки при правильній системі навчання та розвитку, люди в компанії можуть ефективно виконувати, поставлені їм, завдання, і працювати більш результативно. Використання, оптимального для організації, підходів та впровадження різних методів, які сприятимуть удосконаленню процесу навчання та розвитку колег, може підвищити ефективність на робочому місці самому працівнику так і посприяти забезпеченню сталості в діяльності компанії, що у свою чергу, забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Існує чимала кількість видатних діячів та дослідників, які, проводячи сучасні дослідження, допомагають зрозуміти тенденції та потреби всіх сторін, які забезпечують діяльність бізнес-організації. У даному дослідженні детальна увага приділена огляду світових тенденцій в навчанні та

розвитку персоналу бізнес- організацій, наприклад - проєкт «PEOPLE MANAGEMENT В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ОЧІКУВАННЯ ТА ТРЕНДИ 2024+», який був проведений групою дослідження, у котру входили Ольга Прохоренко та Злата Тягунова.

3. Аналіз ефективності процесів навчання та розвитку персоналу дозволив ознайомитися з унікальністю інтерпретації того чи іншого способу у сьогоdnішніх реаліях. Для проведення дослідження було обрано акціонерне товариство «Укрпошта». Провівши власне дослідження було запропоновано шляхи, які сприятимуть удосконаленню процесу навчання та розвитку персоналу бізнес-організації, серед яких є:

- удосконалення процесу збору даних;
- вдосконалення процесу аналізу та розробок навчальних програм;
- покращення якості та різноманіття навчальних програм;
- оптимізація часових витрат у процесі зворотного зв'язку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В. Управління персоналом: за заг. ред. О. М.Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018.–404 с. URL: <http://surl.li/mxoep>
2. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. — К. : КНЕУ, 2014. — 418, [6]с. URL: <http://surl.li/tvixi>
3. КЛАСИФІКАЦІЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА. СУЧАСНІ ПІДХОДИ. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1295/3/11vippsp.pdf> (Дата звернення: 25.04.2024)
4. Економічний енциклопедичний словник - Мочерний С.В. 1995 . URL: <https://subjectum.eu/economic/slovník/6343.html> (Дата звернення: 25.04.2024)
5. Організація системи професійного навчання персоналу. [URL]: https://pidru4niki.com/74322/ekonomika/organizatsiya_sistemi_profesiynogo_na_vchannya_personalu (Дата звернення: 06.04.2024)
6. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. URL: <https://library.if.ua/book/104/7026.html> (Дата звернення:06.05.2024)
7. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук– К.: Кондор, 2003. – 296 с.
8. Савченко В. А. Розвиток персоналу. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2015. – 505, [7] с.
9. Навчання персоналу — як організувати навчання і розвиток персоналу: покрокова інструкція для роботодавців + методи виявлення потреб в навчанні персоналу організації. URL:<http://surl.li/txzxm> (Дата звернення: 25.04.2024)
10. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації. [URL]: <https://studfile.net/preview/7398524/page:3/> (Дата звернення: 06.04.2024)

11. Проєкт «PEOPLE MANAGEMENT В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ОЧІКУВАННЯ ТА ТRENДИ 2024+»

12. Microsoft Teams. URL:

https://uk.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Teams (Дата звернення: 26.04.2024)

13. Про компанію. URL: <https://hurma.work/pro-kompaniyu/> (Дата звернення: 06.04.2024)

14. Notion (програмне забезпечення). URL: <http://surl.li/rjuen> (Дата звернення: 26.04.2024)

15. Як працює гейміфікація у всьому світі: яскраві та результативні кейси. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/heymifikatsiya-v-biznesi/> (Дата звернення: 01.04.2024)

16. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс : навч. посіб; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2012. – с.120-142.

17. What is the Clan or Collaborative Culture in Franchising? URL: <https://www.zorakleprofiles.com/what-is-the-collaborative-culture-in-franchising/> (Дата звернення: 01.04.2023)

18. Tom's of Maine National «Workplace Model of Excellence». URL: <http://surl.li/tviye> (Дата звернення: 01.04.2024)

19. Amazon хоче безкоштовно навчити користуватися ШІ 2 мільйони осіб. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/22/706869> (Дата звернення: 07.04.2024)

20. Кількість зареєстрованих кіберінцидентів минулого року зросла на 62,5% - Держспецзв'язку. URL: <http://surl.li/tviwe> (Дата звернення: 07.04.2024)

21. Що таке Amazon? URL: <https://ikt.in.ua/scho-take-amazon/> (Дата звернення: 07.04.2024)

22. Amazon. URL: <https://www.scribd.com/document/690903174/Amazon> (Дата звернення: 07.04.2024)

23. Укрпошта. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0> (Дата звернення: 06.05.2024)

24. ПРО КОМПАНІЮ. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/about-us>
(Дата звернення: 10.04.2024)
25. ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА» ЗА 2022 РІК. URL:https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2022.pdf (Дата звернення: 16.04.2024)
26. ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА» ЗА 2021 РІК. URL:https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2021.pdf (Дата звернення: 16.04.2024)
27. ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА» ЗА 2020 РІК. URL:https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2020_rik.pdf (Дата звернення: 16.04.2024)
28. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про професійний розвиток працівників». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (Дата звернення: 16.04.2024)
29. Внутрішнє джерело: анкета зворотного зв'язку АТ «Укрпошта»
30. Менеджмент: виклики та перспективи цифрової епохи: Зб. Матеріалів III Міжнародної наукової студентської конференції. К.:КНЕУ, 2022. 146 с. URL:<http://surl.li/tvjlk> (Дата звернення: 01.05.2024)
31. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О.Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
32. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д.Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
33. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО УКРПОШТА. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21560045/ (Дата звернення: 01.05.2024)