



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Яків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Шикеринця Степана Тарасовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Копитко Василь Іванович

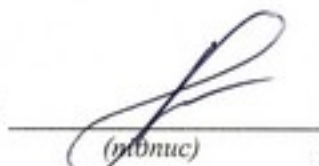
(прізвище, ім'я, по-батькові)

директор ТОВ

«АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ УКРЕЙН»

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:


(підпис)

Павлішевський Володимир Ігорович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Студента Шикеринця С. Т. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи Копитко В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Тавішевський В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

М. Д. _____
19 травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Шикеринцю Степану Тарасовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Керівник роботи: Копитко Іван Васильович, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Наукові публікації за темою дослідження,
статистичні дані, звітність досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 2.1 - 2.12 і табл. 2.1. – 2.2 – ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА
ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ ВІДДІЛУ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ У
ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЙТІКЕЙ
СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»

Рис. 3.1 - 3.18 і табл. 3.1 - 3.2 – РЕЗУЛЬТАТИ СТВОРЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЇ У
ВІДДІЛІ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р. лютий 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>		

Студент

Керівник роботи

Шикеринець С. Т.

(прізвище та ініціали)

Копитко В. І.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Шикеринець С.Т. Забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення методів управління професійним розвитком персоналу. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2023.

Обсяг роботи становить [] сторінок, включаючи [] таблиць, [] рисунків, [] додатків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи управління професійним розвитком персоналу та управління великими проектами з використанням методології Scaled Agile Framework (SAFe).

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені та реалізовані конкретні пропозиції, а також проаналізовані результати і зроблені відповідні висновки.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, ефективність, компетенція, персональний розвиток.

ANNOTATION

Shykerynets S.T. Enhancing the competitiveness of the enterprise through the improvement of professional development management methods. - Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). - Lviv, 2024.

The amount of work is [] pages, including tables [], [] figures [] applications.

The theoretical and methodological foundations of professional development management and the management of large projects using the Scaled Agile Framework (SAFe) methodology were examined.

Based on the processing of theoretical and practical materials, specific proposals were made and implemented, results were analyzed, and relevant conclusions were drawn.

Keywords: management, enterprise, efficiency, competence, personal development.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Теоретичне обґрунтування управління професійним розвитком персоналу.....	9
1.1.1 Визначення та суть управління професійним розвитком персоналу.	9
1.1.2 Значення управління професійним розвитком персоналу для підприємства.	10
1.2 Класифікаційні характеристики методів управління професійним розвитком персоналу.	12
1.2.1 Типи методів управління професійним розвитком персоналу.	12
1.2.2 Порівняльний аналіз методів управління професійним розвитком персоналу.....	14
1.3 Історія та сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу.....	15
1.3.1 Історичний огляд розвитку методів управління професійним розвитком персоналу.	15
1.3.2 Сучасні тенденції та інновації в управлінні професійним розвитком персоналу.	18
1.4 Виклики та перспективи в управлінні професійним розвитком персоналу.....	19
1.4.1 Виклики управління професійним розвитком персоналу.....	19
1.4.2 Перспективи розвитку методів управління професійним розвитком персоналу.....	20
1.4.2.1 Компетентісний підхід у навчанні.	20
1.4.2.2 Інтеграція технологій у навчання.	21
1.4.2.3 Фокус на м'яких навичках.....	22

	4
1.4.2.4 Неперервне навчання.	23
1.4.2.5 Гнучкість та індивідуалізація.	24
1.4.2.6 Розвиток корпоративного навчання.	25
1.4.2.7 Вимірювання впливу та ROI.	27
Висновки до I розділу	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ УКРЕЙН»	31
2.1 Організаційна характеристика підприємства та особливості його розвитку.	31
2.1.1 Огляд організаційної характеристика підприємства.....	31
2.1.2 Огляд організаційної структури відділу контролю якості.....	38
2.1.2 Огляд обов'язків Директора з Контролю Якості.	40
2.2 Огляд статистичних даних роботи відділу контролю якості.	41
2.3 Аналіз статистичних даних роботи відділу контролю якості.	44
2.4 Ключові виклики та перспективи розвитку системи управління розвитком персоналу та відділу контролю якості на досліджуваному підприємстві.	49
Висновки до II розділу	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	52
3.1 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення методів управління професійним розвитком персоналу.	52
3.2 Реалізація пропозиції удосконалення методів управління професійним розвитком персоналу.	53
3.3 Оптимізація та стандартизація оцінювання та навчання персоналу.	60
3.3.1 Короткий огляд матриці компетенцій.....	61
3.3.2 Короткий огляд матеріалі для підготовки проходження оцінювання технічного рівня працівників.	66

3.3.3	Короткий огляд інструменту оцінки технічного рівня працівників відділу контролю якості.....	68
3.3.4	Короткий огляд Плану Персонального Розвитку працівників.....	69
3.4	Огляд статистичних даних роботи відділу контролю якості після впровадження запропонованих змін.	71
3.5	Аналіз статистичних даних роботи відділу контролю якості після впровадження запропонованих змін.	74
3.6	Порівняння ефективності запропонованих та впроваджених змін до роботи відділу контролю якості.....	78
3.6.1	Аналіз результатів оптимізації та стандартизації оцінювання і навчання персоналу після впровадження запропонованих змін.....	79
3.6.2	Аналіз результатів оптимізації та стандартизації підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід після впровадження запропонованих змін.	80
3.6.3	Аналіз впливу результатів оптимізації та стандартизації підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід на середню вартість робочого часу працівника для клієнта після впровадження запропонованих змін.	81
3.6.4	Додаткові результати спостереження.	81
	Висновки до III розділу	84
	ВИСНОВКИ.....	86
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Сучасний динамічний світ бізнесу, де технології, ринкові умови та потреби споживачів постійно еволюціонують, вимагає від підприємств не лише ефективності операцій та якості продукції, але й неперервного розвитку компетенцій свого персоналу. В умовах глобальної конкуренції, управління професійним розвитком кадрів стає критичним фактором успіху, що забезпечує стратегічні переваги на ринку. Саме тому, удосконалення методів управління професійним розвитком персоналу виокремлюється як ключова стратегія для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Базуючись на попередньо-проведеному дослідженні що описане в тезах наукової конференції [1] варто додати що цьому контексті, важливим аспектом стає управління великими проектами, які часто є стратегічними для організацій і вимагають комплексного підходу до координації роботи різних команд і процесів.

Використання методологій, таких як Scaled Agile Framework (SAFe), дозволяє організаціям ефективно масштабувати Agile-практики для управління складними проектами на рівні всієї компанії. SAFe забезпечує структуру, що сприяє гнучкості, координації та ефективності великомасштабних проектів, відповідаючи на постійні зміни в економічному та технологічному середовищі.

Таким чином, успішне впровадження великих проектів і управління професійним розвитком персоналу через інноваційні методології та підходи, як-от SAFe, є вирішальним для досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Цей комплексний підхід дозволяє компаніям не тільки адаптуватися до нових ринкових реалій та технологічних змін, але й ефективно вирішувати завдання, пов'язані з розвитком та утриманням кваліфікованих фахівців. Аналіз сучасних тенденцій у сфері управління персоналом та великими проектами робить цю тему надзвичайно актуальною та значущою для подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій.

Важливо також враховувати вплив глобальних тенденцій, таких як цифрова трансформація та зміни в робочому середовищі, на вимоги до навичок та знань працівників. Підприємства, які успішно адаптують свої програми розвитку персоналу до цих реалій, отримують значні конкурентні переваги в мінливому бізнес-ландшафті.

У даній роботі будуть досліджені ключові аспекти управління професійним розвитком персоналу та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств. Дослідження цієї теми є актуальним завданням, яке сприятиме вдосконаленню стратегій управління персоналом та надасть підприємствам ефективні інструменти для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Актуальність теми дослідження була підтверджена детальним оглядом уже існуючих джерел - Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства [2] та Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві [3]. Ці джерела підтверджують, що проблема професійного розвитку персоналу підприємства є предметом дослідження багатьох учених та науковців. Однак, не всі аспекти цієї проблеми були вичерпно досліджені, особливо щодо удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу.

У контексті даної магістерської роботи, об'єктом наукового аналізу є організаційна структура ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ УКРЕЙН». Предметом дослідження, в свою чергу, є комплекс методів, що застосовуються для управління процесом професійного розвитку персоналу відділу контролю якості в рамках зазначеної організації.

Узагальнюючи, дана магістерська робота має на меті не тільки проаналізувати існуючі методи та підходи до управління професійним розвитком персоналу та великими проектами, але й розробити рекомендації для їх вдосконалення та адаптації до потреб сучасних організацій. Через це дослідження, робота прагне забезпечити підприємствам необхідні інструменти та знання для ефективного вирішення завдань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами та проектною

діяльністю в динамічному та непередбачуваному бізнес-середовищі. Основні положення магістерської роботи доповідались на науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності», яка відбулася 15 грудня 2023 року у Львівському інституті менеджменту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретичне обґрунтування управління професійним розвитком персоналу.

1.1.1 Визначення та суть управління професійним розвитком персоналу.

Управління професійним розвитком персоналу - це процес, який включає розробку та реалізацію заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації [4]. Цей процес передбачає організацію безперервного навчання та підвищення кваліфікації працюючих. Управління професійним розвитком персоналу є ключовою складовою стратегії управління людськими ресурсами в організації. Воно передбачає систематичний підхід до планування, організації, стимулювання та контролю за професійним зростанням співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної та технологічної перебудови галузей економіки [5].

Суть управління професійним розвитком полягає в створенні умов для неперервного навчання та розвитку співробітників, які включають як формальні так і неформальні заходи. До формальних заходів належать тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, в той час як неформальні можуть включати менторство, коучинг, самоосвіту та інші види саморозвитку. Основна мета управління професійним розвитком персоналу - забезпечити підприємству конкурентну перевагу через розвиток ключових навичок та компетенцій своїх співробітників. Це

включає ідентифікацію потреб у навчанні, планування і реалізацію програм навчання, оцінку їх ефективності та внесення корективів у процес професійного розвитку. Значення управління професійним розвитком для підприємства не може бути переоцінене. Воно дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу, сприяє адаптації співробітників до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, підвищує мотивацію та лояльність персоналу, знижує текучість кадрів та підвищує загальну продуктивність роботи.

В сучасних умовах, коли ринкове середовище характеризується високою динамікою змін, здатність швидко адаптувати та розвивати професійні навички персоналу стає вирішальним фактором успіху підприємства. Тому управління професійним розвитком вимагає від керівництва глибокого розуміння потреб бізнесу, а також вміння ефективно використовувати доступні ресурси для розвитку потенціалу співробітників.

1.1.2 Значення управління професійним розвитком персоналу для підприємства.

Управління професійним розвитком персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокового успіху та сталого розвитку підприємства. Ця стратегія спрямована на постійне підвищення кваліфікації, розвиток навичок та компетенцій співробітників, що безпосередньо впливає на зростання продуктивності, ефективності та інноваційної активності компанії. Ось декілька ключових аспектів, які підкреслюють значення управління професійним розвитком персоналу для підприємства. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, швидка адаптація до змін, інноваційність та гнучкість стають ключовими факторами успіху. Систематичне навчання та розвиток співробітників дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, впроваджувати новітні технології та методи роботи, що в кінцевому результаті забезпечує йому конкурентні переваги.

Компанії, які активно інвестують у розвиток своїх співробітників, стають більш привабливими для висококваліфікованих фахівців. Професійний розвиток сприяє не тільки залученню, але й утриманню талантів в компанії, знижуючи текучість кадрів та витрати на пошук та адаптацію нових співробітників.

Можливість професійного та кар'єрного розвитку є важливим фактором мотивації співробітників. Інвестуючи в розвиток персоналу, компанія демонструє свою зацікавленість у добробуті та кар'єрному просуванні своїх співробітників, що підвищує їхнє відчуття цінності, лояльність до компанії та задоволеність роботою.

Розвиток професійних навичок та компетенцій співробітників безпосередньо впливає на якість їхньої роботи та рівень наданих послуг. Висококваліфіковані співробітники здатні ефективніше вирішувати робочі задачі, пропонувати інноваційні рішення, покращувати процеси та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів. Безперервний професійний розвиток співробітників сприяє формуванню культури інновацій в компанії, де кожен співробітник має можливість внести свій вклад у розвиток та вдосконалення бізнесу. Це створює умови для генерації нових ідей, пошуку нестандартних рішень та реалізації інноваційних проектів.

Управління професійним розвитком персоналу також сприяє формуванню позитивної організаційної культури, де наголошується на важливості навчання, співпраці та взаємопідтримки. Це допомагає зміцнити командний дух, покращити внутрішню комунікацію та співпрацю між різними підрозділами компанії. Коли співробітники відчують себе частиною єдиної команди, працюючи на спільні цілі, це значно підвищує їхню загальну продуктивність та ефективність роботи. деяких галузях, особливо в тих, що мають строгі регуляторні вимоги (наприклад, у фінансовому секторі, охороні здоров'я, виробництві), управління професійним розвитком персоналу є ключовим для забезпечення відповідності діяльності компанії законодавчим стандартам. Навчання та сертифікація співробітників

дозволяє підприємствам виконувати необхідні вимоги та уникати потенційних юридичних проблем.

Компанії, що приділяють увагу професійному розвитку своїх співробітників, часто сприймаються як більш відповідальні та зосереджені на сталому розвитку. Це позитивно впливає на їх репутацію серед споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін, вказуючи на відданість компанії не лише досягненню комерційного успіху, але й добробуту своїх співробітників та суспільства в цілому.

Таким чином, управління професійним розвитком персоналу стає не просто інструментом для підвищення кваліфікації співробітників, а стратегічною ініціативою, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства, від корпоративної культури до досягнення стратегічних бізнес-цілей.

1.2 Класифікаційні характеристики методів управління професійним розвитком персоналу.

Методи управління професійним розвитком персоналу можна класифікувати за різними критеріями, заснованими на характері навчання, формах проведення, учасниках процесу, а також на цілях і завданнях, які покликані вирішувати ці методи.

1.2.1 Типи методів управління професійним розвитком персоналу.

Методи управління професійним розвитком персоналу можуть бути класифіковані за різними критеріями. Ось декілька основних типів:

а) Навчальні методи. Ці методи включають в себе різні форми навчання, такі як тренінги, семінари, вебінари, курси онлайн-навчання, стажування тощо. Тренінги та семінари проводяться в очних та онлайн форматах і мають на меті розвиток конкретних навичок або знань. Організуються як самою компанією, так і залученими зовні експертами. Вебінари пропонують дистанційне навчання, дозволяючи співробітникам вдосконалюватися без

потреби покидати дім чи офіс, що надає додаткову гнучкість у організації освітнього процесу. Онлайн-курси через цифрові платформи, такі як Coursera, Udemy, LinkedIn Learning, забезпечують самостійне навчання через відео, тести та інтерактивні завдання у різних професійних областях. Стажування ж пропонує практичний досвід роботи в реальних умовах, можливе як в рамках компанії, так і за її межами, сприяючи здобуттю нового досвіду або освоєнню нових професійних напрямків.

б) Методи кар'єрного розвитку. Методи мотивації та стимулювання включають заходи, які спонукають співробітників до активного професійного розвитку та покращення продуктивності. Вони можуть включати фінансові стимули, такі як премії та підвищення зарплати, а також нефінансові форми визнання, наприклад, акції компанії або публічне визнання досягнень. Такі методи не тільки винагороджують поточні зусилля, але й мотивують до подальшого розвитку та вдосконалення.

в) Методи мотивації та стимулювання: Ці методи включають в себе різні форми винагород, такі як премії, підвищення зарплати, акції компанії, визнання та інші форми заохочення, що спонукають працівників до професійного розвитку [5].

г) Методи оцінювання та зворотного зв'язку. Ці методи включають в себе регулярні оцінки продуктивності, 360-градусні оцінки, самооцінку, зворотний зв'язок від керівництва та колег [6]. Методи оцінювання та зворотного зв'язку відіграють ключову роль у процесі професійного розвитку, надаючи співробітникам інформацію про їхній поточний рівень продуктивності та області для покращення. Зворотний зв'язок від керівництва та колег є цінним ресурсом для ідентифікації сильних сторін та областей для подальшого розвитку.

1.2.2 Порівняльний аналіз методів управління професійним розвитком персоналу.

Управління професійним розвитком персоналу включає різноманітні методи, кожен з яких має свої переваги та обмеження в залежності від контексту організації, цілей навчання та індивідуальних потреб співробітників. Порівняльний аналіз цих методів дозволяє глибше зрозуміти, які підходи найкраще відповідають конкретним ситуаціям та як їх можна ефективно комбінувати для досягнення оптимальних результатів.

а) Навчальні методи, такі як тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси та стажування, фокусуються на безпосередньому набутті знань та розвитку навичок. Вони ефективні для швидкого оновлення або розширення професійних знань, але можуть бути обмежені в забезпеченні глибокого розуміння або довгострокового засвоєння без практичного застосування.

б) Методи кар'єрного розвитку, включаючи планування кар'єри, менторство, коучинг та ротацію посад, зосереджені на довгостроковому професійному зростанні. Вони підтримують індивідуальні кар'єрні амбіції, сприяють розвитку лідерських якостей та адаптації до різних ролей в організації. Ці методи вимагають більшої інвестиції часу та ресурсів, але забезпечують стійке зростання та високу мотивацію співробітників.

в) Методи мотивації та стимулювання, такі як фінансові інвестиції, акції компанії, визнання досягнень, служать потужним стимулом для співробітників активно займатися своїм професійним розвитком. Вони можуть ефективно підвищувати внутрішню мотивацію, але для досягнення найкращих результатів їх необхідно використовувати у поєднанні з методами, що забезпечують розвиток компетенцій та кар'єрне зростання.

г) Методи оцінювання та зворотного зв'язку, включаючи регулярні оцінки продуктивності та 360-градусні оцінки, критично важливі для ідентифікації потреб у навчанні та кар'єрному розвитку. Вони допомагають визначити

ефективність навчальних та розвиваючих програм, а також слугують основою для індивідуального планування професійного розвитку. Однак, без адекватної підтримки та наступних дій з боку організації, їх вплив на довгостроковий розвиток може бути обмеженим.

У результаті, для досягнення оптимального розвитку персоналу, організаціям необхідно інтегрувати різні методи, враховуючи їх переваги та обмеження, а також забезпечувати їх взаємодоповнення та посилення впливу один на одного. Такий інтегрований підхід дозволяє створити комплексну систему управління професійним розвитком, що сприяє залученню, мотивації та утриманню талановитих співробітників, а також забезпечує їх неперервний розвиток та внесок у досягнення цілей організації.

1.3 Історія та сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу.

1.3.1 Історичний огляд розвитку методів управління професійним розвитком персоналу.

Розвиток методів управління професійним розвитком персоналу має довгу історію, що відображає зміни в організаційних практиках, технологічних інноваціях та соціально-економічних умовах. Цей розвиток можна розділити на декілька ключових етапів:

а) Ранній період: Кінець XIX - початок XX століття. У кінці XIX та на початку XX століття, в епоху інтенсивної індустріалізації, методи управління професійним розвитком персоналу переживали значні зміни. Цей час характеризувався швидким ростом промислового виробництва, що вимагало великої кількості робочої сили з необхідними навичками для ефективної роботи на фабриках та в майстернях. Основною метою управління професійним розвитком у цей період було забезпечення працівників необхідними робочими навичками для виконання специфічних завдань.

Навчання було спрямоване на вдосконалення мануальних навичок, основних знань про робочі процеси та методи ефективної праці. Підхід до навчання був в основному авторитарним, з чіткими інструкціями та контролем з боку керівництва. Великий вплив на розвиток методів управління професійним розвитком мав Фредерік Тейлор та його концепція наукового менеджменту. Тейлор вважав, що кожна робота може бути аналізована та оптимізована для досягнення максимальної ефективності. Він пропонував систематичний підхід до вивчення робочих процесів, розробки стандартів виконання робіт та навчання працівників найбільш ефективним методам праці. Одним з ключових аспектів наукового менеджменту була стандартизація робочих процесів. Це означало встановлення однакових методів виконання завдань для всіх працівників, що спрощувало навчання та забезпечувало більшу передбачуваність та контроль за виробничим процесом. Стандартизація також допомагала в ідентифікації найкращих практик та їх поширенні серед робітників. Цей ранній період заклав основи для подальшого розвитку методів управління професійним розвитком, підкресливши важливість навчання, стандартизації та ефективності праці. Хоча сучасні підходи до професійного розвитку значно відрізняються від методів того часу, основна ідея про необхідність підготовки та розвитку навичок співробітників залишається актуальною. Сучасні методи управління професійним розвитком персоналу охоплюють ширший спектр компетенцій та підходів, але вони все ще використовують деякі принципи, засновані на ранніх розробках в галузі навчання та розвитку.

б) Післявоєнний розвиток: Середина XX століття. Після закінчення Другої світової війни світ увійшов у період інтенсивної індустріалізації та економічного зростання, що мало значний вплив на розвиток корпоративного сектору та методи управління професійним розвитком персоналу. Цей час став переломним моментом у підходах до розвитку та навчання працівників,

особливо в контексті менеджерських навичок та лідерства. Масштабна реконструкція економіки після війни та стрімкий розвиток промисловості призвели до збільшення потреби в кваліфікованих кадрах, здатних керувати складними виробничими процесами та великими колективами. Виникла гостра потреба в професіоналах, які володіли б не лише технічними знаннями, а й навичками управління, планування та лідерства. У відповідь на ці виклики компанії почали приділяти значно більше уваги підготовці своїх керівників. Було визнано, що ефективність управління персоналом, здатність мотивувати команду та вести за собою є ключовими чинниками успіху в бізнесі. Тому середина XX століття ознаменувалася зростанням популярності різноманітних програм розвитку лідерських якостей та управлінських навичок. Перші корпоративні програми навчання та розвитку, що з'явилися в цей період, були спрямовані на систематичне підвищення кваліфікації керівників на всіх рівнях управління. Вони включали не лише традиційні тренінги та семінари, а й інноваційні форми навчання, такі як бізнес-ігри, кейс-методи та групові обговорення, які дозволяли моделювати реальні управлінські ситуації та розвивати навички прийняття рішень. Ці програми мали не тільки практичне значення у формуванні професійних керівників, але й сприяли зміні корпоративної культури. Вони підкреслювали значення командної роботи, неперервного навчання та інновацій у досягненні бізнес-цілей, формуючи основу для сучасних підходів до корпоративного управління. Період післявоєнного розвитку вніс значний вклад у розвиток методів управління професійним розвитком персоналу, заклавши основу для подальшого вдосконалення підходів до навчання та розвитку в корпоративному секторі. Він підкреслив важливість стратегічного підходу до підготовки керівників та розвитку лідерських якостей як ключових факторів успіху організацій у довгостроковій перспективі.

Історія розвитку методів управління професійним розвитком персоналу відображає зміну парадигм в організаційній культурі та управлінні людськими ресурсами, де фокус зміщується від простого навчання навичок до комплексного розвитку потенціалу співробітників у відповідності до стратегічних цілей організації та викликів сучасного бізнес-середовища.

1.3.2 Сучасні тенденції та інновації в управлінні професійним розвитком персоналу.

Сучасний період управління професійним розвитком персоналу відзначається застосуванням інноваційних підходів та впровадженням передових технологій, що забезпечують більш ефективне та персоналізоване навчання. Цифровізація навчання через e-learning та мобільне навчання стає все більш популярною, дозволяючи співробітникам самостійно визначати темп та час навчання. Мікронавчання, що включає короткі навчальні сесії, допомагає засвоювати специфічні навички без значних витрат часу. Індивідуалізація навчання, з використанням штучного інтелекту для створення персональних навчальних програм, забезпечує врахування унікальних потреб та інтересів кожного співробітника.

Розвиток соціального навчання та співпраці через навчальні спільноти та менторські програми сприяє обміну знаннями та досвідом в колективі. Впровадження інноваційних форматів навчання, таких як віртуальна та доповнена реальність, а також гейміфікація, перетворює процес навчання, роблячи його більш захоплюючим та ефективним. Ера неперервного навчання підкреслює важливість постійного професійного зростання та самовдосконалення в динамічному робочому середовищі.

Особливу увагу приділяється розвитку м'яких навичок, які, нарівні з фаховими знаннями, є ключовими для успішної адаптації до змін. Культура неперервного навчання та активне застосування новітніх технологій в навчанні

створюють умови для ефективного розвитку потенціалу співробітників, що сприяє як їхньому індивідуальному прогресу, так і досягненню стратегічних цілей організації.

1.4 Виклики та перспективи в управлінні професійним розвитком персоналу.

1.4.1 Виклики управління професійним розвитком персоналу.

Управління професійним розвитком персоналу в сучасному динамічному бізнес-середовищі стикається з низкою викликів, що вимагають уважного аналізу та ефективних рішень від організацій. Одним з основних викликів є швидке оновлення технологій та необхідність адаптації співробітників до новітніх робочих процесів, що вимагає постійного навчання та розвитку. Компанії повинні забезпечувати своїх працівників актуальними знаннями та навичками, що є ключовим фактором підтримки конкурентоспроможності на ринку. Іншим значним викликом є інтеграція нових методів навчання в корпоративну культуру. Традиційні підходи до навчання вже не завжди відповідають потребам сучасного робочого місця, тому організаціям необхідно шукати інноваційні рішення, такі як електронне навчання, мікронавчання та використання ігрових технологій для залучення та мотивації співробітників. Вимірювання впливу програм розвитку на продуктивність та ефективність підприємства представляє собою ще один виклик. Організаціям необхідно розробляти ефективні методи оцінки результативності навчальних ініціатив, щоб забезпечити їхню відповідність корпоративним цілям і вимогам. Крім того, забезпечення мотивації співробітників до неперервного навчання та саморозвитку є важливою задачею. В умовах постійної зайнятості та високого рівня стресу на робочому місці співробітники можуть не відчувати достатньої мотивації для участі у програмах професійного розвитку, що вимагає від організацій створення стимулів та мотиваційних систем. На завершення, забезпечення адекватного фінансування програм професійного розвитку в умовах обмежених

бюджетів є значним викликом. Організаціям необхідно знаходити баланс між потребою в інвестиціях у розвиток персоналу та фінансовими обмеженнями, що може вимагати від них інноваційних підходів до планування та розподілу ресурсів. Ці виклики вимагають від організацій гнучкості, готовності до інновацій та стратегічного планування, щоб ефективно управляти професійним розвитком своїх співробітників та забезпечити їхню адаптацію до постійно змінювального робочого середовища.

1.4.2 Перспективи розвитку методів управління професійним розвитком персоналу.

У сучасному світі, де технології та бізнес-середовище розвиваються з неймовірною швидкістю, управління професійним розвитком персоналу стає ключовим елементом для підтримки конкурентоспроможності організацій. Адаптація до змін, інновації в методах навчання та розвитку, а також створення умов для неперервного професійного зростання співробітників є необхідними для досягнення довгострокового успіху. В цьому контексті, перспективи розвитку методів управління професійним розвитком персоналу включають кілька ключових аспектів.

1.4.2.1 Компетентісний підхід у навчанні.

Підхід на основі компетенцій в управлінні професійним розвитком персоналу зосереджується на розробці та впровадженні програм, які спрямовані на розвиток конкретних компетенцій, які важливі для виконання роботи [7]. Цей підхід базується на оцінюванні персоналу через порівняння результативності, якості та складності праці з еталонними [8]. Основними інструментами підвищення компетенцій є управління службовими кар'єрами, навчання і підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом (переміщеннями) в організації, структуризація праці.

1.4.2.2 Інтеграція технологій у навчання.

Інтеграція технологій у навчання стає все більш фундаментальною частиною стратегій управління професійним розвитком персоналу в сучасних організаціях. Цифровізація навчальних процесів не лише підвищує ефективність навчання, але й робить його більш доступним, гнучким та індивідуалізованим. Використання передових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR) та інші цифрові інструменти, революціонізує підходи до професійного розвитку, надаючи організаціям потужні засоби для реалізації їхніх навчальних стратегій.

Штучний інтелект відкриває нові можливості для персоналізації навчальних процесів, дозволяючи створювати індивідуальні навчальні траєкторії, які враховують знання, вміння та потреби кожного співробітника. Алгоритми ШІ можуть аналізувати великі обсяги даних про навчальні здобутки та вподобання співробітників, адаптуючи навчальний контент та методики для оптимізації процесу навчання. Це дозволяє не тільки підвищити мотивацію співробітників до навчання, але й забезпечити більш ефективне засвоєння матеріалу.

Використання VR у професійному розвитку дозволяє створювати імерсійні навчальні досвіди, які імітують реальні робочі ситуації та середовища. Це особливо ефективно для тренувань, які вимагають практичних навичок, таких як управління обладнанням, евакуація у надзвичайних ситуаціях або навіть публічні виступи. VR надає безпечне середовище для тренувань, де помилки не мають реальних наслідків, а співробітники можуть вчитися через досвід, повторюючи сценарії до досягнення необхідного рівня впевненості та майстерності.

Цифровізація навчання також означає використання онлайн-платформ, мобільних додатків та інших цифрових інструментів, які роблять навчальний матеріал доступним для співробітників у будь-який час і з будь-якого місця. Це підвищує гнучкість навчання, дозволяючи співробітникам планувати свій навчальний процес відповідно до власних робочих завдань та особистих обставин.

Такий підхід не лише сприяє кращому балансу між роботою та навчанням, але й допомагає підвищити загальну залученість співробітників у процес професійного розвитку.

Інтеграція технологій у професійний розвиток персоналу відкриває нові горизонти для підвищення ефективності, доступності та індивідуалізації навчання. Використання штучного інтелекту, віртуальної реальності та інших цифрових інструментів може радикально змінити підходи до навчання, роблячи його більш захоплюючим, ефективним та відповідним до потреб сучасного робочого місця. Організації, які впроваджують ці інновації в свої програми професійного розвитку, зможуть не лише підвищити мотивацію та задоволеність своїх співробітників, але й значно покращити свою конкурентоспроможність на ринку

1.4.2.3 Фокус на м'яких навичках.

У сучасному динамічному світі, де бізнес-середовище та технології зазнають швидких змін, м'які навички набувають особливої ваги. Критичне мислення, креативність, командна робота та адаптивність перетворюються на ключові компетенції, які дозволяють співробітникам ефективно реагувати на нові виклики, знаходити інноваційні рішення та успішно взаємодіяти в різноманітних робочих колективах. Тому організації прагнуть знайти способи ефективної інтеграції розвитку м'яких навичок у свої програми професійного розвитку.

У глобалізованому світі, де робочі процеси стають все більш складними та взаємопов'язаними, здатність до критичного мислення дозволяє співробітникам аналізувати ситуації, виявляти потенційні проблеми та розробляти ефективні стратегії їх вирішення. Креативність стимулює інновації та пошук нетрадиційних підходів до виконання завдань. Уміння працювати в команді та адаптивність є вирішальними для успішної взаємодії в швидкозмінних умовах та роботи в мультикультурних середовищах.

Організації розробляють різноманітні методи та підходи для включення м'яких навичок у свої програми розвитку персоналу:

- а) Тренінги та воркшопи. Спеціалізовані сесії, спрямовані на розвиток конкретних м'яких навичок, таких як курси покращення комунікативних навичок, креативного мислення, керівництва та управління конфліктами
- б) Коучинг і менторство. Індивідуальна підтримка та наставництво, які допомагають співробітникам розвивати м'які навички через персоналізовані сесії, обговорення випадків із робочого життя та встановлення цілей для особистісного росту.
- в) Проектна робота. Залучення співробітників до міжфункціональних проектів, які вимагають командної взаємодії, крос-культурного спілкування та гнучкості у прийнятті рішень.
- г) Рольові ігри та симуляції: Використання ігрових методів для моделювання реальних бізнес-ситуацій, де співробітники можуть практикувати м'які навички в контрольованому, але реалістичному середовищі.

Фокус на м'яких навичках у програмах професійного розвитку персоналу відображає розуміння того, що успіх сучасної організації значною мірою залежить від здатності її співробітників ефективно спілкуватися, адаптуватися до змін та працювати в команді. Розвиток м'яких навичок стає стратегічним пріоритетом, що сприяє підвищенню індивідуальної ефективності та, в кінцевому підсумку, зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

1.4.2.4 Неперервне навчання.

Неперервне навчання як ключовий елемент корпоративної культури відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства та підтримці його конкурентоспроможності на ринку. В умовах постійних змін у технологіях, ринкових умовах та соціально-економічному середовищі, здатність організації та її співробітників швидко адаптуватися та оволодівати новими знаннями та навичками

стає вирішальним фактором успіху. Концепція неперервного навчання передбачає, що процес навчання є безперервним та відбувається протягом усього життя. Вона не обмежується формальною освітою чи спеціалізованими тренінгами, але охоплює самоосвіту, інформальне навчання, менторство, участь у професійних спільнотах та інші способи здобуття знань та вдосконалення професійних навичок. Культура неперервного навчання сприяє підвищенню загальної кваліфікації та адаптивності персоналу, що є критично важливим у швидкоплинному бізнес-середовищі. Співробітники, мотивовані до навчання та самовдосконалення, здатні ефективно реагувати на нові виклики, впроваджувати інновації та сприяти сталому розвитку компанії. Організації, які інвестують у розвиток своїх співробітників і підтримують їх у неперервному навчанні, в кінцевому підсумку досягають вищої задоволеності та лояльності персоналу, підвищують свою конкурентоспроможність та ефективність на ринку.

1.4.2.5 Гнучкість та індивідуалізація.

У контексті сучасного динамічного бізнес-середовища, гнучкість та індивідуалізація у навчанні персоналу стають вирішальними елементами ефективної стратегії професійного розвитку. Ці підходи дозволяють організаціям забезпечити високу адаптивність своїх співробітників до швидких змін на ринку, сприяючи одночасному зростанню як індивідуального потенціалу, так і загальної продуктивності компанії.

Гнучкість навчання передбачає створення умов, за яких кожен співробітник має змогу навчатися в темпі, який відповідає його індивідуальним можливостям і потребам. Це означає, що програми професійного розвитку мають бути розроблені таким чином, щоби вони могли бути легко адаптовані до різних рівнів знань і навичок, а також до специфічних вимог різних посад і відділів в організації. Індивідуалізація передбачає, що освітній контент, методики та інструменти навчання підбираються з урахуванням особистих характеристик, стилів навчання та

професійних цілей кожного співробітника. Це може включати використання інтерактивних платформ, що дозволяють користувачам вибирати теми для вивчення, налаштовувати темп навчання, а також отримувати персоналізовані рекомендації з удосконалення професійних навичок. Розвиток цифрових технологій надає організаціям потужні інструменти для реалізації гнучких та індивідуалізованих навчальних програм. Використання штучного інтелекту, машинного навчання, мобільних додатків та облачних сервісів дозволяє створювати навчальні платформи, які автоматично адаптуються до потреб і прогресу користувачів, забезпечуючи ефективне та цікаве навчання.

Реалізація гнучкості та індивідуалізації у навчанні ставить перед організаціями певні виклики, зокрема, потребу в значних інвестиціях у розробку та підтримку відповідних навчальних ресурсів та технологій. Однак, переваги, які надає індивідуалізоване та гнучке навчання, зокрема, підвищення мотивації та ефективності співробітників, значно перевищують потенційні витрати, сприяючи створенню високоефективних команд та підтримці сталого розвитку компанії.

1.4.2.6 Розвиток корпоративного навчання.

Розвиток корпоративного навчання є важливим аспектом у стратегіях управління людськими ресурсами сучасних організацій. В умовах постійних змін в технологіях, глобалізації ринків та зростання конкуренції, потреба в постійному розвитку навичок співробітників стає ключовим чинником успіху будь-якої компанії. Сучасне корпоративне навчання відходить від традиційних форматів, таких як лекції та семінари, на користь більш інтерактивних та практично орієнтованих методів навчання. Цей підхід не тільки сприяє кращому засвоєнню матеріалу, але й робить процес навчання більш захоплюючим та ефективним.

Кейс-методи передбачають аналіз реальних бізнес-ситуацій, що дозволяє співробітникам розвивати аналітичні навички, вміння приймати рішення та стратегічне мислення. Цей метод сприяє глибокому розумінню бізнес-процесів та

вчить співробітників ефективно вирішувати проблеми, з якими вони можуть зіткнутися у своїй роботі.

Бізнес-симуляції є потужним інструментом для розвитку практичних навичок у безпечному та контрольованому середовищі. Вони дозволяють моделювати різноманітні бізнес-сценарії, від фінансового планування до кризового менеджменту, де співробітники можуть експериментувати з рішеннями та оцінювати їхній вплив на віртуальне підприємство

Інтерактивні воркшопи сприяють активній участі співробітників у навчальному процесі, використовуючи групові дискусії, рольові ігри та інші інтерактивні вправи. Це дозволяє не тільки покращити розуміння теоретичного матеріалу, але й розвинути комунікативні навички та вміння працювати в команді.

Проектно-орієнтоване навчання залучає співробітників до реальних проектів, що мають практичне значення для організації. Такий підхід не тільки сприяє розвитку професійних навичок, але й надає співробітникам можливість безпосередньо застосувати отримані знання на практиці, а також зробити внесок у розвиток компанії.

Розвиток корпоративного навчання є критично важливим для підтримки адаптивності та інноваційності в сучасних організаціях. Перехід до більш інтерактивних та практично орієнтованих форм навчання дозволяє не тільки підвищити мотивацію та задоволеність співробітників, але й забезпечити розвиток необхідних навичок та компетенцій, що відповідають потребам динамічного бізнес-середовища. Організації, які інвестують у розвиток своїх співробітників через інноваційні навчальні програми, зміцнюють свою конкурентоспроможність та сприяють сталому розвитку.

1.4.2.6 Впровадження культури навчання.

Впровадження культури навчання в організації є стратегічним кроком, який вимагає комплексного підходу та залучення усіх рівнів управління. Ця культура

передбачає, що навчання та розвиток не є одноразовими актами або виключно формальними заходами, а стають невід'ємною частиною повсякденної діяльності кожного співробітника. Центральні елементи такої культури включають відкритість до нового, готовність до змін, активне сприяння саморозвитку та підтримку ініціатив з боку організації. Розглянемо детальніше кроки впровадження та елементи цієї культури.

Впровадження культури навчання починається з розробки чіткої стратегії, яка визначає цілі навчання в контексті загальних бізнес-цілей організації. Це включає визначення ключових навичок та компетенцій, необхідних для досягнення цілей компанії, та розробку відповідних навчальних програм.

Залучення та підтримка з боку вищого керівництва є критично важливими для успішного впровадження культури навчання. Лідери повинні демонструвати особисту відданість навчанню, брати участь у навчальних програмах та сприяти розвитку культури відкритості та неперервного вдосконалення. Створення середовища, яке сприяє навчанню та обміну знаннями, включаючи внутрішні платформи для спілкування, спільних проектів, обміну досвідом і кращими практиками, є ключовим для формування культури навчання.

Організація повинна надавати співробітникам інструменти та ресурси для індивідуального розвитку, включаючи доступ до зовнішніх навчальних курсів, участі в конференціях, професійних спільнотах та ініціативах.

Регулярна оцінка ефективності навчальних програм та зворотний зв'язок від співробітників допомагають коригувати та удосконалювати стратегію навчання, забезпечуючи її відповідність актуальним потребам та цілям.

1.4.2.7 Вимірювання впливу та ROI.

Вимірювання впливу програм розвитку персоналу та розрахунок повернення інвестицій (ROI) у навчання і розвиток є критично важливими для оцінки ефективності корпоративних навчальних ініціатив. Це не лише дозволяє

керівництву компанії визначити, наскільки інвестиції в навчання сприяють досягненню бізнес-цілей, але й надає інформацію для оптимізації майбутніх програм навчання.

Перший крок до ефективного вимірювання впливу навчання полягає у чіткому визначенні цілей кожної навчальної програми. Ці цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими (SMART). Вони можуть включати покращення продуктивності праці, зниження текучки кадрів, підвищення рівня задоволеності клієнтів, або розвиток конкретних навичок і компетенцій серед співробітників.

Для оцінки впливу навчання необхідно збирати дані до і після проведення навчальних заходів. Це може включати кількісні показники, такі як продуктивність праці, якість виконання завдань, кількість помилок у роботі, а також якісні показники, такі як самооцінка співробітників, оцінки керівництва та зворотний зв'язок від клієнтів.

Розрахунок ROI для програм навчання включає порівняння вартості навчальних ініціатив з економічними вигодами, отриманими в результаті підвищення продуктивності, зниження витрат, збільшення продажів або інших фінансових показників.

Аналіз отриманих даних допомагає ідентифікувати, які аспекти навчальних програм були найбільш ефективними та які потребують додаткового удосконалення. Це також дає можливість оцінити віддачу від інвестицій у навчання на рівні окремих програм, відділів або організації в цілому.

Інформація, отримана в результаті оцінки впливу та ROI, повинна використовуватися для планування майбутніх навчальних ініціатив. Це включає коригування цілей навчання, методів доставки контенту, вибору тем для навчання та алокації бюджету на навчання.

Висновки до I розділу

Даний розділ охоплює комплексні підходи та стратегії, які лежать в основі ефективного управління розвитком співробітників в організаціях. Визначення та суть управління професійним розвитком персоналу висвітлюються через призму необхідності систематичного підходу до планування, організації, стимулювання та контролю за професійним зростанням співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Значення управління професійним розвитком для підприємства наголошує на вирішальній ролі цього процесу у забезпеченні довгострокового успіху та сталого розвитку організації, підкреслюючи важливість інвестицій у розвиток навичок та компетенцій співробітників.

Класифікаційні характеристики методів управління професійним розвитком демонструють різноманітність підходів та інструментів, які можуть бути застосовані для досягнення цілей розвитку персоналу, включаючи навчальні методи, методи кар'єрного розвитку, мотивації та стимулювання, а також методи оцінювання та зворотного зв'язку.

Історичний огляд та сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу вказують на еволюцію підходів та методик у відповідь на зміни в організаційному та технологічному середовищі, підкреслюючи значення інновацій та адаптації до сучасних викликів бізнесу.

Виклики та перспективи в управлінні професійним розвитком персоналу висвітлюють поточні проблеми та можливості для організацій у контексті розвитку персоналу, включаючи необхідність інтеграції нових технологій, вимірювання впливу навчальних програм, а також створення культури неперервного навчання.

У висновку, даний розділ підкреслює критичну важливість управління професійним розвитком персоналу як стратегічної ініціативи, що сприяє залученню, мотивації та утриманню талановитих співробітників, а також забезпечує

організації необхідними ресурсами для адаптації та успішного виходу на ринок у динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН»

2.1 Організаційна характеристика підприємства та особливості його розвитку.

2.1.1 Огляд організаційної характеристика підприємства.

ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН" (далі - Avenga) глобальна ІТ-компанія із корінням українського походження, спеціалізується на консалтингу та розробці програмного забезпечення. Основні напрямки діяльності включають інші аспекти у сфері інформаційних технологій та комп'ютерних систем, створення власного програмного забезпечення, а також комп'ютерне програмування та консультування з питань інформатизації.

Компанія Avenga була заснована в листопаді 2018 року шляхом об'єднання чотирьох ІТ-компаній: IT Kontrakt, Solidbrain, CoreValue та Sevenval. Зараз Avenga є динамічно розвиваючимся інноваційним гравцем у сфері ІТ, об'єднуючи 2500 фахівців у 18 локаціях по всьому світу, включаючи Європу, Азію, Південну Америку та США. Компанія підтримується фінансово Oaktree Capital Management LP та Cornerstone Partners для міжнародного розширення.

Однією з ключових складових Avenga є команда CoreValue, яка має значний досвід у розробці інноваційних ІТ-рішень для різних галузей, таких як медицина, фармація, медіа та фінанси. Після об'єднання з Avenga, CoreValue стала частиною глобального бренду, залишаючись активною українською компанією з 480 співробітниками в 9 розробницьких центрах.

Avenga активно працює над розвитком, що відзначається зростанням доходу та прибутку. Місія компанії полягає в тому, щоб дати талановитим людям можливість змінювати світ.



Рис. 2.1 Партнери Avenga.

*Джерело: [9]

Таблиця 1.1

Характеристика діяльності ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ УКРЕЙН»

Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 62.01 Комп'ютерне програмування Інші: 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 62.02 Консультування з питань інформатизації 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

У розробницьких офісах компанії ефективно працюють спеціалізовані команди, орієнтовані на різні аспекти діяльності, такі як розробка програмного забезпечення, маркетингові заходи та надання послуг. Компанія встановлює ієрархічну структуру, де архітектори вносять пропозиції з технологічних та дизайнерських рішень, створюють візуалізацію для забезпечення максимально зрозумілої та логічної роботи. Після цього Project Manager відповідає за планування процесу, програмісти займаються розробкою, а інші фахівці відповідають за контроль якості, щоб переконатися у відповідності продукту встановленим вимогам.

Компанія визначає важливість та взаємозв'язок різних етапів розробки, ретельно структуруючи процес управління проектами. Архітектори вносять вагомий внесок, пропонуючи та обговорюючи технологічні та дизайнерські рішення на початковому етапі. Їхня експертиза сприяє визначенню оптимальних шляхів розвитку продукту.

Команди програмістів відділені за фаховими напрямками для максимальної спеціалізації та ефективності в розробці. Крім того, інші фахівці, відповідальні за контроль якості, графічний дизайн, тестування та інші аспекти, грають важливу роль у забезпеченні високого рівня продукції.

Така ієрархічна організація дозволяє компанії ефективно впроваджувати інновації, реагувати на зміни в ринкових умовах та забезпечувати якісний розвиток продуктів відповідно до вимог клієнтів.

Avenga має 27 представництв у 7 країнах. Розробницькі центри компанії розташовані у Львові, Києві, Вінниці, Черкасах, Хмельницькому, Луцьку, Івано-Франківську та Полтаві, Польщі, Німеччині, США, Аргентині (рис. 2.1, рис. 2.2).

Our offices around the world			
 Berlin		 Cologne	
 Kraków		 Wrocław	
 Katowice		 Warsaw	
 Lublin		 Poznań	
 Gdańsk		 Łódź	
 Lviv		 Lviv	
 Kyiv		 Cherkasy	
 Lutsk		 Ivano-Frankivsk	
 Ivano-Frankivsk		 Khmelnytskyi	
 Poltava		 Vinnytsia	
 New Jersey		 Kuala Lumpur	
 Florianópolis		 Catamarca	

Рис. 2.2 Представництва Avenga в Україні, Європі, Південній Америці та у світі.

*Джерело: [9]

Завдяки стрімкому та стабільному розвитку, а також постійному зростанню компанії Avenga, вона проявляє велике зацікавлення у привертанні нових талановитих фахівців. Компанія має всі необхідні ресурси для динамічного розвитку, що розкриває широкі можливості не лише для досвідчених професіоналів, але й для тих, хто тільки починає свій кар'єрний шлях. Перспективи та стабільність Avenga створюють благодатне середовище для особистого та професійного зростання всіх її співробітників.

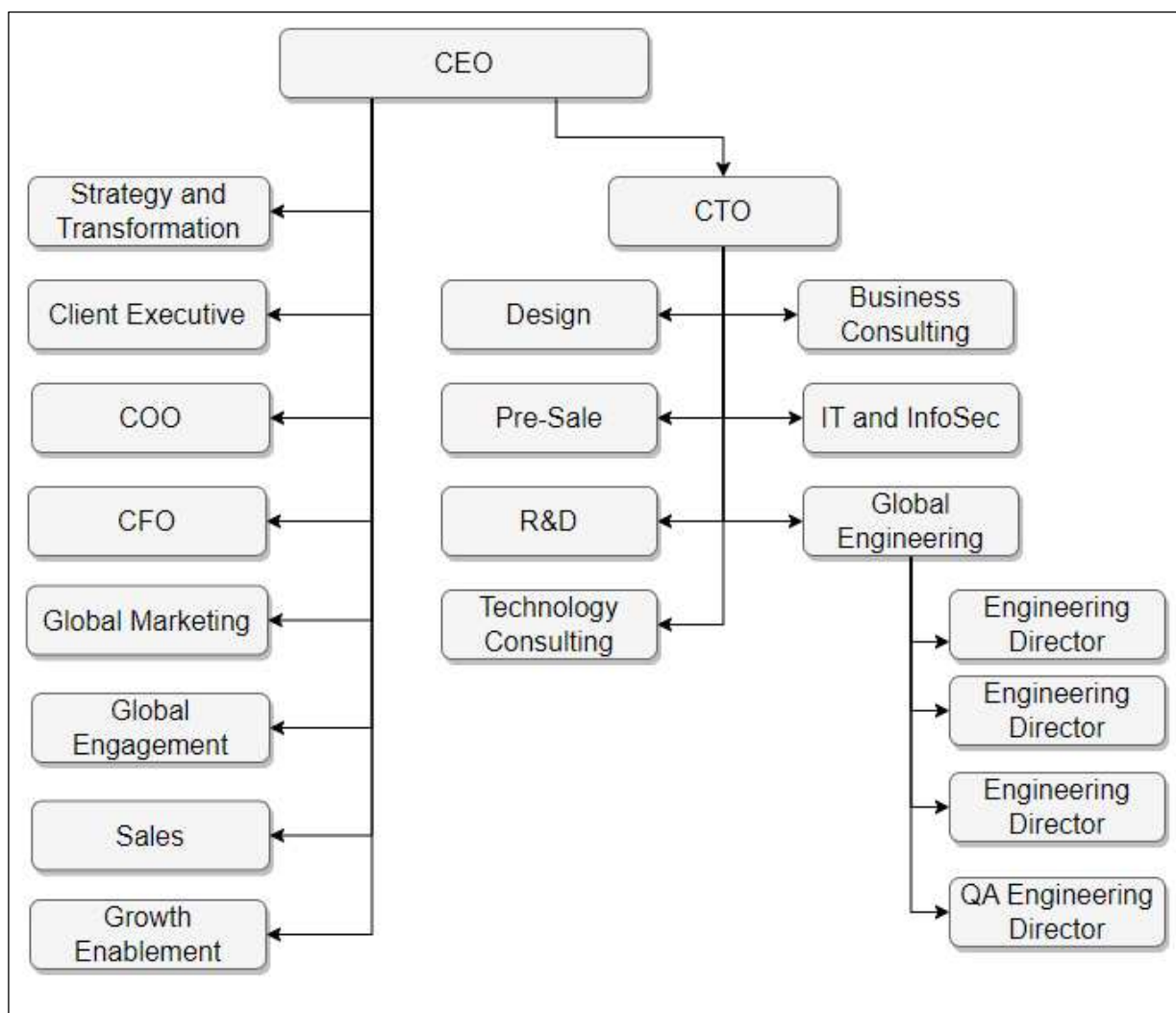


Рис. 2.3 Організаційна структура українського представництва.

Avenga використовувала дивізійно-проектну організаційну структуру управління (рис 2.3), яка формується відповідно до росту компанії, складних технологічних процесів та диверсифікації підрозділів. Ця структура дозволяє створювати організаційні підрозділи, автономні в реалізації своїх операційних завдань, навколо конкретного виду виробництва. Проектна структура сприяє інноваціям та ефективному вирішенню завдань, але також вимагає від компанії здатності ефективно управляти проектами та забезпечувати гарну координацію між командами. Вона особливо ефективна в умовах, коли проекти мають високий рівень унікальності та складності, що типово для ІТ-сектору.

Переваги дивізійної організаційної структури включають:

- Забезпечення ефективного управління багатoproфільним підприємством з великою кількістю працівників та територіально віддаленими підрозділами.
- Відсутність втручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів.
- Можливість вищому керівництву фокусуватися на вирішенні стратегічних питань.
- Підвищення якості рішень шляхом наближення до місця виникнення проблем.
- Гнучкість у змінному зовнішньому середовищі.
- Міцний взаємозв'язок між виробництвом та службовцями.
- Конкуренція в межах компанії.

Недоліки дивізійної оргструктури включають:

- Повторення функцій управління на різних рівнях.
- Розбіжність інтересів дивізіонів та центральної установи.
- Складність контролю з верхівки на місцях.
- Підвищення витрат на утримання апарату управління.

Переваги проектно-організаційної структури включають:

- Проектні команди. Робота ведеться в рамках проектних команд, які формуються для виконання конкретних проектів. Команди можуть складатися з працівників різних спеціалізацій, що об'єднуються для досягнення спільної мети.
- Гнучкість. Проектна структура дозволяє компанії бути більш гнучкою та адаптивною до змін у проектах, технологіях та вимогах клієнтів.
- Менеджери проектів. Керівництво кожним проектом здійснює менеджер проекту, який відповідає за планування, розподіл ресурсів,

виконання та контроль за проектом. Менеджери проектів грають ключову роль у забезпеченні успішного виконання проектів.

- **Взаємодія з клієнтами.** Проектні команди часто працюють у тісній співпраці з клієнтами, щоб забезпечити, що проект відповідає їхнім потребам та очікуванням.
- **Тимчасовість.** Проектні команди зазвичай формуються на тимчасовій основі і розпускаються після завершення проекту, хоча їхні учасники можуть бути залучені до нових проектів у майбутньому.

Недоліки проектної оргструктури включають:

- **Конфлікти ресурсів.** Оскільки різні проекти можуть конкурувати за одні й ті самі ресурси (співробітників, обладнання, бюджет), це може призвести до конфліктів і затримок у виконанні проектів.
- **Перевантаження співробітників.** Члени проектних команд можуть працювати над декількома проектами одночасно, що може призвести до перевантаження та зниження продуктивності.
- **Відсутність стабільності.** Тимчасовий характер проектних команд і постійні зміни в проектах можуть створювати відчуття нестабільності серед співробітників, що негативно впливає на їх мотивацію та задоволеність роботою.
- **Проблеми з комунікацією.** У великих ІТ-компаніях з численними проектними командами можуть виникнути складнощі з внутрішньою комунікацією, що призводить до непорозумінь і затримок.
- **Ризик вигоряння.** Високий темп роботи та тиск, пов'язаний з дотриманням термінів і бюджетів проектів, може підвищити ризик професійного вигоряння серед співробітників.

- Проблеми з кар'єрним зростанням. Відсутність чіткої структури та ієрархії в проектній організації може ускладнити кар'єрне зростання та розвиток кар'єрних шляхів для співробітників.
- Відсутність професійного розвитку. У проектних структурах може бути важче забезпечити систематичний професійний розвиток співробітників, оскільки фокус зміщений на досягнення короткострокових цілей проектів, а не на довгострокове навчання та розвиток навичок.

2.1.2 Огляд організаційної структури відділу контролю якості.

Відділ контролю якості (QA) є важливою складовою організації розробки програмного забезпечення або виробництва продукції. Він відіграє ключову роль у забезпеченні якості, надійності та функціональності продукту чи програмного додатку перед їх випуском кінцевим користувачам. Основна мета відділу QA полягає у виявленні та усуненні будь-яких дефектів, проблем або невідповідностей у продукті чи програмному забезпеченні шляхом ручних процесів тестування. Його завданням є забезпечення того, щоб кінцевий продукт відповідав встановленим стандартам якості та специфікаціям, наданим командою розробників або зацікавленими сторонами проекту. А також допомагає гарантувати доставку високоякісних, надійних і зручних для користувача продуктів клієнтам, одночасно сприяючи загальному успіху та репутації компанії.

Відділ контролю якості проводить діяльність за наступними напрямками:

- а) Забезпечення якості. Зміцнення, формалізація та стандартизація послуги на глобальному рівні є ключовими стратегіями для забезпечення високої якості послуг незалежно від географічного розташування або ринку.
- б) Тестування безпеки. Створення пропозиції щодо впровадження послуги тестування безпеки та співпраця з відділом продажів для її інтеграції як частини загальної послуги забезпечення якості вимагає певного плану дій та стратегії.

- в) Тестування зручності використання. Метод оцінки продукту шляхом тестування його на реальних користувачах. Мета полягає у виявленні будь-яких проблем зручності використання продукту та зрозумінні, наскільки легко кінцеві користувачі можуть виконувати задані завдання. Тестування зручності використання допомагає забезпечити, що продукт буде інтуїтивно зрозумілим, ефективним у використанні та задовольнятиме потреби користувачів.
- г) Тестування даних. ETL тестування. Тестування даних та процесів ETL тестування. Тестування великих даних в результаті яких відбувається створення нормалізованого потоку даних та організації їх обробки.

На наступному рисунку (рис. 2.4) продемонстрована організаційна структура відділу забезпечення якості. Керівництво відділом контролю якості проводить Директор з Контролю Якості (QA Engineering Director).

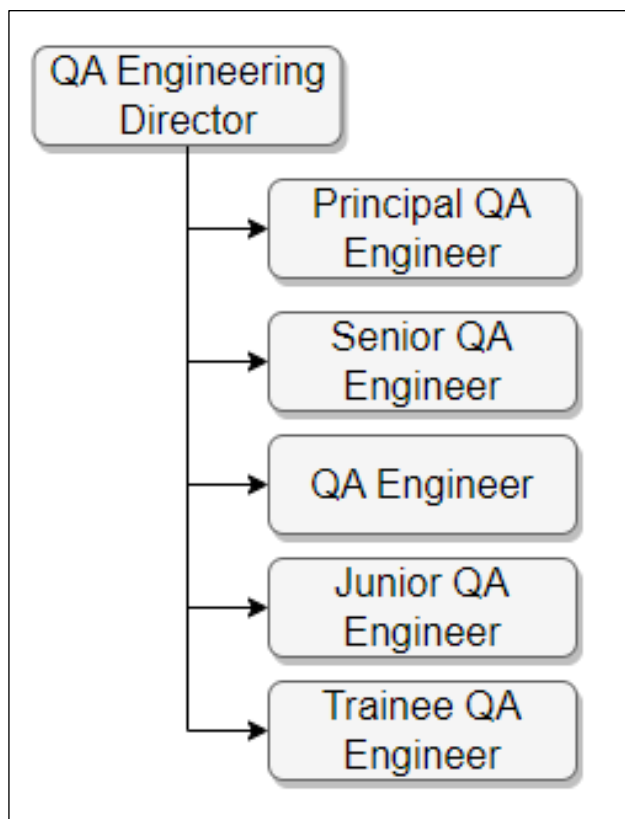


Рис. 2.4 Організаційна структура відділу контролю якості.

2.1.2 Огляд обов'язків Директора з Контролю Якості.

Директор з контролю якості відповідає за підтримку процесів QA на рівні формалізації та документування, достатньому для поточних потреб компанії загалом та на конкретному проекті. Директор з контролю якості відповідає за внутрішнє розподілення людських ресурсів та комунікацію з відділом HR та вищим керівництвом у питаннях із додатковими, зайвими чи некомпетентними ресурсами. Директор з контролю якості забезпечує нагляд, оцінку та навчання персоналу та бере участь в інтерв'ю з кандидатами.

В прямі обов'язки директора контролю якості входять наступні [10]:

- Керівництво та управління відділом контролю якості.
- Відстеження рівня формалізації, документації (включаючи електронні системи, як-от JIRA, TestRail тощо) та якості діяльності відділу контролю якості.
- Призначення керівників команд контролю якості, володіння та відстеження завдань, пов'язаних з HR, апаратними та іншими ресурсами відділу контролю якості.
- Створення та підтримання ефективних робочих відносин з усіма відділами.
- Планування, графік та координація діяльності відділу.
- Надання керівництва, оцінювання та навчання персоналу відділу контролю якості.
- Підготовка працівників до проходження клієнтських співбесід.
- Формулювання та рекомендація політик та програмного забезпечення для роботи відділу контролю якості; відстеження завдань, пов'язаних з ліцензуванням, які стосуються відділу контролю якості.
- Перегляд поточних стандартів та політик.
- Втілювати досвід у покращенні процесу якості з доведеними, вимірними результатами.

- Втілювати широкий та глибокий досвід у процедурах тестування та автоматизованих технологіях.

2.2 Огляд статистичних даних роботи відділу контролю якості.

Динаміку зміни кількості працівників в відділу забезпечення якості протягом 2015 – 2018 років. Згідно рисунку (рис. 2.5) можна спостерігати постійний тренд до збільшення кількості працівників [11].

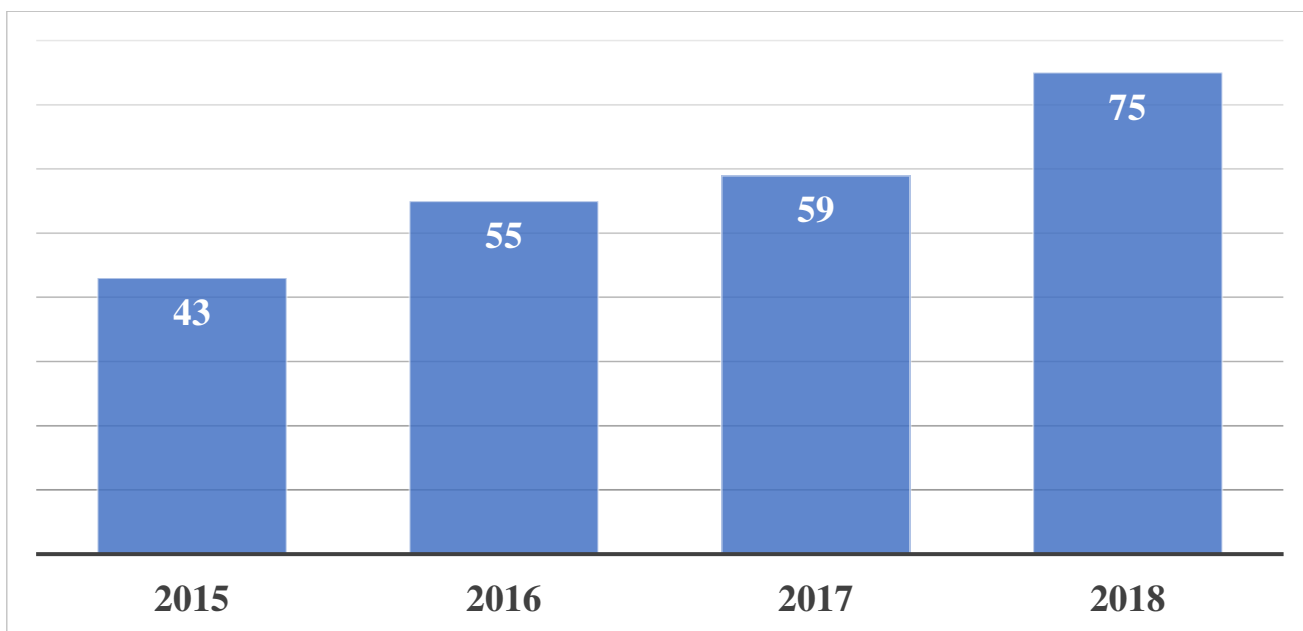


Рис. 2.5 Кількість працівників відділу контролю якості 2015-2018 роках.

У відділі контролю якості існує та виконується процедура оцінювання технічного рівня працівників [12]. Оцінювання відбувається відповідно до правил і процесів, визначених у політиці оцінювання компанії. Метою даного документа є додавання детальнішої інформації щодо процесу оцінювання для інженерів тестування.

Згідно процедури [12], с відбувається один раз на рік. На наступному графіку (рис. 2.6) продемонстровано кількість проведених оцінювань за 2015-2018 рік [11].

Причиною різниці між кількістю проведених оцінювань та кількості працівників відділу є рух кадрів.

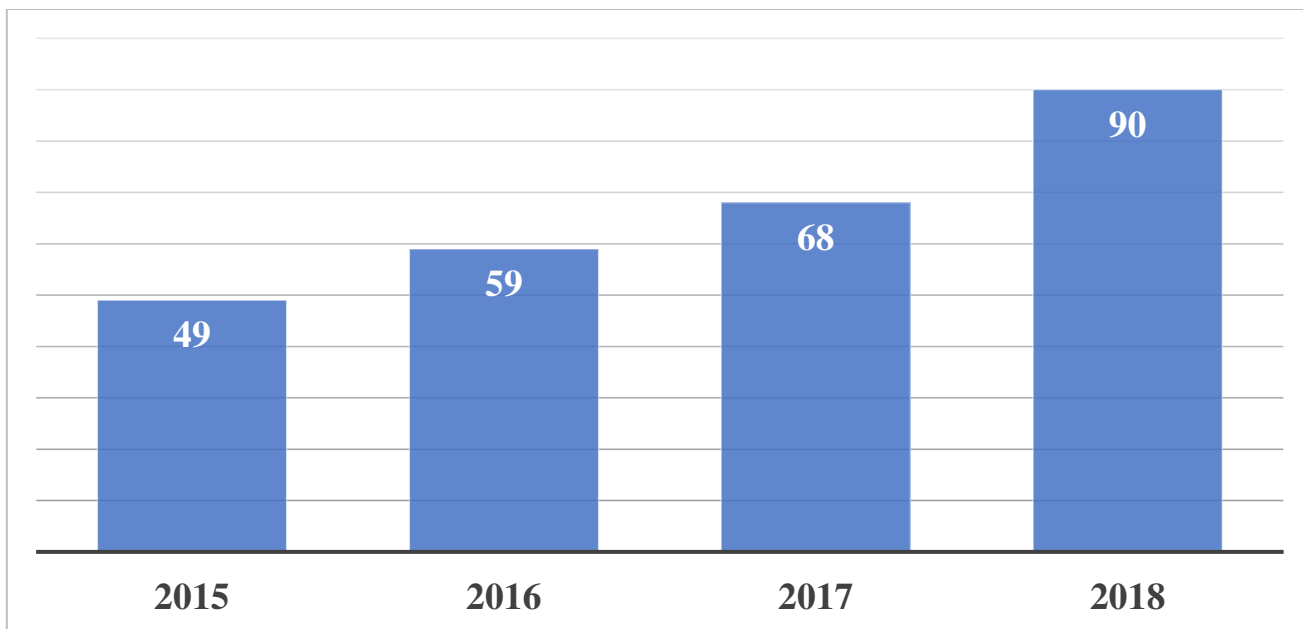


Рис. 2.6 Кількість проведених оцінювань технічного рівня працівників у 2015-2018 роках.

Ключовим значення для проведення успішної діяльності відділу забезпечення якості є співвідношення успішного проходження клієнтських співбесід. Були одержані дані щодо результатів успішного проходження клієнтських співбесід протягом 2015 – 2018 років (рис. 2.7) [11]. Кількість проведених підготовок працівників до проходження клієнтських співбесід відповідає кількості проведених клієнтських співбесід.

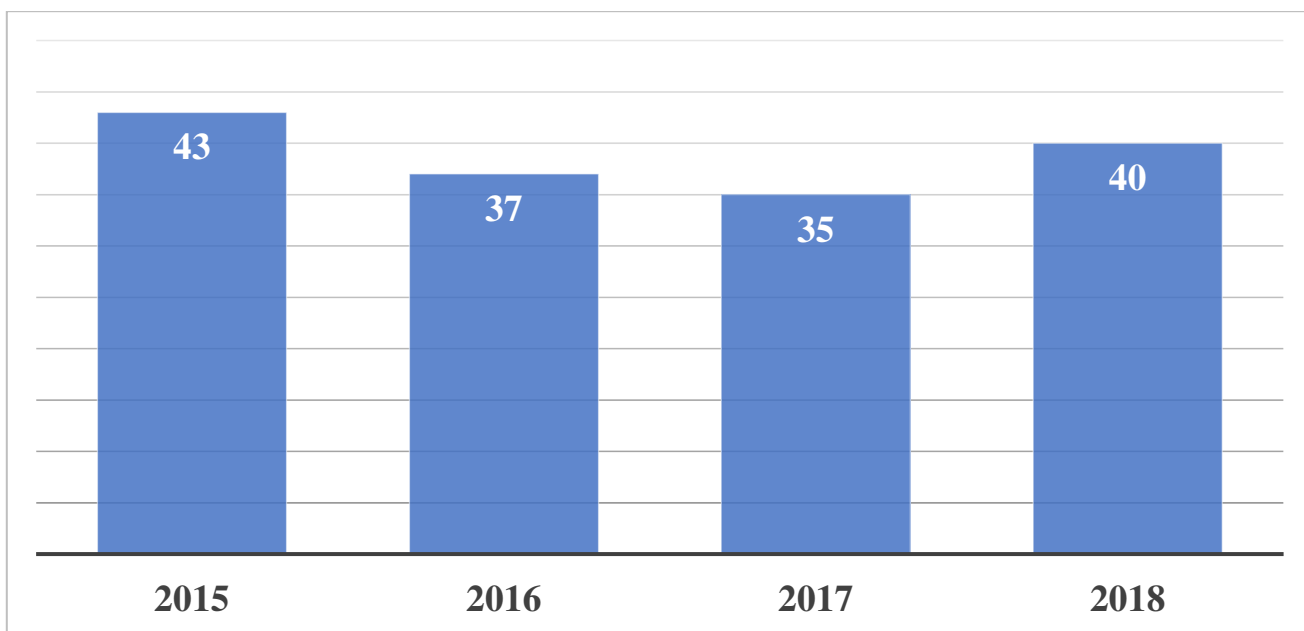


Рис. 2.7 Кількість успішно пройдених клієнтських співбесід у 2015-2018 роках [11].

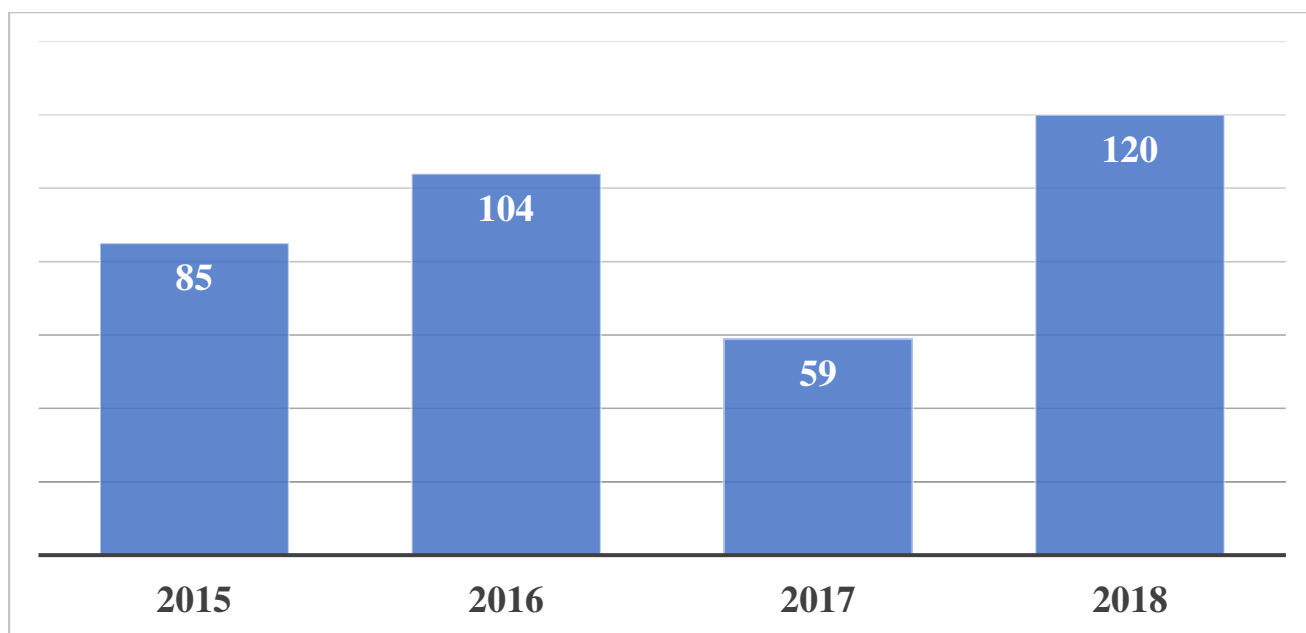


Рис. 2.8 Кількість проведених клієнтських співбесід у 2015-2018 роках [11].

Збільшення співвідношення успішного проходження клієнтських співбесід є важливим для компанії з кількох причин, які безпосередньо впливають на її успіх та стабільність на ринку а також для наступних показників:

- а) Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Успішні співбесіди з клієнтами зазвичай означають, що очікування клієнтів були правильно зрозумілі та задоволені. Це сприяє підвищенню їх задоволеності, що є ключовим фактором утримання клієнтів та створення позитивного іміджу компанії.
- б) Збільшення лояльності клієнтів. Клієнти, які відчують, що їхні потреби та очікування були враховані та задоволені під час співбесід, схильні залишатися вірними бренду та рекомендувати його своїм знайомим та партнерам.
- в) Зростання продажів та доходів. Успішні клієнтські співбесіди можуть прямо сприяти збільшенню продажів, оскільки задоволені клієнти схильні купувати більше продуктів або послуг. Вони також можуть відкрити додаткові можливості для співпраці.
- г) Покращення репутації бренду. Позитивний досвід співбесіди з клієнтами підсилює репутацію компанії як надійного постачальника, який піклується про своїх клієнтів. Це може привернути нових клієнтів та підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.
- д) Зменшення витрат на залучення нових клієнтів. Задоволені клієнти, які повертаються, і лояльність, яка випливає з успішних співбесід, зменшують потребу в постійних зусиллях та витратах на залучення нових клієнтів.
- е) Отримання цінного зворотного зв'язку. Успішні співбесіди надають можливість отримати важливий зворотний зв'язок від клієнтів, який може бути використаний для подальшого удосконалення продуктів, послуг та процесів обслуговування.

2.3 Аналіз статистичних даних роботи відділу контролю якості.

Динаміку зміни кількості працівників в відділу забезпечення якості протягом 2015 – 2018 років. Згідно рисунку (рис. 2.5) можна спостерігати постійний тренд до збільшення кількості працівників. Відповідно, згідно функціональних обов'язків

директора відділу забезпечення якості [12], збільшувався його виділений робочий час на наступні заходи:

- а) Оцінювання та навчання персоналу відділу контролю якості.
- б) Підготовка працівників до проходження клієнтських співбесід.

Базуючись на даних з Внутрішнього звіту відділу контролю якості компанії Avenga [13] була обчислена вартість роботи Директора відділу контролю якості на проведення оцінювання та навчання персоналу а також на підготовку працівників до проходження клієнтських співбесід у Таблиці 2.1. Всі дані про вартість 1 години робочого часу є індексовані.

Таблиця 2.1

Розрахунок вартості проведення функціональних обов'язків*

Розрахункові дані	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Час витрачений проведення 1 оцінювання та навчання персоналу відділу контролю якості, год.	6	6	6	8
Час витрачений на проведення 1 підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід, год.	2	2	2,5	2,5
<i>Вартість робочого часу Директора відділу контролю якості, грн/год.</i>	<i>74</i>	<i>74</i>	<i>74</i>	<i>82</i>
Вартість проведення 1 оцінювання та навчання персоналу відділу контролю якості, грн	444	444	444	444
Вартість проведення 1 підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід, грн	148	148	185	205
Кількість проведених оцінювань технічного рівня працівників (рис. 2.6)	49	59	68	90
Кількість проведених підготовок працівників до проходження клієнтських співбесід (рис. 2.8)	85	104	59	120
Сумарна вартість проведених оцінювань технічного рівня працівників, грн.	21756	26196	30192	59040
Сумарна вартість підготовок працівників до проходження клієнтських співбесід, грн.	12580	15392	10915	24600
Сумарна вартість	34336	41588	41107	83640

*Джерело: розраховано на основі даних внутрішнього звіту відділу контролю якості компанії Avenga [13].

На основі рисунку (рис. 2.9) який базується на даних з Таблиці 2.1 спостерігаємо збільшення вартості залучення директора відділу контролю якості на одиницю проведення оцінювань технічного рівня працівників та підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід за 2015-2018 роки.

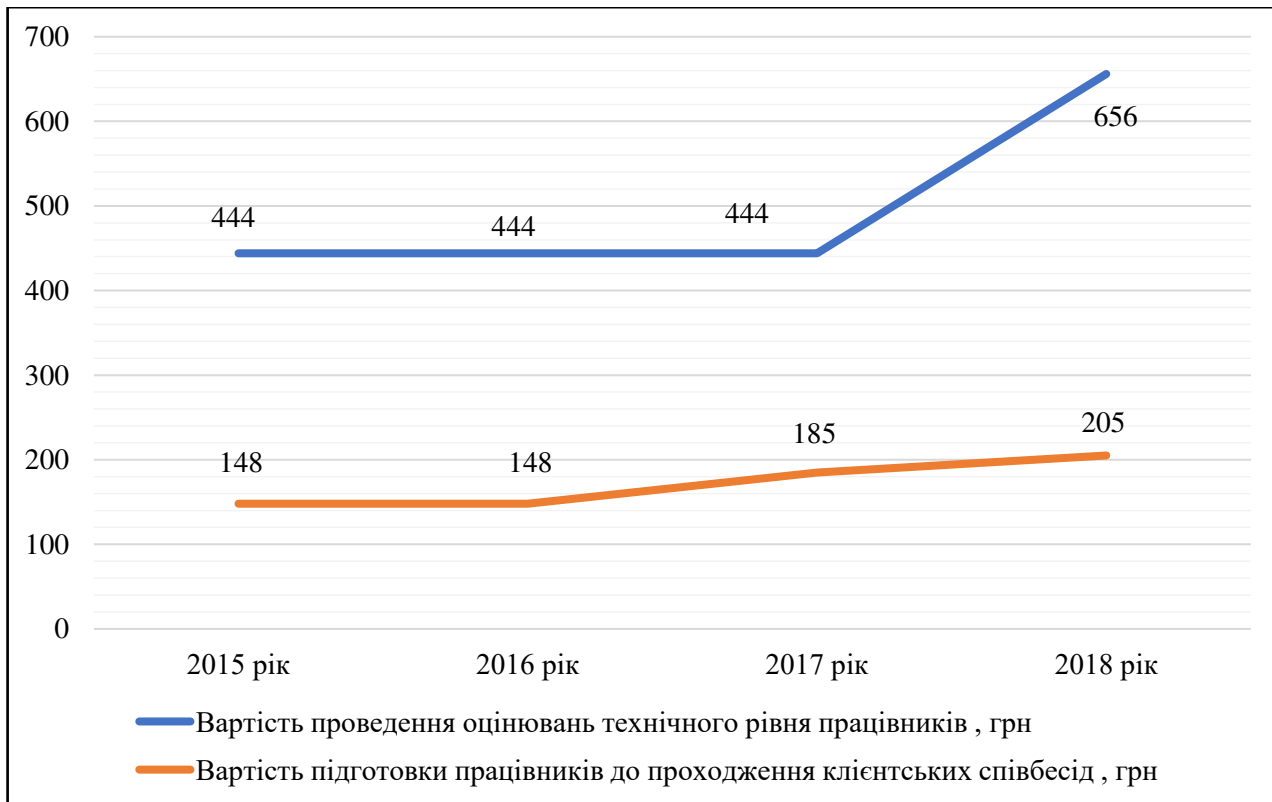


Рис. 2.9 Середня вартість залучення директора відділу контролю якості до проведення одного оцінювання технічного рівня працівників та підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід за 2015-2018 роки.

На основі рисунку (рис. 2.10), який базується на даних з Таблиці 2.1 спостерігаємо збільшення сумарної вартості залучення директора відділу контролю якості за 2015-2018 роки.

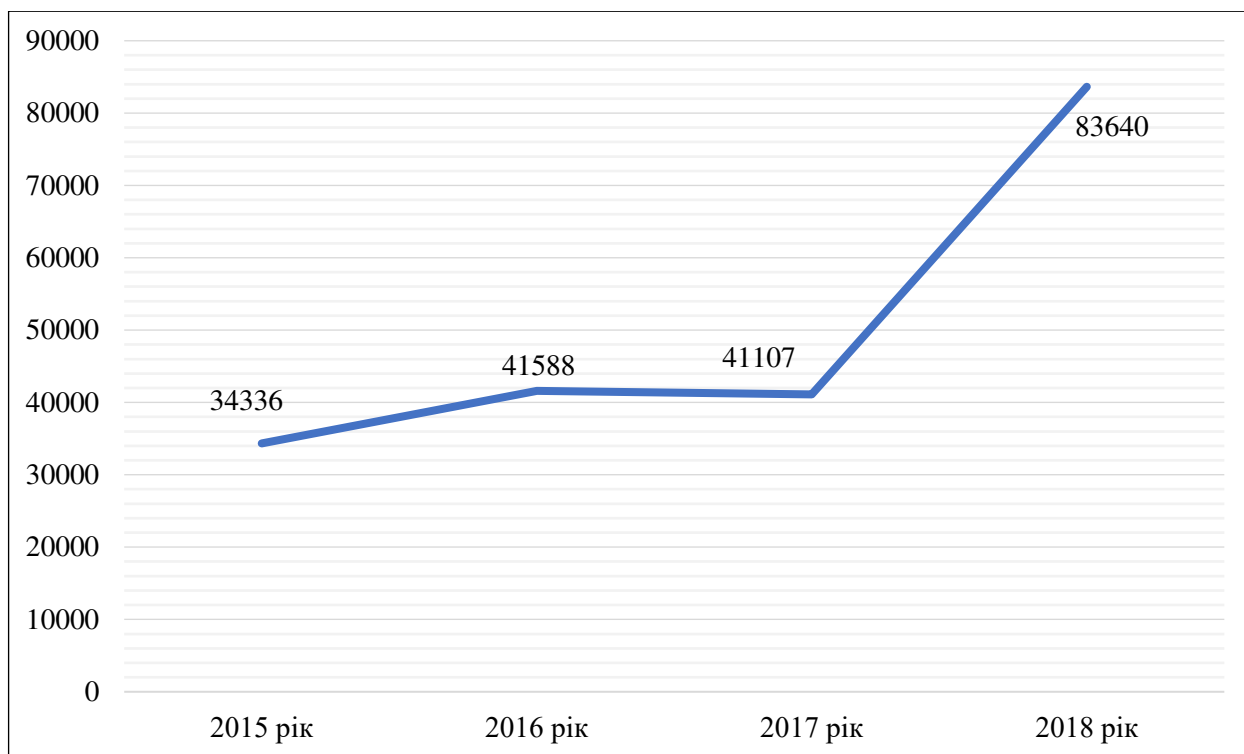


Рис. 2.10 Сумарна вартість залучення директора відділу контролю якості до проведення оцінювань технічного рівня працівників та підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід за 2015-2018 роки.

Також були отримані та проаналізовані дані середньої вартості однієї години робочого часу працівника для клієнта. Як можна бачити на рис. 2.11 середня вартість робочого часу працівника для клієнта залишався незмінним на протязі 2015-2018 років [13].

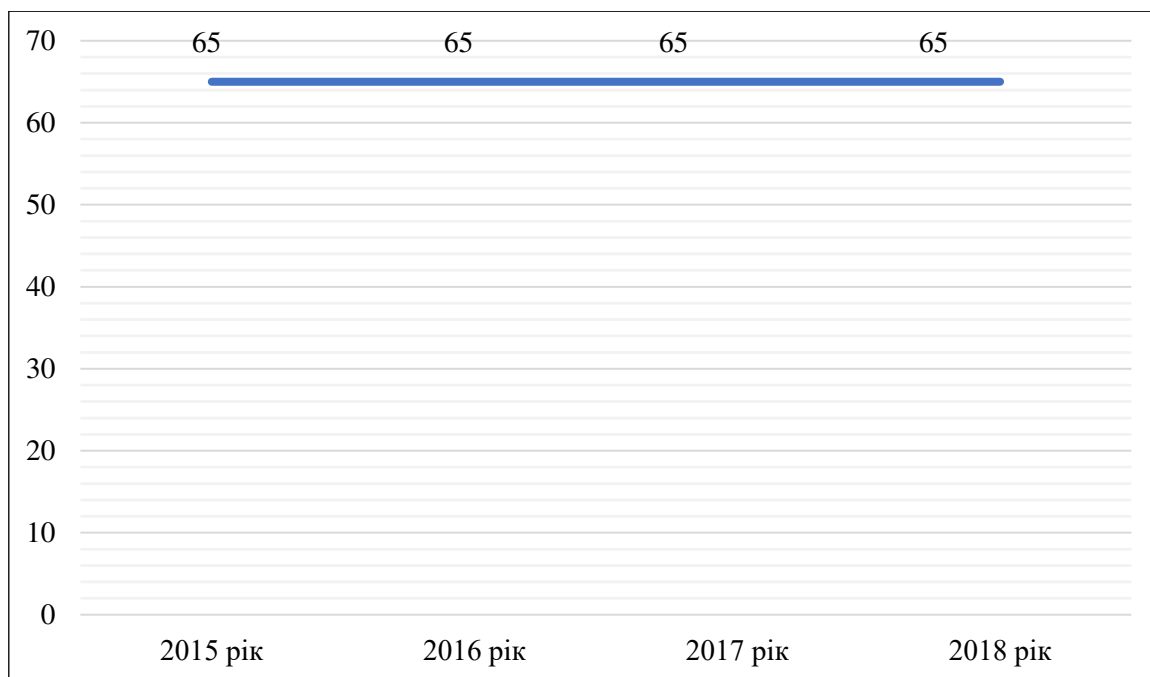


Рис. 2.11 Середня вартість робочого часу працівника для клієнта на протязі 2015-2018 років.

Базуючись на статистичних даних з таблиці 2.1 було розраховано відсоток успішного проходження співбесіди (Табл. 2.2) та створено відповідний рисунок для 2015-2018 років (рис. 2.12).

Таблиця 2.2

Розрахунок відношення успішно проведених клієнтських співбесід до загальної кількості проведених клієнтських співбесід.*

Розрахункові дані	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Кількість проведених підготовок працівників до проходження клієнтських співбесід (рис. 2.8)	85	104	59	120
Кількість успішно пройдених клієнтських співбесід (рис. 2.7)	43	37	35	40
Відношення успішно проведених клієнтських співбесід до загальної кількості проведених клієнтських співбесід, %	50,5	35,5	59	33

* Джерело: розраховано на основі даних внутрішнього звіту відділу контролю якості компанії Avenga [13].

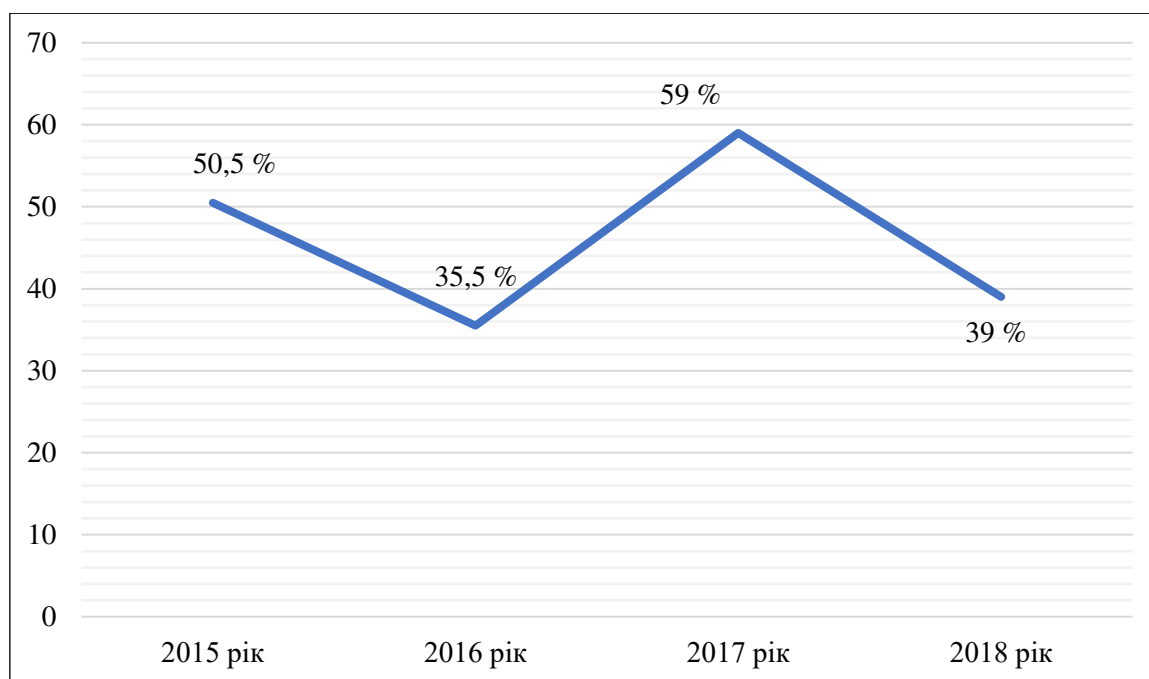


Рис. 2.12 Відношення успішно проведених клієнтських співбесід до загальної кількості проведених клієнтських співбесід на протязі 2015-2018 років на основі даних таблиці 2.2.

2.4 Ключові виклики та перспективи розвитку системи управління розвитком персоналу та відділу контролю якості на досліджуваному підприємстві.

Avenga, українська ІТ-компанія з глобальним статусом, демонструє стрімке зростання та інноваційний підхід у сфері ІТ-консалтингу та розробки програмного забезпечення. Об'єднання 4 ІТ-компаній у 2018 році стало ключовим моментом для становлення Avenga як міжнародного гравця на ринку ІТ-послуг.

Відділ контролю якості відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня продукції Avenga. Його дивізійно-проектна структура дозволяє ефективно управляти багатoproфільними проектами та адаптуватися до змінних ринкових умов. Залучення Директора з контролю якості до оцінки та навчання персоналу підкреслює приділену увагу компанії до підвищення якості та ефективності роботи.

Статистичні дані свідчать про постійний ріст кількості працівників відділу контролю якості, що вказує на збільшення обсягу роботи та потребу в додаткових

ресурсах. Зростання вартості залучення директора відділу контролю якості до оцінювання та навчання персоналу підкреслює необхідність оптимізації процесів в межах відділу для підвищення ефективності використання ресурсів.

Avenga продемонструвала вражаючі результати в розвитку та забезпеченні якості своїх ІТ-послуг на міжнародному ринку. Система управління розвитком персоналу та ефективна структура відділу контролю якості є ключовими чинниками успіху компанії. Avenga має всі необхідні передумови для продовження свого розвитку як лідера у сфері ІТ-послуг, акцентуючи увагу на інноваціях, якості та ефективному управлінні ресурсами.

Проте, аналіз виявив потенційні можливості для подальшої оптимізації робочих процесів та зниження витрат, що може сприяти ще більшому підвищенню ефективності діяльності компанії. Серед цих можливостей:

- а) Оптимізація та стандартизація оцінювання та навчання персоналу відділу контролю якості.
- б) Оптимізація та стандартизація підготовка працівників до проходження клієнтських співбесід.
- в) Підвищення середньої вартості робочого часу працівника для клієнта базуючись на збільшенні компетентності працівника.

Висновки до II розділу

Даний розділ присвячений дослідженню поточного стану системи управління розвитком персоналу в компанії Avenga, підсумовує ключові аспекти організаційної структури, діяльності та викликів, з якими стикається відділ контролю якості в контексті загальної стратегії розвитку персоналу.

Avenga, як глобальна ІТ-компанія з українським корінням, демонструє вражаючі результати у сфері ІТ-консалтингу та розробки програмного забезпечення, забезпечуючи високий рівень якості своїх послуг. Об'єднання чотирьох ІТ-компаній у 2018 році стало важливим кроком на шляху до становлення Avenga як

міжнародного лідера в ІТ-індустрії. Відділ контролю якості відіграє ключову роль у підтримці та підвищенні стандартів якості продукції компанії, використовуючи дивізійно-проектну структуру для ефективного управління проектами та адаптації до змінних умов ринку.

Аналіз статистичних даних роботи відділу контролю якості виявив постійний ріст кількості працівників та збільшення вартості залучення директора відділу до оцінювання та навчання персоналу, що підкреслює необхідність оптимізації процесів для підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас, компанія продемонструвала достатній рівень успішності клієнтських співбесід, що свідчить про ефективність підходів до підготовки та оцінки персоналу.

Перед Avenga стоять виклики, пов'язані з подальшою оптимізацією робочих процесів та зниженням витрат, але також і значні перспективи для розвитку, зокрема через підвищення компетентності працівників та розширення спектру послуг. Ключовими напрямками розвитку системи управління розвитком персоналу є стандартизація процесів оцінювання та навчання, а також підвищення ефективності підготовки до клієнтських співбесід.

У підсумку, Avenga має всі можливості для подальшого зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку ІТ-послуг, акцентуючи увагу на інноваціях, якості та ефективному управлінні талантами. Успіх компанії в майбутньому буде залежати від її здатності адаптуватися до змінних умов ринку та впроваджувати передові практики управління розвитком персоналу та контролю якості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення методів управління професійним розвитком персоналу.

Був обраний шлях реалізації та розвитку технічної компетенції як шлях удосконалення методів управління професійним розвитком персоналу. Створення компетенції контролю якості на підприємстві є критично важливим кроком для забезпечення успішного розвитку та конкурентоспроможності компанії на ринку .

Ключові аргументи, які підкріплюють необхідність цього рішення [14] [15] [16] [17] [18] [19]:

- а) Забезпечення високої якості продукції та послуг. Запровадження компетенції контролю якості дозволяє не тільки виявляти дефекти на ранніх етапах, але й аналізувати причини їх виникнення для запобігання подібним проблемам у майбутньому. Це включає в себе впровадження процесів перевірки та тестування, які гарантують, що кожен випуск продукту або послуги відповідає визначеним стандартам якості. Такий підхід забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів та довіру до бренду.
- б) Підвищення ефективності виробничих процесів. Систематичний контроль якості допомагає ідентифікувати "вузькі місця" та неефективні процеси у виробництві. Це дозволяє оптимізувати виробництво, знижуючи час та ресурси, необхідні для виготовлення продукції, а також мінімізувати кількість браку. В результаті підприємство може виробляти більше продукції за менші витрати, підвищуючи свою конкурентоспроможність та прибутковість.
- в) Зміцнення конкурентних позицій. У сучасному світі, де споживачі мають великий вибір, якість продукту чи послуги стає ключовим фактором вибору.

Компетенція контролю якості дозволяє підприємству не просто задовольняти базові потреби клієнтів, але й перевершувати їх очікування, що сприяє залученню нових клієнтів та збереженню існуючих.

г) Дотримання стандартів та нормативних вимог. Відповідність міжнародним стандартам якості та нормативним вимогам є обов'язковою умовою для багатьох ринків. Компетенція контролю якості забезпечує систематичний підхід до дотримання цих стандартів, що дозволяє підприємству уникати юридичних ризиків, штрафів та втрати репутації.

д) Зменшення ризиків та втрат. Впровадження ефективних систем контролю якості допомагає рано ідентифікувати потенційні проблеми, які можуть призвести до дефектів продукції, збоїв у наданні послуг або невдоволення клієнтів. Це дозволяє своєчасно вжити заходів для мінімізації негативного впливу, знижуючи потенційні втрати.

е) Розвиток корпоративної культури. Впровадження компетенції контролю якості сприяє формуванню культури постійного вдосконалення, де кожен співробітник розуміє свою роль у процесі забезпечення якості та прагне до покращення результатів своєї роботи. Таке середовище не тільки підвищує ефективність роботи, але й сприяє залученості та мотивації персоналу.

3.2 Реалізація пропозиції удосконалення методів управління професійним розвитком персоналу.

Першим кроком стало створення нової посади для технічного очолювання компетенції контролю якості є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності та якості роботи компанії – менеджер з розвитку компетенції (QA Engineering Manager). Ця ініціатива не тільки спрямована на забезпечення високого рівня продукції або послуг, але й на підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення репутації компанії на ринку.

Нижче наведений опис посади менеджера з розвитку компетенції (в даному випадку QA Engineering Manager) [20]:

- Відділ:

Контролю якості

- Звітує до:

Директор відділу контролю якості

- Опис посади:

Менеджер з розвитку компетенції контролю якості відповідає за розробку детальних тестових випадків, планів та стратегій тестування, має понад 5-річний досвідом керівництва у сфері тестування та контролю якості. Така особа повинна володіти здатністю працювати незалежно, керувати командою QA під час відсутності директора з контролю якості та визначати вдосконалені процеси тестування. Менеджер з розвитку компетенції контролю якості повинен аналізувати бізнес- та функціональні вимоги для розробки стратегій тестування та планів, які забезпечують якість змін систем, працювати з іншим персоналом для встановлення процедур і стандартів якості та контролювати їх відповідність узгодженим цілям. Також менеджер з розвитку компетенції контролю якості забезпечує нагляд, оцінку та навчання персоналу та бере участь в співбесідах з кандидатами.

- Обов'язки:

- Надання керівництва, оцінювання та навчання персоналу відділу контролю якості.
- Підготовка працівників до проходження клієнтських співбесід.
- Розробка нових типів тестової документації, підходів.
- Розроблення процедур для перевірки та звітування про проблеми забезпечення якості.
- Моніторинг усіх операцій, що впливають на якість.

- Сприяння превентивним рішенням шляхом збору та аналізу даних про якість.
- Перегляд поточних стандартів та політик.
- Ведення записів звітів про якість, статистичних оглядів та відповідної документації.
- Керування різноманітною командою фахівців забезпечення якості.
- Допомога в безперервних професійних планах членів команди QA.
- Підвищення методології QA для тестування та управління дефектами та інструментів, що підтримують процеси.
- Проведення безперервного вдосконалення шляхом аналізу проблем клієнтів для виявлення первинних причин та запобігання їх у майбутньому.
- Дослідження та вивчення новітніх технологій та внесення пропозицій щодо вдосконалення.
- Управління відносинами з постачальниками для надання послуг.
- Розробка та застосування процесів тестування для нових та існуючих продуктів для задоволення потреб клієнтів.
- Оновлення знань про нові інструменти тестування та стратегії тестування.
- Відстеження рівня формалізації, документації (включаючи електронні системи, як-от JIRA, TestRail тощо) та якості діяльності відділу QA.
- Формулювання та рекомендація політик та програмного забезпечення для роботи відділу QA; відстеження завдань, пов'язаних з ліцензуванням відділу QA.
- Розвивати досвід у покращенні процесу якості з доведеними, вимірними результатами.
- Розвивати та поглиблювати досвід у процедурах тестування.

- Можуть бути призначені додаткові обов'язки.
- Вимоги до посади:
 - Мінімум 5 років досвіду в комерційній IT-сфері.
 - Здатність володіти та вирішувати проблеми QA та управління, які стосуються широкого спектру питань природи та складності.
 - Знайомство з більшістю IT-технологій та напрямків.
 - Досконалий досвід в підходах QA, стандартах та технологіях.
 - Вміння читати/писати технічні тексти іноземною (англійською) мовою, має досвід усного мовлення, достатній для обговорення технічних питань з клієнтом.
 - Здатність керувати командою та працювати з людьми.
 - Досвід створення та підтримки стандартів формалізації робочого процесу.
 - Глибокі знання SQL та API.
 - Досвід роботи в процесі розробки Agile/Scrum.
 - Готовність до відряджень кілька разів на рік.

Відповідно були втілені зміни у структуру відділу контролю якості. На наступному рисунку (рис. 3.1) продемонстрована організаційна структура відділу забезпечення якості після реалізації змін.

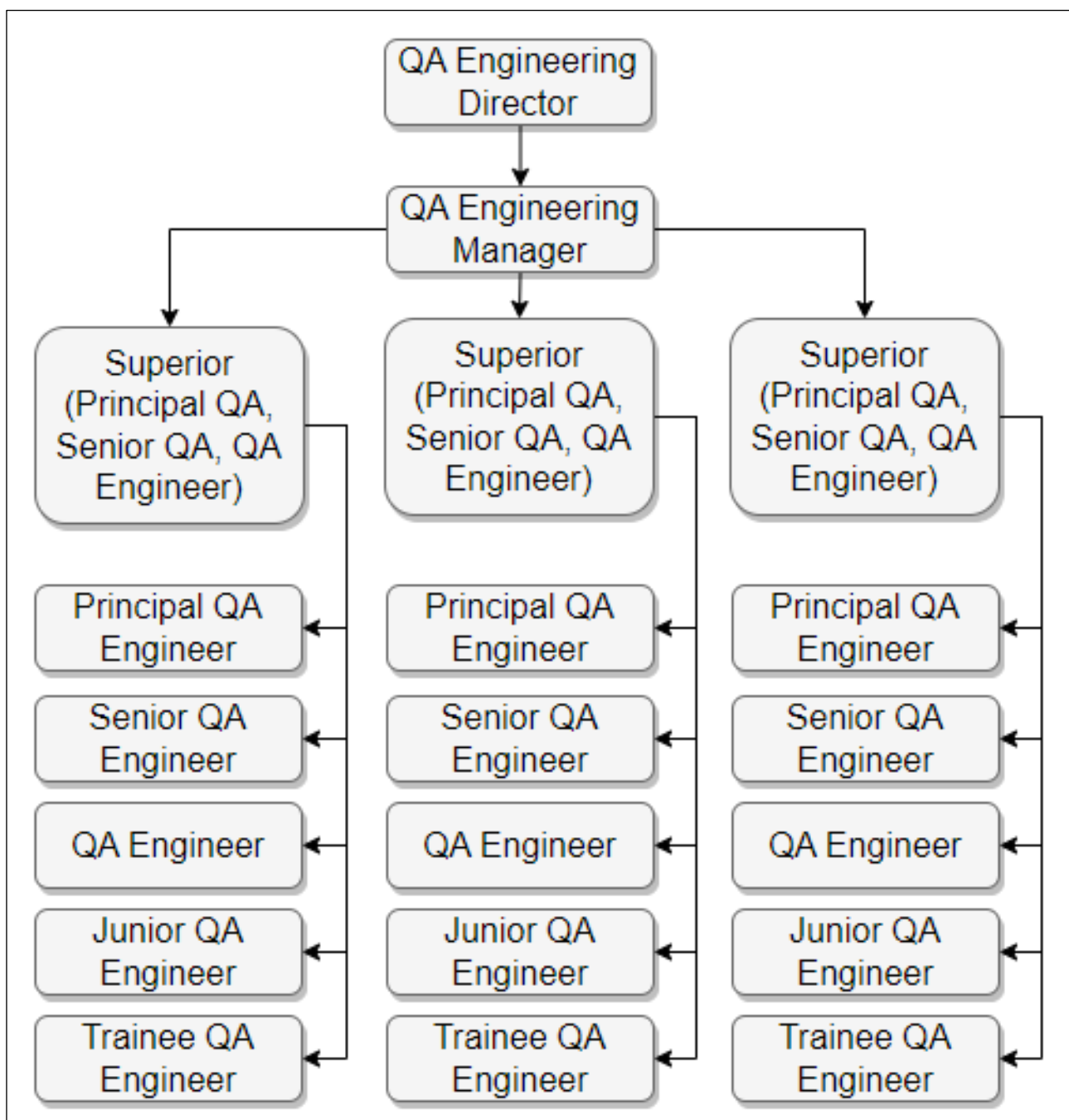


Рис. 3.1 Організаційна структура відділу контролю якості після впровадження рекомендованих змін.

Була введена нова ієрархічна структура з новою виділеною роллю (наставника - Superior), яка не являється окремою посадою. Нижче наведений опис ролі та обов'язків наставника (Superior) [21]:

- Опис ролі:

- Особа, яка безпосередньо керує та підтримує співробітників, щоб забезпечити їх ефективну роботу, проводить/бере участь у щорічних оцінках/підвищеннях продуктивності, бере участь у прогресі цілей співробітника/плану особистого розвитку (ПОР) і може рекомендувати можливе підвищення заробітної плати та підвищення по службі.
- Основні характеристики наставника (Superior):
 - Має достатній рівень експертизи;
 - Ефективно керує до 3-5-7 безпосередніми підлеглими.
 - Може планувати, керувати та контролювати команду.
 - Володіє адекватним рівнем специфічних навичок спілкування.
- Обов'язки:
 - Керує та підтримує команду або окрему особу, щоб забезпечити їх ефективну роботу.
 - Надає можливості для професійного розвитку та допомагає у всьому можливому; разом зі співробітником бере участь у створенні, моніторингу та оновленні цілей співробітника/плану особистого розвитку.
 - Надає підтримку та наставництво у вирішенні надзвичайних ситуацій, таких як проблеми з якістю або з клієнтами, які можуть бути ескальовані для вирішення.
 - Контролює та наглядає за управлінням часом співробітника (включаючи управління відгулами) та випадками відсутності на роботі (якщо такі є).
 - Проводить/бере участь у щорічних оцінках/оцінках продуктивності/технічних оцінках, може ініціювати процес.
 - Консультує щодо можливого підвищення заробітної плати та просування по службі.

- Бере участь у процесі призначення, дає поради та рекомендації директору з інженерії/менеджеру/керівнику відділу.
- Пояснює та виконує внутрішні процедури відділу.
- Проводить рекомендовані зустрічі зі співробітником та надає постійний зворотний зв'язок.
- Проактивно ділиться інформацією про управління ризиками щодо співробітника з директором/менеджером з розвитку компетенції відділу контролю якості та HR-партнером.

В результаті створення нової посади менеджера з розвитку компетенції (QA Engineering Manager) та нової ролі наставника (Superior) були змінені посадові обов'язки директора відділу контролю якості з метою збільшення ефективного використання робочого часу. Нижче наведені оновлені посадові обов'язки директора відділу контролю якості (QA Engineering Director) [22]:

- Керівництво та управління відділом контролю якості.
- Призначення керівників команд контролю якості, володіння та відстеження завдань, пов'язаних з HR, апаратними та іншими ресурсами відділу контролю якості.
- Створення та підтримання ефективних робочих відносин з усіма відділами.
- Планування, графік та координація діяльності відділу.
- Формулювання та рекомендація політик та програмного забезпечення для роботи відділу контролю якості; відстеження завдань, пов'язаних з ліцензуванням, які стосуються відділу контролю якості.
- Перегляд поточних стандартів та політик.

3.3 Оптимізація та стандартизація оцінювання та навчання персоналу.

Для оптимізації та стандартизації оцінювання та навчання персоналу було створено наступні документи:

- а) Настанову для оцінювання технічного рівня працівників відділу контролю якості [23].
- б) Матриця компетенцій відділу контролю якості [24].
- в) Матеріали для підготовки проходження оцінювання технічного рівня працівників відділу контролю якості [25].
- г) Інструмент оцінки технічного рівня працівників відділу контролю якості [26].
- д) План Персонального Розвитку [27].

На наступному рисунку (рис. 3.2) зображений гармонійний причинно-наслідковий зв'язок між документами, які створені для оптимізації та стандартизації оцінювання та навчання персоналу.

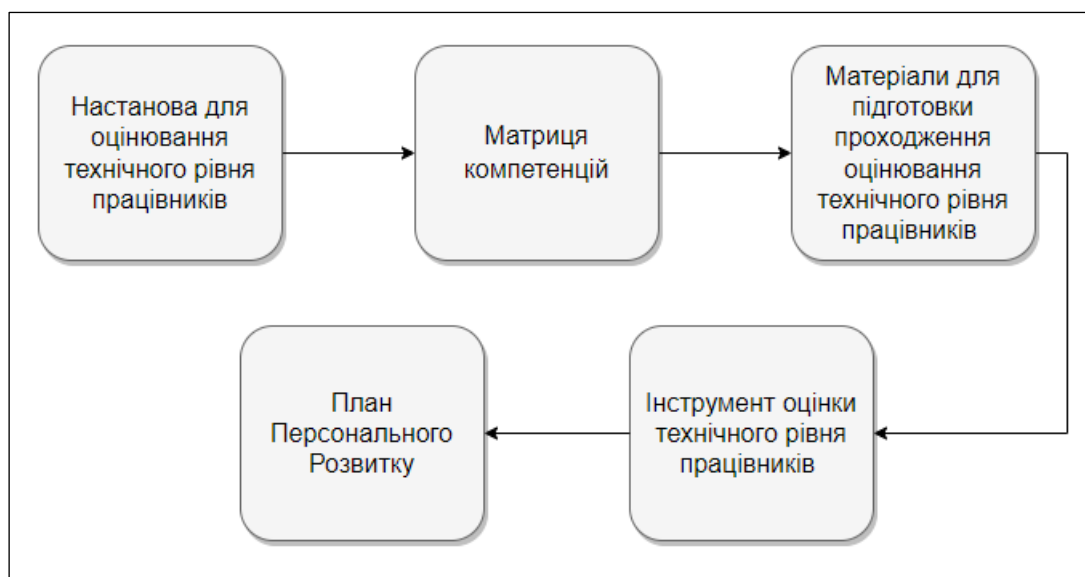


Рис. 3.2 Причинно-наслідковий зв'язок між документами, створеними для оптимізації та стандартизації оцінювання та навчання персоналу.

3.3.1 Короткий огляд матриці компетенцій.

Матриця компетенцій для відділу контролю якості (Quality Assurance) є ключовим інструментом управління якістю та розвитку персоналу в будь-якій організації, що займається розробкою програмного забезпечення або тестуванням. Вона допомагає виявити прогалини в ключових областях контролю якості, таких як точні методи вимірювання, статистичний контроль процесів та інспекція матеріалі.

Використання матриці компетенцій для QA є стратегічним підходом до управління якістю та розвитку персоналу, що дозволяє організаціям підвищувати ефективність роботи, сприяти професійному зростанню співробітників та забезпечувати високу якість продуктів та послуг.

Нижче наведені основні цілі та переваги використання матриці компетенцій для відділу контролю якості [28][29][30][31]:

- а) Визначення професійного рівня. Матриця допомагає ідентифікувати різні рівні знань та навичок в QA команді, від початківця до експерта. Це дозволяє зрозуміти, на якому рівні знаходиться кожен член команди.
- б) Планування особистого розвитку. За допомогою матриці можна планувати розвиток кар'єри та навичок співробітників, встановлюючи конкретні цілі для досягнення наступних рівнів компетенції.
- в) Дотримання нормативних вимог. Сприяє дотриманню суворих виробничих нормативів, відстежуючи сертифікації, такі як ISO 9001 Lead Auditor, забезпечуючи, що професіонали QA володіють необхідними знаннями та навичками для дотримання вимог та успішних аудитів.
- г) Постійне вдосконалення. Сприяє культурі постійного вдосконалення, відстежуючи сертифікації Lean Six Sigma, дозволяючи командам QA оптимізувати виробничі процеси, зменшувати дефекти та підвищувати загальну ефективність роботи.

- д) Підбір команди. Вона допомагає менеджерам проектів та HR визначати, які спеціалісти потрібні для конкретного проекту або завдання, засновуючись на їх рівнях компетенції.
- е) Підвищення продуктивності. Забезпечення, що співробітники мають необхідні навички для їх ролей, підвищує ефективність роботи та якість продукту.
- є) Стандартизація процесів. Встановлення чітких критеріїв для кожного рівня компетенції допомагає стандартизувати оцінювання та розвиток співробітників.
- ж) Забезпечення якості. Матриця сприяє підтриманню високого рівня якості роботи шляхом забезпечення, що всі члени команди мають необхідні компетенції для виконання своїх завдань на належному рівні.

Створена матриця компетенцій для відділу контролю якості складається з наступних пунктів з різними вимогами для кожного з семи рівнів працівників:

- Software Testing Processes. В розрізі матриці компетенцій, "Software Testing Processes" (Процеси тестування програмного забезпечення) охоплюють знання та навички, пов'язані з плануванням, розробкою, виконанням та оцінкою тестів для забезпечення якості програмного продукту. Це включає розуміння різних видів тестування (наприклад, ручне, автоматизоване, функціональне, нефункціональне), знання методологій тестування (наприклад, Agile, Waterfall), вміння створювати тестові сценарії, тестові плани, а також здатність аналізувати та інтерпретувати результати тестування. Компетентність у цій області також передбачає знання інструментів для управління дефектами, трекінгу тестових випадків та забезпечення відповідності продукту вимогам та стандартам якості [32].
- Test Documentation. контексті матриці компетенцій, "Test Documentation" (Документація тестування) відноситься до знань та навичок,

пов'язаних з підготовкою та підтримкою всіх типів документів, які використовуються в процесі тестування програмного забезпечення. Це включає створення, оновлення та управління такими документами, як тестові плани, тестові сценарії, тестові випадки, звіти про дефекти, звіти про тестування, а також підсумкові звіти. Важливим аспектом є забезпечення ясності, точності та зручності використання документації для всіх зацікавлених сторін, що включає тестувальників, розробників, менеджерів проектів та інших учасників проекту. Належна тестова документація є ключовою для ефективного планування, виконання тестів, відстеження прогресу тестування та аналізу результатів [33].

- Technical Knowledge. У контексті матриці компетенцій, "Technical Knowledge" (Технічні знання) охоплює розуміння та володіння специфічними технологіями, інструментами, платформами та методами, які використовуються в процесі тестування програмного забезпечення. Це включає знання мов програмування, які можуть бути використані для автоматизації тестів (наприклад, Python, Java), вміння працювати з системами управління базами даних, розуміння принципів роботи мереж і протоколів, а також знання операційних систем і архітектури програмного забезпечення. Також до технічних знань відносяться вміння використовувати спеціалізовані інструменти для автоматизації тестування, управління версіями, відстеження дефектів та аналізу продуктивності. Технічні знання дозволяють QA-фахівцям ефективно впроваджувати тестові стратегії, аналізувати технічні аспекти продукту та ідентифікувати потенційні проблеми якості на ранніх етапах розробки [34].

- Quality Assurance Skills відносяться до комплексу знань та вмінь, які дозволяють фахівцям QA (Quality Assurance) ефективно гарантувати високий рівень якості програмного продукту. Ці навички охоплюють широкий спектр

діяльності, від розробки стратегій тестування до впровадження найкращих практик і методологій в процесі розробки та тестування продукту [35].

- **Mobile Testing Essentials.** Основи тестування мобільних додатків охоплюють набір знань та навичок, необхідних для ефективного тестування мобільних застосунків на різних платформах, таких як Android та iOS. Цей розділ зосереджується на специфіці мобільного тестування, включаючи розуміння різних типів мобільних застосунків (нативні, веб, гібридні) та особливостей платформ, на яких вони виконуються [36].

- **API Testing Essentials** відносяться до знань та навичок, необхідних для ефективного тестування інтерфейсів програмного забезпечення (API), які дозволяють різним програмам взаємодіяти між собою. Тестування API зосереджується на перевірці функціональності, надійності, продуктивності та безпеки веб-сервісів або API [37].

- **Performance Testing Essentials.** Основи тестування продуктивності охоплюють знання та навички, необхідні для оцінки швидкості, стабільності та масштабованості програмного забезпечення або системи під різним навантаженням. Цей вид тестування має на меті визначити, як система веде себе при виконанні певних операцій в різних умовах, включаючи високе навантаження або під час пікового використання [38].

- **Database Essentials.** Ці знання та навички відносяться до фундаментальних знань та навичок, пов'язаних з розробкою, управлінням та використанням баз даних. Це охоплює розуміння структури баз даних, принципів моделювання даних, мови запитів SQL, а також методів оптимізації та забезпечення безпеки даних [39].

- **UX/UI Testing.** Тестування UX/UI стосується процесу оцінки користувацького інтерфейсу та взаємодії користувачів з продуктом для забезпечення інтуїтивної, зручної та ефективної роботи з системою. Цей тип

тестування включає в себе аналіз дизайну інтерфейсу, логіки навігації, зручності використання, а також оцінку загального досвіду користувача [40].

- Security Essentials охоплюють знання та навички, необхідні для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків безпеки в програмному забезпеченні та системах. Це включає розуміння загроз, вразливостей, механізмів захисту та контрзаходів для забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності даних та систем [41].

- Language (Reading/Listening, Writing, Speaking) відносяться до навичок володіння мовою, які є необхідними для ефективної комунікації у професійному середовищі. Ці навички допомагають співробітникам забезпечувати чітке та ефективне спілкування, що є критично важливим для роботи в команді, управління проектами.

На наступних рисунках (рис. 3.3 та рис. 3.4) продемонстрована матриця компетенцій відділу контролю якості в компанії Avenga після реалізації змін.

Competency Matrix							
Hello, Stepan Shykerynets! Log out							
Home > QA Competency Matrix							
Competency matrix for QA							
QA Dashboard							
Matrix Edit Salaries Edit							
Knowledge area	Tier 1	Tier 2	Tier 3	Tier 4	Tier 5	Tier 6	Tier 7
Software Testing Processes	Basic	Basic	Competent	Proficient	Proficient	Expert	Expert
Test Documentation		Basic	Competent	Competent	Proficient	Expert	Expert
Technical Knowledge		Basic	Basic	Competent	Competent	Proficient	Expert
Quality Assurance Skills				Basic	Competent	Proficient	Expert
Mobile Testing Essentials		Basic	Basic	Competent	Competent	Proficient	Expert
API Testing Essentials			Basic	Competent	Competent	Proficient	Expert
Performance Testing Essentials			Basic	Basic	Competent	Proficient	Expert
Database Essentials			Basic	Basic	Competent	Proficient	Expert
UX/UI Testing			Basic	Basic	Competent	Proficient	Expert
Security Essentials			Basic	Basic	Competent	Proficient	Expert
Language: Reading/Listening	Pre-intermediate	Intermediate low	Intermediate high	Intermediate high	Upper-intermediate low	Upper-intermediate high	Upper-intermediate high
Language: Writing	Pre-intermediate	Intermediate low	Intermediate high	Intermediate high	Upper-intermediate low	Upper-intermediate high	Upper-intermediate high
Language: Speaking	Pre-intermediate	Intermediate low	Intermediate low	Intermediate low	Intermediate high	Upper-intermediate high	Upper-intermediate high
Desired practical experience (years)		3+ months	1+ years	2+ years	3+ years	4+ years	6+ years

Рис. 3.3 Загальний вигляд матриці компетенцій відділу контролю якості в компанії Avenga.

QA Tier Skills	
Select a Tier Tier 4	Edit
Software Testing Processes	Basic
Test Documentation	SDLC Basic understanding of different types of SDLC and awareness of QA role within particular methodology/ model
Technical Knowledge	Software Testing Process Understanding of Testing Process and awareness of testing activities within it
Quality Assurance Skills	Test Design Techniques Understanding of Test Design Technique usage and possibility to select and justify the advantages of their usage on particular case
Mobile Testing Essentials	Test Levels Understanding the purposes of testing on all Test Levels
API Testing Essentials	Test Types Understanding of different functional and non-functional Testing Types, their pros and cons
Performance Testing Essentials	Bug Life Cycle Understanding of Bug Life Cycle and following process on a particular project
Database Essentials	Other Awareness about Test Strategy, Test Approach, Estimates Making, Test Metrics, Issue Tracking System
UX/UI Testing	Competent
Security Essentials	SDLC Understanding of different types of SDLC. Ability to follow the predefined processes within particular SDLC
Language: Reading/Listening	Software Testing Process
Language: Writing	
Language: Speaking	
Desired practical experience (years)	

Рис. 3.4 Вигляд матриці компетенцій відділу контролю якості в компанії Avenga для технічного рівня працівників Tier 4.

3.3.2 Короткий огляд матеріалів для підготовки проходження оцінювання технічного рівня працівників.

Список матеріалів для підготовки до оцінювання технічного рівня працівників відділу контролю якості є важливим ресурсом, який допомагає забезпечити, що всі учасники процесу оцінки мають рівні можливості для успішного проходження даного оцінювання. Підготовчі матеріали включають навчальні посібники, відеоуроки, зразки тестових завдань, статті та рекомендовану літературу. Забезпечення доступу до таких матеріалів сприяє підвищенню загального рівня компетентності відділу контролю якості та підтримці високих стандартів якості продукції. Також цей документ необхідний з наступних причин:

- Стандартизація підготовки. Забезпечує однакові умови для всіх співробітників, незалежно від їхнього поточного рівня знань та досвіду. Це допомагає забезпечити справедливість оцінювання та рівні можливості для розвитку.

- Зосередження на ключових аспектах. Допомагає співробітникам зосередитися на найважливіших темах та навичках, які будуть оцінюватися, мінімізуючи час, витрачений на менш релевантні матеріали.
- Ефективність навчання. Сприяє більш цілеспрямованому та ефективному навчанню, оскільки співробітники можуть використовувати конкретні матеріали для підготовки, що підвищує їх шанси на успішне проходження оцінювання.
- Виявлення прогалин у знаннях. Дозволяє співробітникам ідентифікувати власні слабкі місця та прогалини в знаннях, на які вони можуть зосередити свою увагу під час підготовки.
- Підтримка самостійного навчання. Надає ресурси для самостійного навчання, дозволяючи співробітникам гнучко планувати свій час на підготовку до оцінювання.
- Забезпечення актуальності знань. Підтримує високий рівень компетентності серед співробітників, оскільки матеріали для підготовки можуть регулярно оновлюватися, відображаючи найновіші тренди та технології в галузі контролю якості.

На наступному рисунку (рис. 3.5) продемонстрований документ з стандартизованим списком матеріалів для підготовки проходження оцінювання технічного рівня працівників для компетенцій відділу контролю якості в компанії Avenga після реалізації змін.

Preparation Materials for QA Technical Assessment

A	B	C	D
#	Criteria	Resource Name	Link
1	Software Development Life Cycle (SDLC)	SDLC Tutorial	https://www.tutorialspoint.com/sdlc/
		Scrum Guide	https://www.michaelvzdos.com/scrum-guide
		Agile Methodology Tutorial	https://www.guru99.com/agile-testing-course.html
		Agile Manifesto	https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/
		12 Principles of Agile	https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/
		SAFe	https://scaledagile.com/ , https://www.scaledagileframework.com/
2	Software Testing Process (STLC)	KANBAN	https://kanbanguides.org/english/
		Rex Black - Foundations of Software Testing ISTQB Certification, 4th edition, 2020	See Book folder
3	Test Strategy and Test Approach	Advanced Software Testing - Vol. 2, 2nd Edition, 2nd Edition	https://www.oreilly.com/library/view/advanced-software-testing/9781492016328/
		ISTQB-CTFL_Syllabus_2018_v3.1.1	https://istqb-main-web-prod.s3.amazonaws.com/media/documents/ISTQB-CTFL_Syllabus_2018_v3.1.1.pdf
4	Test Design Techniques	Advanced Software Testing - Vol. 2, 2nd Edition, 2nd Edition	https://www.oreilly.com/library/view/advanced-software-testing/9781492016328/
		Rex Black - Foundations of Software Testing ISTQB Certification, 4th edition, 2020	See Book folder
5	Estimates Making	ISTQB-CTFL_Syllabus_2018_v3.1.1	https://istqb-main-web-prod.s3.amazonaws.com/media/documents/ISTQB-CTFL_Syllabus_2018_v3.1.1.pdf
		Rex Black - Foundations of Software Testing ISTQB Certification, 4th edition, 2020	See Book folder
6	Test Metrics	Software Test Estimation Techniques	https://www.guru99.com/an-expert-view-on-test-estimation.html
		Estimation Techniques - Testing	https://www.tutorialspoint.com/estimation_techniques/estimation_techniques_testing.htm
		Software Testing Metrics: What is, Types & Example	https://www.guru99.com/software-testing-metrics-complete-tutorial.html
		Advanced Software Testing - Vol. 2, 2nd Edition, 2nd	https://www.oreilly.com/library/view/advanced-software-testing/9781492016328/

+

Introduction

Software Testing Processes

Test Documentation

Technical Knowledge

Special Knowledge

Quality Assurance Skills

Рис. 3.5 Документ з стандартизованим списком матеріалів для підготовки проходження оцінювання технічного рівня працівників.

3.3.3 Короткий огляд інструменту оцінки технічного рівня працівників відділу контролю якості.

Інструмент оцінки технічного рівня працівників відділу контролю якості є критично важливим засобом для керівництва, який дозволяє визначати, розвивати та оптимізувати компетентності співробітників у відділі а також підтримувати високі стандарти якості в організації.

На наступному рисунку (рис. 3.6) продемонстрований інструменту оцінки технічного рівня працівників для компетенцій відділу контролю якості в компанії Avenga після реалізації змін.

Technical_Assessment_List									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Assessed By:		Middle QA Level 1							
Assessed Date (mm/dd/yyyy):		5							
Aggregated Appraisal:		Not Reached							
Assessed Professional Level:		All thresholds are reached							
Rules Compliance:									
#	Evaluation Area	#	Criteria	Topics	Appraisal	Comment			
I	Software Testing Processes	1	Software Development Life Cycle (SDLC)	- It is necessary to describe in details the most popular models, methodologies, etc. - It is necessary to be able to compare different SDLC models and methodologies with identification of their pros and cons (e.g. define issues and challenges for QA in different SDLC and possible ways how to manage them). - It is necessary to describe SDLC used on the current/past projects, identify customizations if such take a place and explain purposes of their usage; specify possible risks and improvements. - Ability to participate in SDLC processes establishment and improvement.	N/D				
				Proficient Proficient - At least the following topics may be covered: - Define test team responsibilities allocation for the different test team compositions - Define bottlenecks, challenges, specifics, and possible ways how to manage them in TDD, BDD, ATDD - Compare Waterfall and V model, define their pros and cons, consider practical sample and conditions when respective SDLC usage is preferable - Compare Waterfall and Scrum model, define their pros and cons, consider practical sample and conditions when respective SDLC usage is preferable - Compare Scrum and Kanban model, define their pros and cons, consider practical sample and conditions when respective SDLC usage is preferable					
		2	Software Testing Process (STLC)	- It is necessary to describe software testing process used on the current/past projects, identify customizations if such take a place and explain purposes of their usage; specify possible risks and improvements; explain how the testing process is integrated into particular SDLC. - Ability to participate in Test Process establishment and improvement with continuous integration into particular SDLC.	N/D				
				Proficient Expert - At least the following topics may be covered: - Explain meaning of the quality term - Based on the current/ past project, describe test process, identify existing risks, mitigation actions, and possible improvements, define how they can be agreed with the client - Consider project samples, define how test process can be established/improved and integrated into specific SDLC					
	3	Test Strategy and Test Approach	- It is necessary to explain the test strategy and test approach terms, purposes, and usage. - It is necessary to provide the examples of situations and test strategy/test approach suitable for them with the explanation of reasons and possible variations. - Ability to establish and maintain Test Strategy and Test Approach based on business needs and risks.	N/D					

+ Legend Summary BASE - Performance Evaluation BASE - Personal Development Plan **BASE - Manual Testing** Competency_Matrix

Рис. 3.6 Вигляд інструменту оцінки технічного рівня працівників.

Після проведення оцінювання технічного рівня працівника, йому присвоюється відповідний технічний рівень який базується на кількості набраних балів. Також, після проведення оцінювання технічного рівня працівника складається План Персонального Розвитку. Цей план включає в себе список знань та вмінь які необхідно покращити.

3.3.4 Короткий огляд Плану Персонального Розвитку працівників.

План Персонального Розвитку (далі ППР, рис. 3.7) працівників відділу контролю якості є ключовим інструментом для систематичного планування кар'єрного зросту та професійного розвитку кожного члена команди. Він відіграє важливу роль у досягненні корпоративних цілей, а також у задоволенні індивідуальних прагнень співробітників. Варто також пам'ятати що план ППР є один із засобів мотивації працівників.

Основні характеристики, цілі та переваги ППР:

- Індивідуалізація підходу до розвитку. ППР дозволяє враховувати унікальні потреби, інтереси та мети кожного співробітника, підтримуючи їх індивідуальні шляхи розвитку.
- Визначення цілей розвитку. Чітке формулювання короткострокових та довгострокових професійних цілей співробітників допомагає їм зосередитися на конкретних завданнях для досягнення цих цілей.
- Підвищення мотивації та залученості. Розробка ППР сприяє підвищенню мотивації співробітників, оскільки вони бачать чіткий план для свого розвитку та відчувають підтримку з боку організації.
- Підтримка неперервного навчання. План сприяє культурі неперервного навчання, оскільки включає регулярні оцінки навичок, професійне навчання, наставництво та інші види розвиткової діяльності.
- Ефективне управління кар'єрою. ППР допомагає співробітникам систематично працювати над своєю кар'єрою, плануючи перехід на нові ролі чи позиції та розширення своїх компетенцій.
- Вдосконалення продуктивності. Через зосередження на розвитку ключових навичок та компетенцій, ППР сприяє підвищенню загальної продуктивності співробітників та команди в цілому.
- Забезпечення відповідності між потребами організації та амбіціями співробітників. План допомагає забезпечити, що розвиток навичок співробітників відповідає стратегічним цілям компанії, сприяючи досягненню бізнес-цілей.
- Підтримка адаптації до змін. У світі постійних змін і нововведень, ППР допомагає співробітникам адаптуватися до нових технологій, методологій та робочих процесів, підтримуючи їх актуальність на ринку праці.

У 2019 році відбулися зміни до процедури проведення оцінювань технічного рівня працівників [43], стало дозволено проводити більше одного оцінювання технічного рівня протягом одного року. На наступному графіку (рис. 3.9) продемонстровано кількість проведених оцінювань за 2019-2023 рік [42]. Причиною різниці між кількістю проведених оцінювань та кількості працівників відділу є рух кадрів, вплив світової фінансової кон'юнктури, та бойових дій на території України.

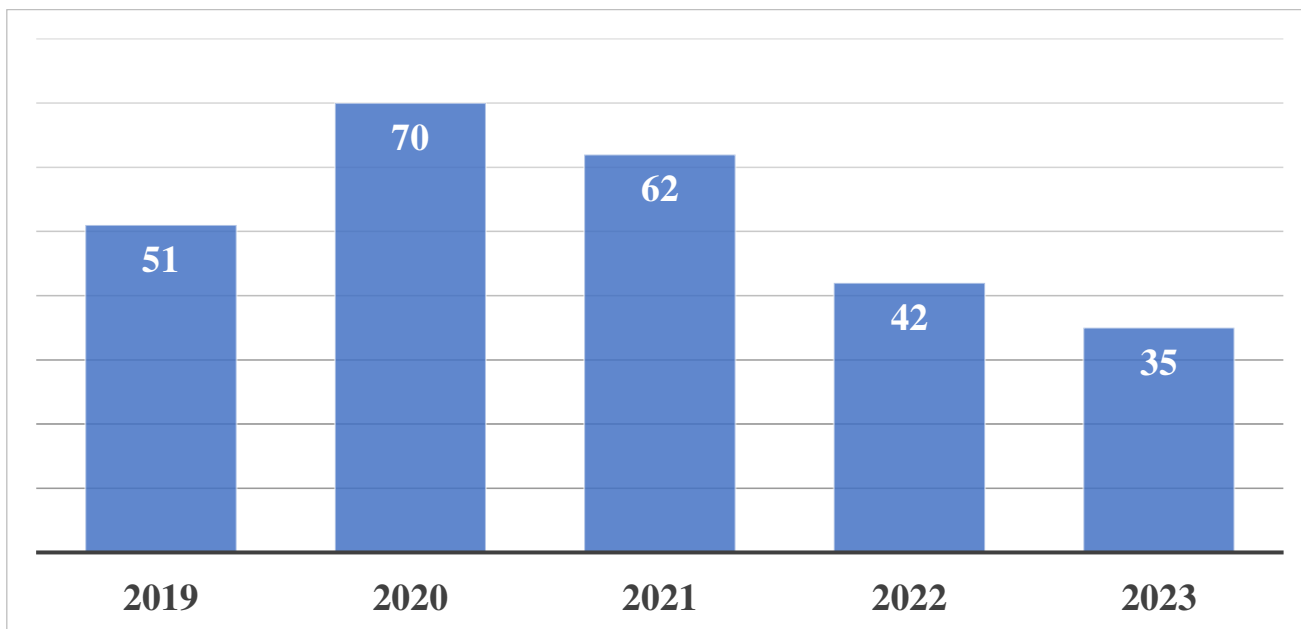


Рис. 3.9 Кількість проведених оцінювань технічного рівня працівників у 2019-2023 роках.

Базуючись на статистичних даних (рис. 3.9) можемо спостерігати зниження кількості проведених оцінювань технічного рівня працівників у 2019-2023 роках у зв'язку з наступними причинами:

- а) Загальний ріст середнього професійного рівня працівників. Як відомо, зі збільшенням професійного рівня подальший перехід на вищий рівень відбувається повільніше.
- б) Вплив бойових дій на території України на моральний стан працівників.

Також були отримані оновлені дані успішного проходження клієнтських співбесід протягом 2019 – 2023 років (рис.3.10) [42] та дані про кількість проведених клієнтських співбесід протягом 2019 – 2023 років (рис. 3.11) [42].

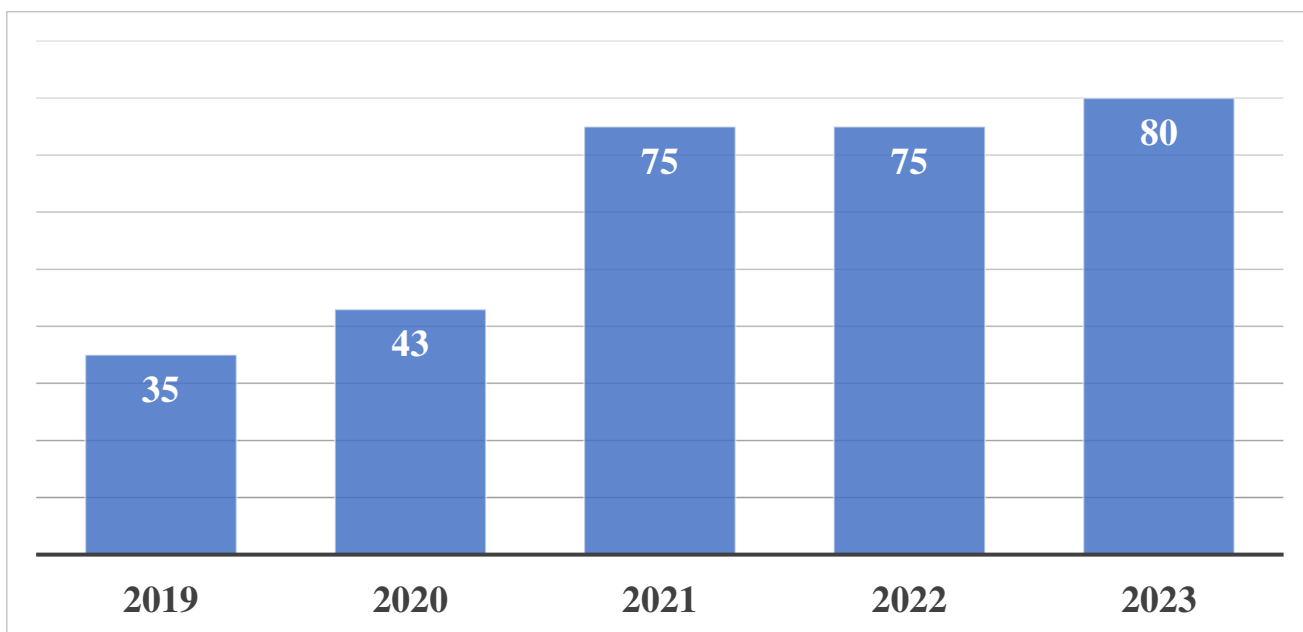


Рис. 3.10 Кількість успішно пройдених клієнтських співбесід у 2019-2023 роках [42].

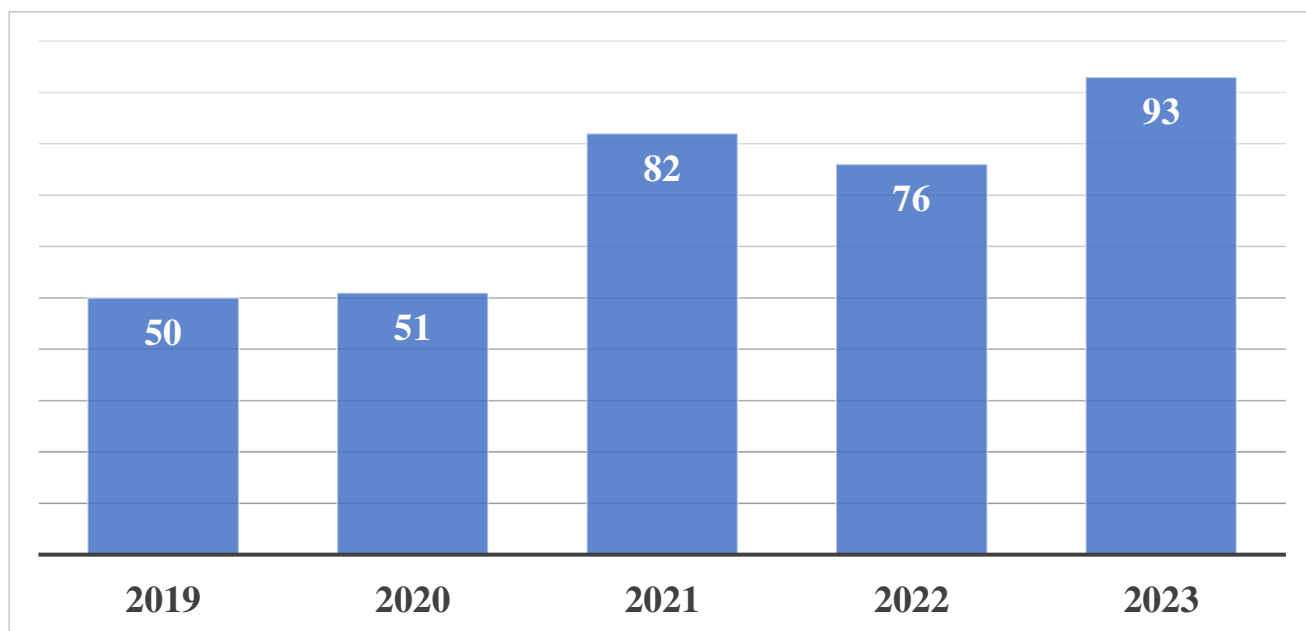


Рис. 3.11 Кількість проведених клієнтських співбесід у 2019-2023 роках [42].

3.5 Аналіз статистичних даних роботи відділу контролю якості після впровадження запропонованих змін.

Базуючись на даних з оновленого внутрішнього звіту відділу контролю якості компанії Avenga [42] була обчислена вартість роботи менеджера з розвитку компетенції на проведення оцінювання та навчання персоналу а також на підготовку працівників до проходження клієнтських співбесід у таблиці 3.1. Всі дані про вартість 1 години робочого часу є індексовані.

Таблиця 3.1

Розрахунок вартості проведення функціональних обов'язків*

Розрахункові дані	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Час витрачений проведення 1 оцінювання та навчання персоналу відділу контролю якості, год.	8	8	8	8	8
Час витрачений на проведення 1 підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід, год.	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
<i>Вартість робочого часу менеджера з розвитку компетенції відділу контролю якості, грн/год.</i>	37	37	39	42	42
Вартість проведення 1 оцінювання та навчання персоналу відділу контролю якості, грн	296	296	312	336	336
Вартість проведення 1 підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід, грн	92,5	92,5	97,5	105	105
Кількість проведених оцінювань технічного рівня працівників (рис. 3.9)	51	70	62	42	35
Кількість проведених підготовок працівників до проходження клієнтських співбесід (рис. 3.11)	50	51	82	76	93
Сумарна вартість проведених оцінювань технічного рівня працівників, грн.	15096	20720	19344	14112	11760
Сумарна вартість підготовок працівників до проходження клієнтських співбесід, грн.	4625	4717,5	7995	7980	9765
Сумарна вартість	19721	25437,5	27339	22092	21525

* Джерело: розраховано на основі даних внутрішнього звіту відділу контролю якості компанії Avenga [42].

На основі рисунку (рис. 3.12) який базується на даних з Таблиці 3.1 спостерігаємо збільшення вартості залучення менеджера з розвитку компетенції відділу контролю якості на одиницю проведення оцінювань технічного рівня працівників та підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід за 2019-2023 роки.

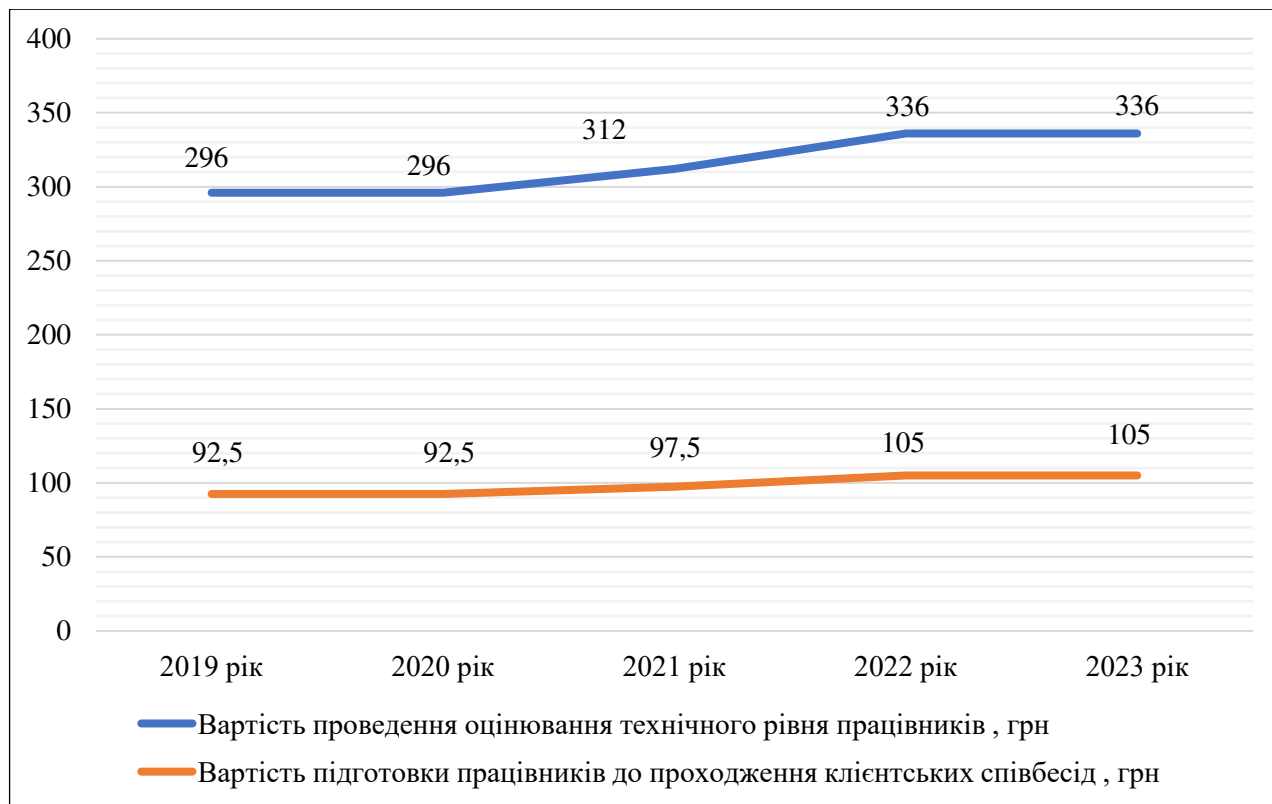


Рис. 3.12 Вартість залучення менеджера з розвитку компетенції відділу контролю якості до проведення одного оцінювання технічного рівня працівників та підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід за 2019-2023 роки.

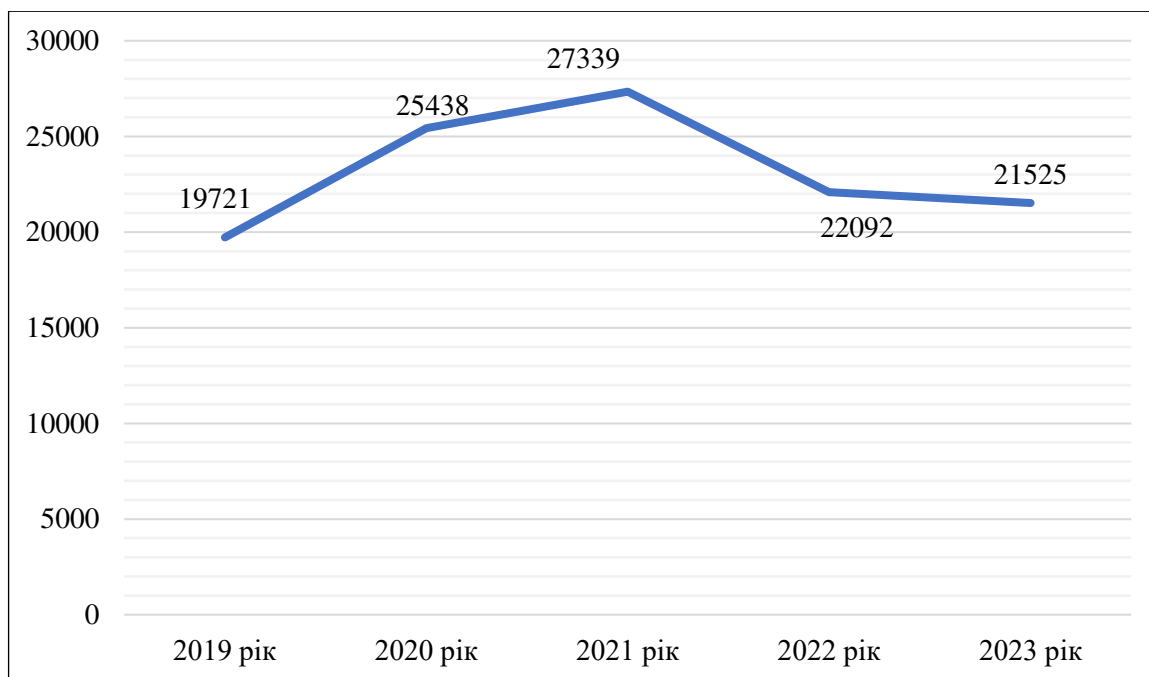


Рис. 3.13 Сумарна вартість залучення менеджера з розвитку компетенції відділу контролю якості до проведення оцінювань технічного рівня працівників та підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід за 2019-2023 роки.

Також були отримані та проаналізовані дані середньої вартості однієї години робочого часу працівника для клієнта. Як можна бачити на рис. 3.14 середня вартість робочого часу працівника для клієнта залишався незмінним протягом 2019-2021 років [42]. Проте, були помічено зниження середньої вартості однієї години робочого часу працівника для клієнта протягом 2022-2023.

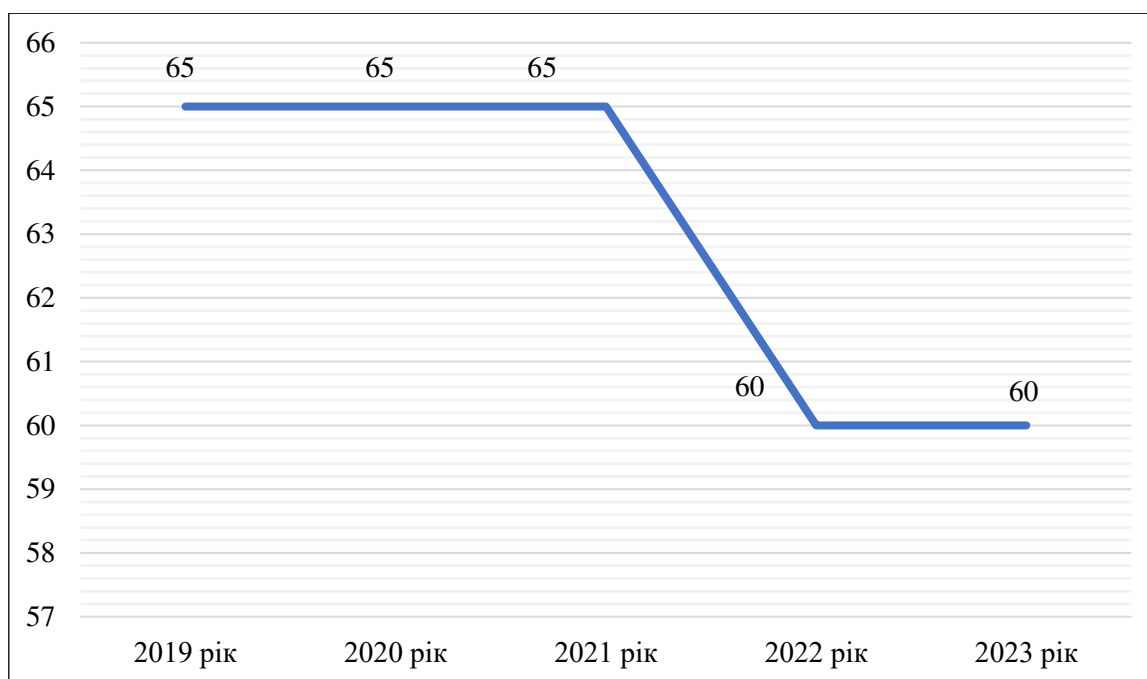


Рис. 3.14 Середня вартість робочого часу працівника для клієнта на протязі 2019-2023 років грн/год.

Базуючись на статистичних даних з таблиці 3.1 було розраховано відсоток успішного проходження співбесіди (Табл. 3.2) та створено відповідний рисунок для 2019-2023 років (рис. 3.15).

Таблиця 3.2

Розрахунок відношення успішно проведених клієнтських співбесід до загальної кількості проведених клієнтських співбесід.*

Розрахункові дані	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість проведених підготовок працівників до проходження клієнтських співбесід (рис. 3.11)	50	51	82	76	93
Кількість успішно пройдених клієнтських співбесід (рис. 3.10)	35	43	75	75	80
Відношення успішно проведених клієнтських співбесід до загальної кількості проведених клієнтських співбесід, %	70	84	91	99	86

* Джерело: розраховано на основі даних внутрішнього звіту відділу контролю якості компанії Avenga [42].

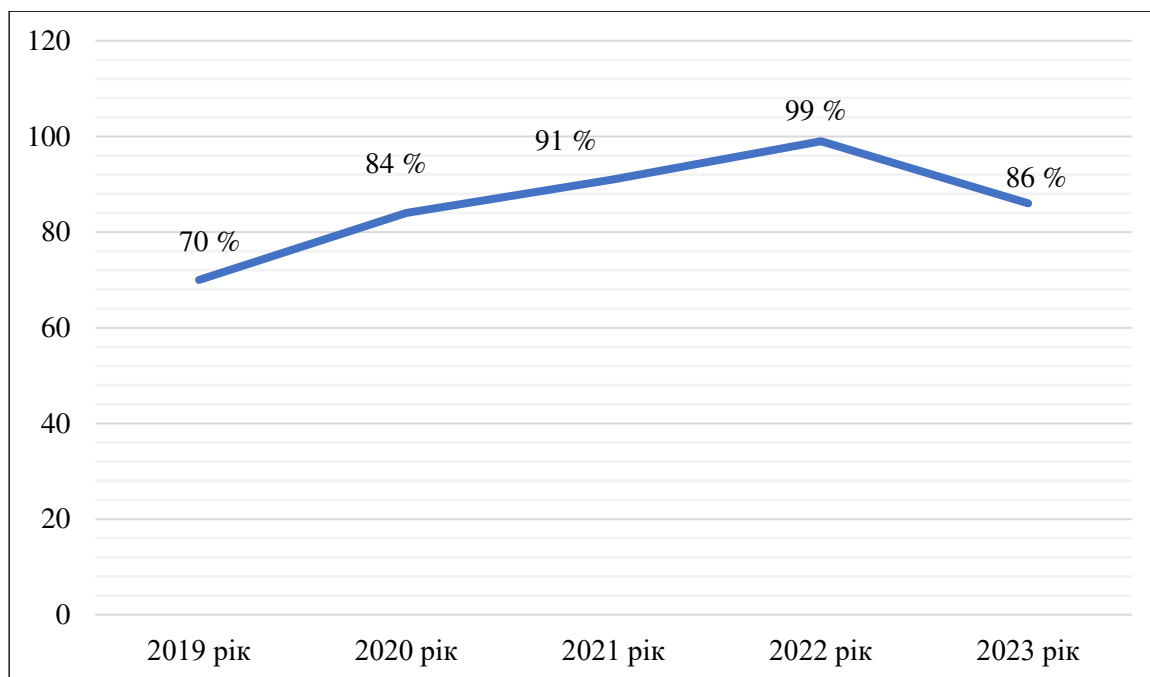


Рис. 3.15 Відношення успішно проведених клієнтських співбесід до загальної кількості проведених клієнтських співбесід на протязі 2019-2023 років на основі даних таблиці 3.2.

3.6 Порівняння ефективності запропонованих та впроваджених змін до роботи відділу контролю якості.

Базуючись на даних отриманих до впровадження запропонованих змін і після них була проаналізована ефективність пунктів зазначених у пункті 2.4:

- а) Оптимізація та стандартизація оцінювання та навчання персоналу відділу контролю якості.
- б) Оптимізація та стандартизація підготовка працівників до проходження клієнтських співбесід.
- в) Підвищення середньої вартості робочого часу працівника для клієнта базуючись на збільшенні компетентності працівника.

3.6.1 Аналіз результатів оптимізації та стандартизації оцінювання і навчання персоналу після впровадження запропонованих змін.

З рис. 3.16 можна зробити висновок, що запровадження змін позитивно відбилося на середній вартості процесів оцінювання технічного рівня працівників та підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід. Вартість цих процесів знизилась після створення нової посади менеджера з розвитку компетенції, що може свідчити про збільшення ефективності системи після впровадження запропонованих змін.

Посади менеджера з розвитку компетенції в свою чергу перебрала на себе обов'язки з проведення оцінювання технічного рівня та підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід.

Помаранчева лінія позначає ключовий момент – створення компетенції у відділі контролю якості, яке відбулося між 2018 і 2019 роками та створенні нової посади менеджера з розвитку компетенції.

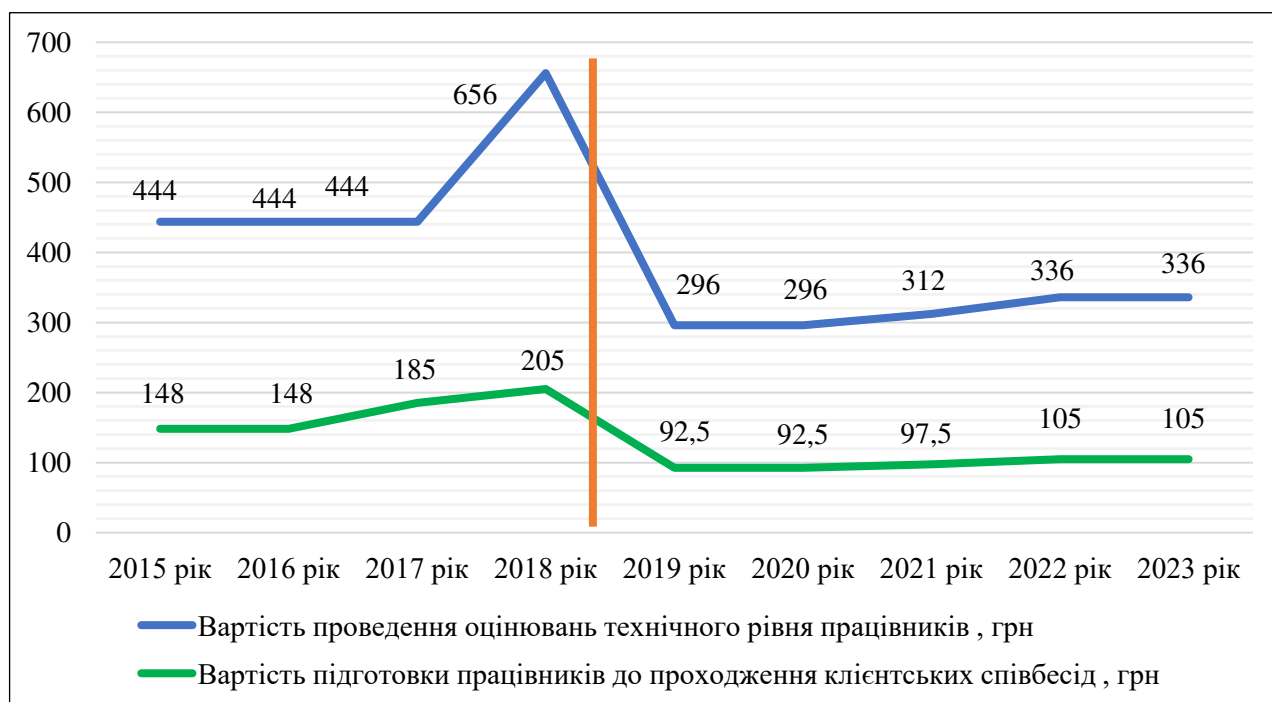


Рис. 3.16 Середня вартість проведення одного оцінювання технічного рівня працівників та підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід за 2015-2023 роки після впровадження запропонованих змін.

3.6.2 Аналіз результатів оптимізації та стандартизації підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід після впровадження запропонованих змін.

Розглянемо та проаналізуємо рис. 3.17 на основі даних таблиці 2.2 та таблиці 3.2. В період з 2015 по 2018 рік частина рисунку показує непостійність у відсотках успішності, починаючи з 50.5% у 2015 році, зниження до 35.5% у 2016 році, стрибок до 59% у 2017 році, і знову зниження до 39% у 2018 році. Це може вказувати на зміни в політиці, процесах, або умовах роботи, що вплинули на результативність проходження клієнтських співбесід.

У період з 2019 по 2023 рік бачимо більш стабільний і загалом зростаючий тренд від 70% у 2019 році до піку в 99% у 2022 році, перед тим як знизитися до 86% у 2023 році. Це свідчить про поліпшення та стабілізацію процесу підготовки до проходження клієнтських співбесід у зв'язку зі створенням компетенції на початку 2019 році.

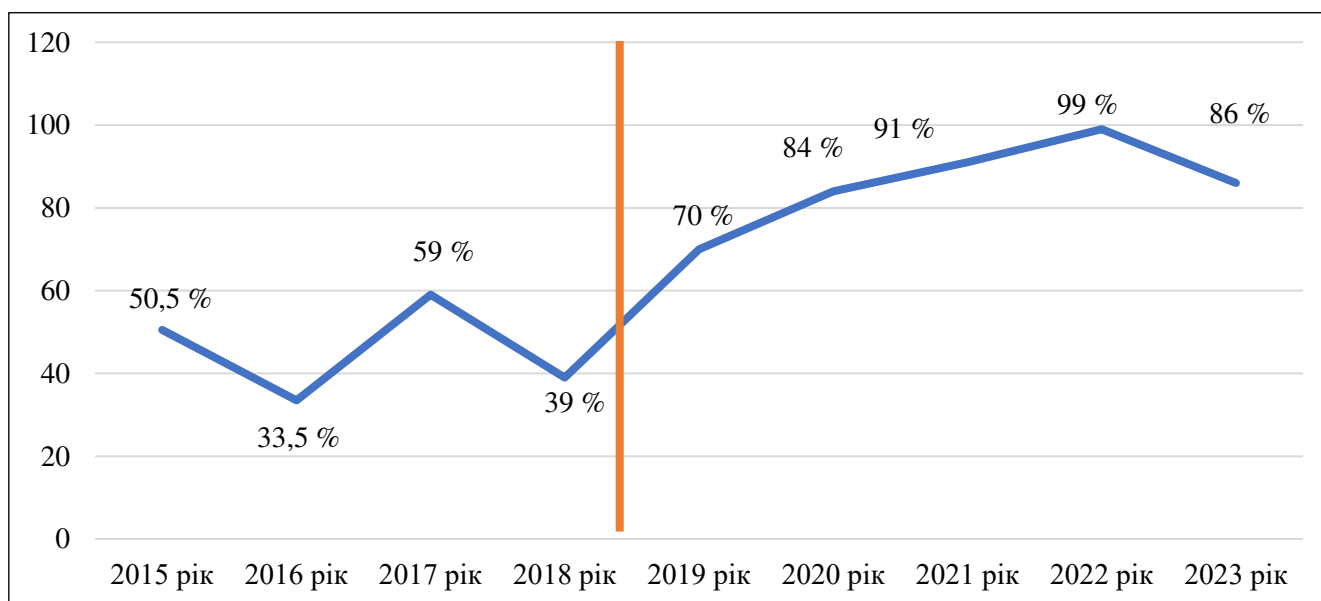


Рис. 3.17 Відношення успішно проведених клієнтських співбесід до загальної кількості проведених клієнтських співбесід протягом 2015-2023 років на основі даних таблиці 2.2 та таблиці 3.2. *

* Пояснення: на рис. 3.16 помаранчевим кольором позначений момент створення компетенції та створення посади менеджера з компетенції для відділу контролю якості.

3.6.3 Аналіз впливу результатів оптимізації та стандартизації підготовки працівників до проходження клієнтських співбесід на середню вартість робочого часу працівника для клієнта після впровадження запропонованих змін.

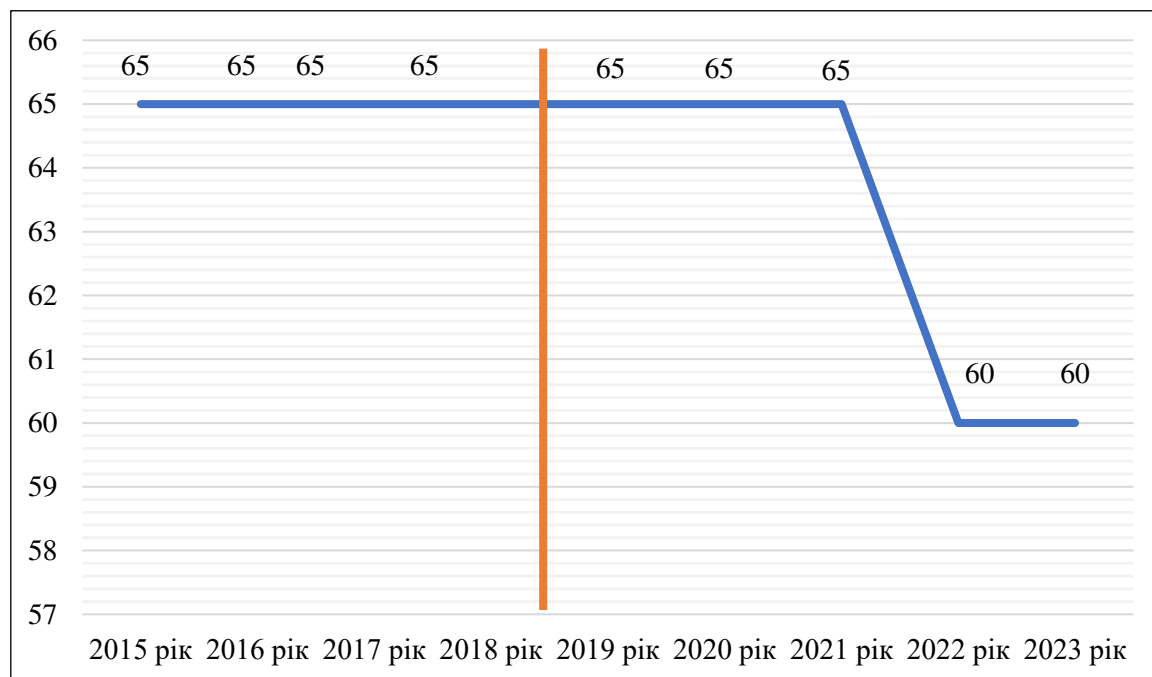


Рис. 3.18 Середня вартість робочого часу працівника для клієнта на протязі 2015-2023 років грн/год.

3.6.4 Додаткові результати спостереження.

Також слід звернути увагу на позитивні відгуки керівників проектів щодо знань на практичних вмінь працівників відділу контролю якості (після створення та впровадження відповідної компетенції у відділі) під час роботи в екосистемі методології розробки програмного забезпечення Scaled Agile Framework (SAFe) яка використовується для розробки великих програмних продуктів.

Знання та вміння діяти в методології розробки програмного забезпечення Scaled Agile Framework (SAFe) є критично важливими сучасному світі, де технології стрімко прогресують, а бізнес-процеси стають все більш взаємопов'язаними, управління великими проектами стає критично важливим [1]. Великі проекти часто мають стратегічне значення для компаній, оскільки їх успішне

виконання визначає конкурентоспроможність на ринку та можливість досягнення стратегічних цілей. Такі проекти можуть суттєво вплинути на успіх компанії. Неадекватне управління може призвести до серйозних втрат, включаючи витрати часу, ресурсів та фінансів. Великі проекти від самого початку мають великі обсяги, і неефективне керування може призвести до затримок та втрати якості виконання завдань. Зміни в економічному та технологічному середовищі також ставлять перед нами нові виклики, на які необхідно реагувати. Успішне управління великими проектами вимагає адаптивності та гнучкості в реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Scaled Agile Framework, або SAFe, є методологією Agile, розробленою для ефективної організації та управління великими проектами та продуктами в компаніях. Ця методологія надає структуру для впровадження Agile підходів на різних рівнях організації, відображаючи ключові принципи [45].

SAFe дозволяє створити Agile середовище на всіх рівнях організації, забезпечуючи гнучкість та координацію на великому масштабі. Використання цієї методології сприяє ефективному управлінню великими та складними проектами у світі технологій.

Принципи Agile, портфель SAFe, програма та команда створюють ключові аспекти, спрямовані на впровадження ефективного управління великими проектами. Принципи Agile, включаючи ітераційність та здатність до змін, визначають культуру адаптивності та реакції на зміни. Портфель SAFe стає стратегічним інструментом для визначення пріоритетів та орієнтації на стратегічні цілі, забезпечуючи узгодженість великого обсягу проектної діяльності. Програма та команда є складовими, які спрощують координацію та співпрацю на різних рівнях, що є ключовими для успішності великих та складних проектів. Введення портфеля SAFe робить фреймворк стратегічним інструментом, спрямованим на вирішення стратегічних завдань організації та покращення управлінських процесів. Такий

підхід допомагає узгодити дії на різних рівнях, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей [46].

План персонального розвитку, який є частиною корпоративної культури компанії, відіграє важливу роль у стимулюванні працівників, підвищенні їх продуктивності та лояльності до роботодавця. Цей план діє як інструмент, що допомагає працівникам встановити свої професійні цілі та визначити шляхи до їх досягнення, сприяючи їх професійному та особистому розвитку.

Встановлення цілей у рамках плану персонального розвитку дозволяє працівникам бачити конкретний напрямок свого розвитку, що сприяє зростанню мотивації. Кожен працівник має можливість працювати над досягненням особистих та професійних цілей, які гармонійно вписуються в загальну стратегію розвитку компанії. План персонального розвитку також задовольняє одну з ключових потреб працівників - потребу в самореалізації. Працівники, які бачать можливості для розвитку своїх навичок та кар'єрного росту, більш мотивовані та віддані своїй роботі. Участь у розробці та реалізації плану персонального розвитку дозволяє працівникам відчувати свою значущість для компанії. Вони відчують, що організація інвестує у їх професійний розвиток, що підвищує їх мотивацію та лояльність.

Систематичний розвиток професійних та особистісних компетенцій в рамках плану персонального розвитку не тільки сприяє підвищенню кваліфікації працівників, але й мотивує їх до подальшого навчання та самовдосконалення. Заохочення до самостійного навчання та самовдосконалення, що є частиною плану персонального розвитку, підвищує внутрішню мотивацію працівників. Вони стають більш ініціативними, залученими в робочий процес та готовими до прийняття викликів.

Впровадження планів персонального розвитку сприяє створенню позитивної корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі, підтримці та співпраці. Це створює сприятливе середовище для роботи та розвитку, де кожен працівник

відчуває свою причетність до загальних цілей організації. Регулярний зворотний зв'язок в рамках плану персонального розвитку дозволяє працівникам розуміти свої досягнення та області для подальшого розвитку. Це сприяє їх мотивації на основі визнання їх успіхів та підтримки в подоланні труднощів.

Висновки до III розділу

У даному розділі розглядається аналіз ефективності впроваджених змін у роботу відділу контролю якості протягом 2019-2023 років, охоплюючи аспекти оптимізації та стандартизації процесів оцінювання та навчання персоналу, підготовки до клієнтських співбесід, а також впливу цих змін на середню вартість робочого часу працівника для клієнта. Висновки базуються на аналізі даних, візуальних матеріалах, а також відгуках керівників проектів, що дозволяє зробити комплексну оцінку впроваджених ініціатив.

Перш за все, впровадження змін, зокрема створення посади менеджера з розвитку компетенції, мало значний позитивний вплив на процеси відділу. Це відображено у зниженні вартості процесів оцінювання та підготовки, що свідчить про ефективність впроваджених оптимізаційних заходів. Зменшення витрат, при цьому, не пішло на шкоду якості роботи, а, навпаки, сприяло підвищенню компетентності та ефективності персоналу.

Аналіз успішності клієнтських співбесід показав стабілізацію та зростання відсотка успішно проведених співбесід, що є прямим наслідком покращення підготовки та кваліфікації працівників. Це, у свою чергу, підкреслює важливість створення та розвитку компетенцій в рамках відділу, а також ефективність впровадження стандартизованих процедур навчання та оцінювання.

Зниження середньої вартості робочого часу працівника для клієнта вказує на підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію витрат, що є критично важливим у контексті підвищення конкурентоспроможності на ринку. Це

також свідчить про успішну адаптацію відділу до змінюваних умов ринку та потреб клієнтів.

Позитивні відгуки керівників проектів щодо знань та вмінь працівників після впровадження компетенцій та методології SAFe підкреслюють значення цих змін для підвищення якості роботи в екосистемі розробки програмного забезпечення. Використання SAFe як інструменту для ефективного управління великими проектами демонструє стратегічний підхід до розвитку компетенцій та управління якістю в організації.

У підсумку, впроваджені зміни сприяли не лише підвищенню ефективності роботи відділу контролю якості, але й забезпечили більшу відповідність сучасним вимогам управління проектами та розвитку персоналу. Це створило міцну основу для подальшого розвитку та адаптації до майбутніх викликів, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В результаті аналізу представленої інформації можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, впровадження змін, зокрема створення нової посади менеджера з розвитку компетенції, позитивно вплинуло на ефективність системи оцінювання технічного рівня працівників та їх підготовки до клієнтських співбесід. Середня вартість цих процесів знизилась, що може свідчити про підвищення їх ефективності після впровадження запропонованих змін (Розділ 3.6.1).

Другий висновок стосується динаміки успішності проходження клієнтських співбесід протягом аналізованого періоду. Хоча спостерігається коливання у відсотках успішності з 2015 по 2018 рік, після створення компетенції у відділі контролю якості у 2019 році було зафіксовано стабільний та загальний зростаючий тренд. Це свідчить про покращення та стабілізацію процесу підготовки до проходження клієнтських співбесід (Розділ 3.6.2)

Третій висновок стосується вартості робочого часу працівника для клієнта. Відзначається, що після створення компетенції у відділі контролю якості у 2019 році спостерігалось значне зниження середньої вартості робочого часу до 60 грн/год у 2022 році, яке зберіглося і в 2023 році. Проте, це зниження вартості визначається не тільки впровадженням нової компетенції, але й світовими економічними змінами. Таким чином, хоча створення компетенції відділу контролю якості мало позитивний вплив на процеси оцінювання та підготовки працівників, воно не зуміло вплинути на загальну вартість робочого часу працівника для клієнта, яка залежить від більш глобальних факторів (Розділ 3.6.4).

Варто також зазначити позитивні зміни які виникли після створення компетенції у відділі контролю якості. Крім того, план персонального розвитку є важливим інструментом, що сприяє стимулюванню працівників, підвищенню їх

продуктивності та лояльності до роботодавця. Він допомагає працівникам установити свої професійні цілі та зосередити зусилля на досягненні стратегічних цілей компанії, а також сприяє їхньому особистому та професійному розвитку.

Отже, в цілому, впровадження змін у відділі контролю якості та створення нової посади менеджера з розвитку компетенції позитивно вплинули на деякі аспекти діяльності організації, однак варто продовжувати спостерігати та аналізувати їхні наслідки з урахуванням зовнішніх факторів. Необхідно підкреслити важливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі, вдосконалення управлінських практик та навичок працівників як ключових факторів успіху в сучасному бізнес-середовищі (Розділ 3.4.6).

Впровадження змін в організації є складним та багатогранним процесом, який вимагає постійного моніторингу, аналізу та коригування. Тільки зрозумівши всі аспекти впливу змін, організація може досягти успіху та забезпечити стале зростання та розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шикеринець С.Т., Копитко В.І, Управління великими проектами в умовах зростаючої складності та технологічних змін: роль та переваги Scaled Agile Framework (SAFe) : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м.Львів, 2023р.
2. Кучеренко С.К., Кот І.П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства вісник. *Науковий журнал «Молодий Вчений»*. 2019. № 11. С. 521–525. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/112.pdf> (дата звернення: 29.12.2023).
3. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Майсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2021. № 32. С. 1–5. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> (дата звернення: 29.12.2023).
4. Корж У.А., Кудла Н.Є. Основні завдання управління розвитком персоналу організації. *Науковий вісник Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*. 2021. № 138. С. 1. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/138.pdf> (дата звернення: 30.12.2023).
5. Стадник Б.М., Кубіцький С.О. Методичні рекомендації щодо управління професійним розвитком працівників ВАТ «Вінницький ОЖК». *V Міжнародна наукова конференція «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації»*, м. Чекраси. 2023. № 26.05.2023. С. 56-61. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/593/603> (дата звернення: 30.12.2023).
6. Колодяжний М.С., Ситник Н.І. Інноваційні методи навчання: вдосконалення освіти в інформаційну добу. *VI Міжнародна наукова конференція «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень»*, м. Біла Церква. 2024. № 02.02.2024. С. 58-58. URL:

<https://archive.mcnid.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/02.02.2024/52> (дата звернення: 30.12.2023).

7. Луначек В.Е., Компетентісний підхід як методологія професійного розвитку працівника. *Нова Педагогічна Думка*, 2020. №2 (102) С. 37-45. URL: https://www.researchgate.net/publication/347669371_Kompetentnisnij_pidhid_ak_metodologia_profesijnogo_rozvitku_pracivnika_osviti (дата звернення: 05.01.2024).
8. Паламарчук, Н. Особливості компетентнісного підходу в стратегії управління розвитком персоналу, *Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. Учасстю*, м. Тернопіль, 2020 р. С. 369-371.
9. Офіційний веб-сайт компанії Avenga. URL: <https://www.avenga.com> (дата звернення 18.02.2024).
10. Опис та визначення функціональних обов'язів Директора відділу контролю якості. QA(UA)-601-12-FM QA Engineering Director v 1.0. 2018 р. С. 1-2.
11. Звіт відділу контролю якості компанії Avenga про проходження щорічного оцінювання працівників. Assessment Result Report (2015-2018). 2018 р. С. 2-11.
12. Внутрішня процедура компанії Avenga. QA(UA)-601-3-PR QA Assessment v1.0. 2015 р. С. 2-8.
13. Внутрішній звіт відділу контролю якості компанії Avenga. Internal Report (2015-2018). 2018 р. С. 5-7.
14. Quality Control: Understanding Its Importance, Benefits, Approaches and Key Strategies. URL: <https://www.qualitygurus.com/quality-control-101-understanding-its-importance-benefits-approaches-and-key-strategies> (дата звернення 11.01.2024).
15. 10 Profound Benefits of Quality Control and What is It?. URL: <https://www.technologyhq.org/10-profound-benefits-of-quality-control> (дата звернення 11.01.2024).

16. What Is Quality Control? Definition, Importance and Methods. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-quality-control> (дата звернення 11.01.2024).
17. What is Quality Control and Its Benefits?. URL: <https://www.tutorialspoint.com/what-is-quality-control-and-its-benefitsv> (дата звернення 11.01.2024).
18. What Does Control Mean in the Business Setting? URL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/what-does-control-mean-in-the-business-setting> (дата звернення 11.01.2024).
19. Praxiom Research Group Limite. ISO 9001 Translated Into Plain English. 2017. URL: <http://www.praxiom.com/iso-9001.html> (дата звернення 11.01.2024).
20. Опис та визначення функціональних обов'язів менеджер з розвитку компетенції відділу контролю якості. QA(UA)-601-11-FM JD QA Engineering Manager. 2019 р. С. 1-3.
21. Опис та визначення функціональних обов'язів наставника у відділі контролю якості. Manager's Guidelines. 2019 р. С. 2-5.
22. Опис та визначення функціональних обов'язів Директора відділу контролю якості. QA(UA)-601-12-FM QA Engineering Director v 2.0. 2019 р. С. 1-2.
23. Настанова для оцінювання технічного рівня працівників відділу контролю якості в компанії Avenga. QA(UA)-601-4-GD QA Technical Assessment v1.0. 2019 р. С. 2-10.
24. Матриця компетенцій відділу контролю якості в компанії Avenga. Competency matrix for QA. 2019. С. 1.
25. Матеріали для підготовки проходження оцінювання технічного рівня працівників відділу контролю якості. Preparation Materials for QA Technical Assessment. 2019 р. С. 1-6.
26. Інструмент оцінки технічного рівня працівників відділу контролю якості в компанії Avenga. QA Technical Assessment List v1.0. 2019. С. 1-4.

27. План Персонального Розвитку працівників відділу контролю якості в компанії Avenga. Personal Development Plan v1.0. 2019 р. С. 1.
28. 12 Key Quality Assurance Skills & Competencies. URL: <https://theqalead.com/careers/quality-assurance-skills> (дата звернення 11.01.2024).
29. How to Build an Effective Competency Matrix or Skills Matrix. URL: <https://www.qualityze.com/blogs/build-effective-competency-matrix> (дата звернення 11.01.2024).
30. Competency matrix example. URL: <https://www.lucidchart.com/pages/templates/competency-matrix-example> (дата звернення 11.01.2024).
31. The Profession Map – Your route to success. URL: <https://www.quality.org/the-profession-map/discover-the-profession-map> (дата звернення 11.01.2024).
32. What is software testing? URL: <https://www.ibm.com/topics/software-testing> (дата звернення 11.01.2024).
33. Testing Documentation. URL: <https://strongqa.com/qa-portal/knowledge-base/key-concepts/testing-documentation> (дата звернення 11.01.2024).
34. Quality assurance skills matrix template URL: <https://www.qa.com/training> (дата звернення 11.01.2024).
35. Training Courses. URL: <https://www.ag5.com/templates/quality-assurance-skills-matrix-template> (дата звернення 11.01.2024).
36. Quality Assurance Skills: Definition, Examples and Tips. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/quality-assurance-skills> (дата звернення 11.01.2024).
37. Mobile Testing Tutorial: Guide to Web and Native Mobile App Testing. URL: <https://www.lambdatest.com/learning-hub/mobile-testing> (дата звернення 11.01.2024).

38. 25 Best API Testing Tools for Building Functional, Secure Applications in 2024. URL: <https://blog.hubspot.com/website/api-testing-tools> (дата звернення 11.01.2024).
39. Recommendations for performance testing. URL: [p https://learn.microsoft.com/en-us/azure/well-architected/performance-efficiency/performance-test](https://learn.microsoft.com/en-us/azure/well-architected/performance-efficiency/performance-test) (дата звернення 11.01.2024).
40. UI/UX Testing: Why It's Important for Your Project. URL: <https://testfort.com/blog/why-your-project-needs-ui-ux-testing> (дата звернення 11.01.2024).
41. AWS Security Essentials. URL: <https://www.qa.com/course-catalogue/courses/aws-security-essentials-amwssece/?learningMethod=All> (дата звернення 11.01.2024).
42. Звіт відділу контролю якості компанії Avenga про проходження щорічного оцінювання працівників. Assessment Result Report (2019-2023). 2024 р. С. 2-8.
43. Внутрішня процедура компанії Avenga. QA(UA)-601-3-PR QA Assessment v2.0. 2019 р. С. 2-12.
44. Project Management Institute Inc. Success in Disruptive Times, Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance.: URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf> (дата звернення 10.12.2023).
45. SAFe Scaled Agile Framework.: URL: <https://scaledagileframework.com> (дата звернення 08.12.2023).