

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-10>

УДК 331.36:004.82

ІТ-КОМПАНІЯ ЯК ОПТИМАЛЬНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО САМОНАВЧАЄТЬСЯ

IT COMPANY AS AN OPTIMAL BUSINESS ENVIRONMENT FOR IMPLEMENTING THE CONCEPT OF A SELF-LEARNING ORGANIZATION

Петренко Олександр Олександрович

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний економічний університет імені С.Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7207-1268>

Petrenko Oleksandr

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Проаналізовано теоретичні засади науковців, які займались вивченням концепції організації, що само-навчається. Визначено ключові передумови впровадження гнучких систем навчання та розвитку працівників. Обґрунтовано доцільність застосування концепції організації, що самонавчається, в українських ІТ-компаніях. Розглянуто основні типові ситуації застосування організаційного навчання: навчання новачків компанії, навчання новачків на конкретних проєктах чи підрозділах, навчання поточного штату працівників. Проаналізовано форми та методи організаційного навчання для забезпечення гнучкості та адаптивності навчальних програм. Розглянуто основні посади працівників, які виконують роль тих, що навчають, в компаніях. Результатом дослідження є сформовані елементи процесу професійного навчання працівників, що базуються на принципах гнучкості та адаптивності.

Ключові слова: професійне навчання, організаційне навчання, методи навчання, навчальні матеріали, персонал, адаптивність.

The theoretical foundations of scholars who have studied the concept of a self-learning organization are analyzed. The key prerequisites for the implementation of flexible systems of training and development for employees are identified. It is proven that in the current conditions of economic development, it is important to formulate clear tools for building flexible learning systems, in particular, self-learning organizations. The expediency of applying the concept of a self-learning organization to Ukrainian IT companies is substantiated. The key advantages that IT companies have over organizations in other areas are identified: the possibility of on-the-job training, highly qualified and motivated staff, a flexible work schedule, high rates of updating knowledge and information, and the high relevance of applying the acquired knowledge and skills in practice. The author considers the main typical situations of organizational learning application: training of newcomers to the company, training of newcomers on specific projects or departments, and training of current employees. The author analyzes the forms and methods of organizational learning to ensure the flexibility and adaptability of training programs. The main advantages of budding are indicated, and the main provisions for applying this method in practice are outlined. The use of internal video materials to improve the skills of employees at different levels is substantiated. The main positions of employees who perform the role of trainers in companies are considered. The expediency of the process of setting goals, monitoring results and determining final indicators is substantiated. The results of training affect the professional growth of personnel, which affects the level of remuneration and career advancement. Successful organizational training can be achieved if all components are in place: prepared training materials and plans, availability of quality consultants, high motivation to learn, correct goal setting, proper feedback, etc. A number of scientific methods were used to draw conclusions: analysis, synthesis, comparison, and system analysis. The economic feasibility of applying the above measures to modern IT companies is theoretically substantiated. The result of the study is the formed elements of the process of professional training of employees based on the principles of flexibility and adaptability.

Keywords: professional learning, organizational learning, learning methods, training materials, staff, adaptability.

Постановка проблеми. Прискорення темпів оновлення знань в ході стрімкого науково-технічного прогресу призводить до ще більшої актуалізації теми професійного навчання кадрів. Сучасні організації повинні безперервно вирішувати питання сталого розвитку, актуалізації знань та вмінь власних працівників. Кадри продовжують залишатись найбільш цінним ресурсом, тому процес організаційного навчання та розвитку повинен бути завжди одним з ключових та максимально ефективним. Головним вектором забезпечення розвитку кадрів є досягнення безперервності процесу навчання з максимальною адаптацією до вимог виробництва / надання послуг та ситуації на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях провідних українських та іноземних науковців значна увага приділяється питанням організації, що самонавчається. Значний внесок в розробку теоретичних основ реалізації концепції організацій, що самонавчаються, зробили: П. Сендж, Ф. Шнайдер, Д. Уоллес, І. Іпполітова, О. Дяків, Д. Шушпанов, А. Бикова, О. Падалка та інші.

Основи концепції організації, що самонавчається, були закладені П.Сенджем ще в 1990 році: спільне бачення, ментальні моделі, особиста майстерність, командне навчання та системне мислення [1, с. 9–13]. У статті, випущеній до 25 річниці заснування концепції, вчений підкреслив, що у 2014 році значущість цього поняття значно вище, ніж це було тоді в 1990 році [2, с. 6].

Серед основних етапів впровадження основ організації, що самонавчається, І.Іпполітова виділяє наступні: організація, що знає; організація, що усвідомлює; організація, що думає; організація, що самонавчається [3, с. 87–88].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте варто зазначити, що незважаючи на достатньо велику кількість наукових публікацій, що окреслюють теорію даної концепції, дуже актуальним на сьогоднішній день є питання практичної реалізації загальних теоретичних положень для суб'єктів господарювання України.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій для впровадження концепції організації, що самонавчається, на прикладі українських ІТ-компаній. Для досягнення мети визначено основні задачі: детальне обґрунтування властивостей компанії, яка може впроваджу-

вати основні елементи організації, що самонавчається; узагальнення інформації щодо основних переваг ІТ-компаній, які можуть виступати базою для впровадження концепції організацій, що самонавчаються; обґрунтування дієвих навчальних програм; обґрунтування актуальних методів навчання. В ході дослідження використано основні загальнонаукові методи: аналіз, синтез, системний аналіз, метод порівняння.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «організації, що самонавчається» можна розглядати у двох основних ракурсах:

– в більш вузькому сенсі – це організація безпосередньо навчання та розвитку персоналу відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;

– в більш широкому сенсі – це зміна всіх бізнес-процесів (включаючи організаційну структуру, виробничі процеси, управління трудовими ресурсами).

В рамках даного наукового дослідження основна увага приділяється аспекту організації навчального процесу, а не зміну абсолютно всіх процесів.

Порівняння стану організаційних структур та процесів управління й виробництва в ІТ-компаніях та в інших сферах показують, що сучасні компанії дійсно повинні мінімізувати зайві процеси, бюрократію, дублювання дій, надлишковий контроль та інші застарілі або зайві або шкідливі елементи з метою підвищення ефективності управління та покращення результатів діяльності. ІТ-компанії, як правило, є міжнародними організаціями з центральними підрозділами в інших країнах (наприклад, США, Великобританія, Ізраїль, Німеччина, Японія, інші країни), тому використання іноземного досвіду і призводить до того, що українські підрозділи або повинні повністю підпорядковуватись загальним процесам і бути компонентом в загальній організаційній структурі, або ж мати автономію за умови, що їх процеси мають бути максимально ефективними.

За останні 7 років українські ІТ-компанії збільшили штат з 89.7 тис. (дані на 2016 рік) до 271.7 тисяч співробітників (дані на 2023 рік). Звичайно, Covid-2019 та війна в Україні стали дуже болючими факторами, що призвели до повного чи часткового виходу з ІТ-ринку України значної кількості компаній та мінімізації нового наймання працівників на території України з 2022 року [4, с. 1]. Такі суттєві зміни чисельності працівників галузі призводять до

значних організаційних змін ІТ-компаній, адже більшість з них повинні безперервно змінювати власні процеси й переглядати організаційну структуру. Адаптація організацій до змін може відбуватись шляхом внутрішніх властивостей системи навчання персоналу, яка базується на концепціях організації, що самонавчається.

Основні передумови для впровадження в ІТ-компаніях гнучких систем навчання, які можуть базуватись на концепції організацій, що самонавчаються:

- швидкі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. VUCA (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність) в ІТ-компаніях на найвищому рівні;

- швидка зміна технологій (мови програмування, фреймворки, додаткові програми, тобто інструментарій та програмне забезпечення оновлюються досить швидко, що стимулює працівників до безперервного навчання);

- гнучкість організаційних структур, що підкреслюється необхідністю ІТ-компаній достатньо часто переглядати та вносити зміни в організаційні структури. Особливо це стосується компаній, які перебувають на етапах становлення чи стрімкого зростання;

- наявність висококваліфікованого персоналу, який має достатньо часу та мотивацію на навчання за умов раціонального використання трудових ресурсів. налагоджений робочий графік (дуже часто гнучкий), що дозволяє планувати навчання персоналу безпосередньо на робочому місці. Віддалена робота (або змішаний графік) після пандемії Covid-19 – це ще один важливий фактор, що вплинув на поточний стан організаційного навчання сучасних компаній;

- необхідність застосування провідного іноземного досвіду як з питань менеджменту в цілому, так і в менеджменті персоналу зокрема;

- мінімізація бюрократії та зайвих процесів.

Проте відразу треба зазначити, що попри сприятливі умови для навчання на робочому місці, працівники ІТ-компаній зазначають, що періодично відчують «вигорання» та потребують більше комунікацій між підрозділами [5, с. 123], тому при побудові систем навчання та розвитку треба особливо уважно ставитись до цих аспектів.

В процесі дослідження розглянуто чотири можливі ситуації для навчання: ІТ інтернатура / корпоративні курси; навчання новачків

компанії; навчання новачків на проєкті (в підрозділі); навчання поточного персоналу, який не змінює позиції зараз, але розвиває знання та навички для потенційного просування.

Ситуація 1: Корпоративні курси / ІТ інтернатура

В рамках даного дослідження не так багато уваги приділяється варіанту професійного навчання до безпосередньо набору персоналу, який був досить актуальним в період з 2008 по 2022 рік, але трохи знизив свою популярність в поточних умовах. ІТ-компанії організовують корпоративні курси тривалістю від 2 тижнів до 2–4 місяців, на які запрошують велику кількість потенційних працівників. Такі курси можуть передбачати як загальне навчання (наприклад, основи програмування на Java), так і навчання застосування певних технологій чи інструментів конкретної ІТ-компанії. Ефективність таких курсів зумовлена тим, що за результатами навчання до штату можуть залучатись кращі кандидати. При цьому за період навчання працівники компанії отримують значно більше інформації щодо професійного рівня та особистісних характеристик кандидата, що сприяє значно точнішому остаточному вибору, порівняно з варіантом декількох співбесід.

Така технологія підбору підходить для великих компаній, які використовують стандартні інструменти – типові мови програмування, інструменти та інші «hard skills», які дуже популярні на поточному ринку праці ІТ сфери. Для компаній, які спеціалізуються на більш специфічних інструментах, дані курси будуть не такими актуальними, адже буде складно залучити кандидатів, які повинні будуть вивчати технології, що не є універсальними на ринку праці. Розвинувши такі ІТ-курси в період до 2022 року, частина ІТ-компаній, які можливо навіть не наймають нових співробітників в Україні, і зараз продовжують підготовку всіх охочих.

Провідні ІТ-компанії з достатньо чисельним штатом мають у своєму розпорядженні підрозділ професійного навчання та розвитку кадрів або позицію «Training manager». Для великих компаній притаманно формування підрозділу навчання або корпоративного університету (наприклад, Soft Serve або EPAM).

Ситуація 2: Навчання новачків компанії

Особливості первинного навчання та адаптації новачків компанії залежать часто від його досвіду, позиції, рівня посади (Junior, Middle, Senior) та інших факторів. В цілому, головна мета первинного організаційного навчання –

забезпечити належний рівень знань та умінь, який повинен бути необхідний співробітнику для швидкої адаптації на певному проєкті / групі проєктів.

Треба зауважити, що кожен новачок обов'язково проходить декілька співбесід (зокрема, співбесіду з визначення технічних навичок). Тому мета даного етапу – адаптація його поточних знань та досвіду до особливостей компанії / проєктів, а не навчання «з нуля».

Звичайно, ситуація може бути достатньо різна. Наприклад, якщо компанія використовує більш стандартний інструментарій для розробки та тестування програмного забезпечення, тоді період первинного навчання може бути менш тривалим.

Окрім технічної підготовки («hard skills») важливим є наявність «soft skills» та знань предметної області. Звичайно, «soft skills» в процесі первинного навчання будуть не так активно розвиватись, як «hard skills». Додаткові навички та знання з конкретної предметної області – це теж достатньо неоднозначний елемент в процесі первинного навчання. Training manager та Team Lead повинні розуміти наскільки важливо в ході первинного навчання приділяти увагу додатковому вивченню конкретної сфери. Наприклад, команда веде розробку програмного продукту для медичної сфери: в одній ситуації працівнику потрібно гарантовано володіти багатьма аспектами медицини, а в іншому випадку, можливо, значення цих додаткових знань є мінімальним, адже процес розробки чи тестування не вимагатиме цієї інформації.

Залежно від ситуації, для первинної підготовки новачків можна рекомендувати створення базового 4-8 тижневого навчального плану для адаптації його поточних технічних навичок до вимог на проєктах.

2 базові підходи можуть передбачати:

- 100% часу на навчання в період первинного навчання;
- поєднання первинного навчання з виконанням реальних задач.

Основні матеріали для проведення навчання:

– власна корпоративна база знань (записані відеокурси для базового навчання новачків, додаткові методичні рекомендації, перелік завдань для новачків). Оптимізація доступу до власних матеріалів передбачає використання LMS (Learning Management System), тобто платформи для навчання [6, с. 234];

– доступ до корпоративного облікового запису Udemy / Coursera (або іншої MOOC платформи) з переліком курсів для початкової освіти. MOOC (massive open online course) є відкрита платформа для онлайн навчання, що передбачає використання індивідуального або корпоративного облікового запису з доступом до окремих курсів.

Форми навчання:

– навчання через відеокурси та консультації для виконання завдань відповідно до курсів;

– контактне навчання (лекції, практичні завдання) – в офісі або через інтернет.

В сучасних умовах компанії набирають персонал поступово, тому новачки з'являються на проєктах в різні періоди часу. Групове навчання може бути організованим для людей, які були найняті приблизно одночасно. Підхід використання відеокурсів – це шлях до зниження витрат часу тих, хто проводить навчання (Team Lead / Training manager / Провідні працівники). Адже фахівець може записати достатньо якісні курси, які будуть покривати більшу частину теоретичного і практичного матеріалу для виконання навчальних завдань. В такому разі роль того, хто навчає, - це консультант, який не на 100% завантажений повсякденним проведнням практичних/лабораторних завдань чи читанню мінілекцій для кожного окремого новенького співробітника.

Такі технології досить активно використовуються багатьма українськими ІТ-компаніями. Запис якісних відеокурсів, дійсно, може бути складним і трудомістким процесом, але ефективність може бути дуже високою через можливість використовувати багаторазово і зручно, адже не потрібно кожного разу організувати умовно мінілекції чи лабораторні завдання.

Основні методи навчання: менторство та баддинг. Баддинг може використовуватись як основний спосіб прискореної передачі знання та досвіду як для новачків компанії, так і новачків на певному проєкті [7, с. 48]. Насправді більшість ІТ-спеціалістів використовують поняття менторство як власне до менторства, так і до баддингу. Хоча зараз на практиці використовують технологію баддингу значно частіше. Training manager / Team Lead / Провідний фахівець (тобто особа або декілька осіб, які займаються навчанням) в поточних умовах дуже часто виступають дійсно як «старші товариші» (buddy), які допомагають освоїти нові матеріали.

Варто зазначити, про важливість заміни парадигми використання більш формалізованих технологій організаційного навчання (наставництво / менторство), коли іноді процес будується на жорсткій системі відносин (іноді навіть як «викладач-студент»), до ситуації, коли новачків з першого дня розглядають як майбутній цінний людський ресурс і формують необхідний фундамент для їх швидкої адаптації (баддинг). Дійсно, новий співробітник може передати цій компанії максимум власного досвіду, знань та швидше почати створювати інновації тільки за умов, коли з перших днів його спілкування з колегами буде максимально відкритим, комфортним і сприятиме наданню зворотного зв'язку.

Логічним завершенням навчання новачків є їх практика на проєктах, а далі вже остаточні результати первинної адаптації, тобто закінчення випробувального терміну. Важливим етапом є оголошення результатів та надання зворотного зв'язку. Цим питанням зазвичай займаються Training manager / Competence manager / Team Lead / Провідні фахівці, які брали участь в навчанні.

Ситуація 3: Навчання новачків підрозділу компанії

Team Lead IT-компанії завжди повинен бути готовий до зміни власного штату співробітників за різними причинами. Заміщення персоналу дуже часто може виконуватись в умовах високого навантаження на проєктах, коли достатньо непросто знайти час, щоб сприяти адаптації нових членів команди.

Основні матеріали, які можуть бути використані для адаптації працівників на проєктах:

- базові відеоматеріали (курс для працівників, які змінюють проєкт, або тих, хто пройшов базову підготовку);
- методичні рекомендації для виконання тестових завдань;
- записані workshops, мітинги чи інші корисні матеріали.

В цілому, може бути поставлена мета для засвоєння базового матеріалу в певний строк (наприклад, 2–4 тижні) і додаткова інформація, яка може бути вивчена пізніше.

В сучасних умовах для адаптації на конкретних проєктах досить не часто залучаються Training Manager, а роль того, хто навчає, виконують зазвичай провідні працівники підрозділу чи Team Lead. Причиною цього є те, що саме вони в дрібних деталях розуміють всю специфіку роботи та можуть максимально швидко й ефективно передавати знання та досвід.

Серед практичних аспектів застосування навчання новачків підрозділів варто зазначити, що оптимальним варіантом є залучення декількох провідних фахівців як «buddy», тобто «старших товаришів», адже Team Lead, зазвичай має дуже багато інших задач і не може постійно консультувати нових співробітників. Звичайно, Team Lead повинен фіксувати зайнятість фахівця в процесі навчання, тобто в такий період, наприклад, вважається, що фахівець займається 50% часу на проєктах, а 50% часу залучений як консультант для новенького. Наявність якісного навчального плану, відеокурсів, методичних рекомендацій та інших ресурсів, правильна постановка цілей, якісний моніторинг та контроль – всі ці компоненти повинні бути обов'язково бути на найвищому рівні для забезпечення показників максимально швидкої та якісної адаптації новачків.

Ситуація 4: Навчання поточного персоналу

Розглянуті ситуації № 2 та № 3 передбачали заміщення вакантних позицій і, зрозуміло, що в такому випадку навчання є природним процесом для забезпечення адаптації працівника. Проте організація, що самонавчається – це структура, яка повинна забезпечити безперервний розвиток кожного працівника.

Процес розвитку та навчання поточного персоналу не може бути лінійним. Дійсно, не можна зробити так, щоб працівник постійно в одному темпі підвищував рівень своїх знань та навичок.

Постановка цілей навчання та їх моніторинг – це важливі складові забезпечення навчання працівників підрозділу. Провідні IT-компанії використовують річні / піврічні / квартальні / місячні моніторинги цілей працівників. Суть полягає в постановці як індивідуальних, так і командних цілей для працівників. Цілі зазвичай мають практичний характер у вигляді виконання ключових поточних задач, створення інновацій, а також навчання та розвитку. Менеджер підрозділу в діалозі з працівниками встановлює індивідуальні навчальні цілі (краще одну чи декілька) на певний проміжок часу (наприклад, на рік). Постановка цілей базується на декількох ключових складових: виробнича необхідність підрозділу та індивідуальне бажання працівника. Ціль може бути встановлена відповідно до категорії: «soft skills», «hard skills», знання з предметної області діяльності підрозділу. Достатньо часто ціль може бути встановлена з метою досягнення певних вмінь та знань, які відпові-

дають наступному рівню для просування працівника в рамках поточної посади (наприклад, з Junior до Middle) або просування на іншу посаду (наприклад, QA engineer поставив за мету змінити посаду на Business Analyst).

Моніторинг виконання цілей та прогрес виконується на зустрічах між працівником та менеджером, або працівником та HR / Competence manager.

Організаційне забезпечення процесу навчання виконується шляхом надання доступу до внутрішніх матеріалів (записані відеоматеріали, мітинги, workshops), проведення нових тематичних мітингів / workshops, доступ до зовнішніх матеріалів (курси на Udemy / Coursera чи аналогічних порталах), інші джерела отримання інформації.

Для покращення «Soft Skills» в першу чергу потрібно забезпечити умови для вивчення іноземних мов та, при необхідності, удосконаленню комунікативних навичок.

Ще 8-10 років тому, коли мова йшла про підвищення кваліфікації працівників, то більшість заходів, які планувались на практиці – це було навчання поза робочим місцем, тобто відвідування курсів, тренінгів, семінарів і т.д. Звичайно, вчені вже активно говорили про електронне навчання, але тоді ще не було значних ресурсів для реалізації новітніх методів, адже це був тільки початок розвитку MOOC та LMS. Поточні реалії IT сфери вказують на те, що дуже високий відсоток організаційного навчання виконується безпосередньо на робочому місці. Тому для працівника повинен бути забезпечений доступ до необхідних матеріалів, консультативна підтримка та, що важливо, наявний час.

Особливість роботи IT-працівників – це високотехнологічні завдання, які часто вимагають високих витрат інтелектуальних ресурсів. Тому варто зазначити, що для успішного організаційного навчання потрібно забезпечити те, щоб час на навчання враховувався в робочий час. Тобто, за умови 40-годинного робочого тижня потрібно передбачати, що поточний персонал буде займатись навчанням приблизно 6–8 годин, тобто приблизно 1–1.5 години в день.

Додатково варто зазначити, що дієвими способами підвищення кваліфікації працівників є: ротація, делегування повноважень та формування кадрового резерву керівників.

Ротація між проектами чи між посадами в рамках поточного проекту (підрозділу) може сприяти отриманню нових знань та кращому розумінню процесів. В ході формування

кадрового резерву багато менеджерів (Team Lead) можуть використовувати ротацією між своєю позицією і провідним фахівцем. Наприклад, Development Team Lead тимчасово виконує обов'язки Senior Developer, а в той час його функції виконує Senior Developer. Такі дії стимулюють провідних фахівців до професійного зростання та призводять до того, що зміна менеджера (тимчасова, тобто на період відпустки, чи на постійній основі) може відбуватись максимально швидко і без втрат ефективності функціонування підрозділу.

В цілому, ефективність навчання буде залежати від актуальності даного елемента в процесі виконання поточних завдань. Якщо працівник проходить певну професійну підготовку і майже одночасно використовує це на практиці, то результат буде значно вищим. Проте, іноді працівник може не отримати реальних виробничих завдань, тому менеджеру, якщо це можливо, потрібно завчасно подумати над можливими тестовими завданнями, які дозволять зрозуміти актуальність даних навичок безпосередньо для цього підрозділу.

Загальний процес навчання поточного штату передбачає:

- 1) виявлення потреби в навчанні;
 - 2) постановка цілей навчання на рік;
 - 3) організаційне забезпечення процесу навчання через надання матеріалів, часу та інших необхідних ресурсів для навчання;
 - 4) моніторинг за виконанням завдань (проміжний та кінцевий);
 - 5) надання зворотного зв'язку відповідно до річних результатів діяльності працівника.
- За результатами роботи може бути передбачено підвищення поточного рівня оплати працівника чи рекомендацію на підвищення рівня в рамках поточної посади чи переведення на іншу посаду.

Процес є замкнутим і повторюється циклічно, але як вже було зазначено раніше – процес не може бути лінійним. Основні переваги даного процесу – це гнучкість та адаптивність. Такі властивості можуть бути реалізовані залежно від ситуації. Як приклад, одна з ключових характеристик полягає в тому, що Team Lead / Competence manager повинні розуміти поточну ситуацію працівника. Якщо співробітник нещодавно пройшов базову підготовку і потім додаткове навчання на проектах, то найближчим часом у нього буде продуктивний період застосування своїх нових навичок. При цьому буде використовуватись достатньо великий обсяг інтелектуаль-

них ресурсів, що призводить до того, що працівнику не доцільно ставити нові й нові цілі по «hard skills». Можливо доцільно зробити акцент на «soft skills» або предметній області. І навпаки, для працівників, які вже достатньо добре знають проєкт, потрібно встановлювати цілі нових рівнів та стимулювати їх до впровадження інновацій.

Далі наведено загальну таблицю заходів з внутрішнього організаційного навчання відповідно до трьох типових ситуацій, які виникають в ІТ-компаніях (варіант ІТ-інтернатури детально не розглядається).

Серед основних переваг застосування вказаних моделей організаційного навчання є відносно невисокі витрати на їх впровадження. Порівнюючи з навчальними системами, що передбачають залучення позаштатних бізнес-тренерів або ж високу оплату за зовнішні курси, для реалізації розглянутих моделей потрібно більшою мірою використовувати власний штат (виняток – курси іноземних мов та залучення зовнішніх бізнес-тренерів

для специфічних тренінгів чи курсів), що сприяє як зниженню витрат на навчання, так і призводить до підвищення кваліфікації працівників, що проводять навчання. Адже найкращим способом підвищення знань та навичок є навчання інших.

Висновки. Організаційне навчання рекомендується проводити як комплекс заходів, що спрямовані на розвиток як підрозділу в цілому, так і кожного окремого працівника. Важливу роль відіграє кожен з вказаних елементів циклічного процесу навчання: від процесу формування цілей та напрямів навчання й розвитку до етапів моніторингу й підбиття підсумків поточного періоду.

Перевантаження працівників значно гальмує їх професійне зростання через брак часу та мотивації навчатись. Менеджерам важливо вважати час на навчання та розвиток кадрів – як частину робочого дня співробітника. В цілому, три розглянуті ситуації (навчання новачків організації, навчання новачків проєктів, навчання поточного штату)

Таблиця 1

Загальна таблиця заходів з внутрішнього організаційного навчання в розрізі трьох розглянутих ситуацій

Особливість	Ситуація		
	Навчання нових співробітників	Навчання новачків проєктів / підрозділів	Навчання поточного персоналу
Форма навчання	Індивідуальна / групова		
Навчальний план / Навчальна програма	План орієнтовно на 4-8 тижнів	План орієнтовно на 2-4 тижнів	Річні / піврічні / квартальні цілі
Матеріали для навчання	Власні відеоматеріали, методичні рекомендації, тестові завдання, корпоративний обліковий запис MOOC (Udemy / Coursera)		
Внутрішня навчальна платформа	LMS платформа або інше сховище даних		
Зовнішня платформа для навчання	MOOC (Udemy / Coursera / інші відкриті або часткові відкриті платформи)		
Методи навчання	Менторство / баддинг		
Особи, що навчають	Training Manager / Провідні фахівці	Team Lead / Провідні фахівці	Team Lead / Провідні фахівці
Особа, що контролює результати	Training Manager / Competence manager	Team Lead	Team Lead / Competence manager
Платформа для розподілу завдань	JIRA	JIRA	JIRA / Платформи для Performance Culture
Відсоток робочого часу на навчання	50-100%	25-50%	10-20%
Інформація про завершення навчання	Завершення випробувального періоду	Завершення етапу адаптації на проєкті	Виконання цілей поточного періоду

Джерело: авторська робота

є важливими складовими в рамках реалізації підходу організації, що самонавчається.

Практичне використання вказаних заходів в декількох українських ІТ-компаніях показало високі результати. Особливо варто зазначити, що менеджери різних рівнів задоволені підходом використання підготовлених завчасно відеоматеріалів, методичних рекомендацій і тестових завдань для новачків. Адаптація нових кадрів відбувається без високих матеріальних витрат на навчальні курси, а також без значних втрат через відрив поточного персоналу від процесу розробки програмного

забезпечення. Водночас вказані заходи для навчання поточного персоналу призводять до його максимальної адаптації знань та вмій співробітників до поточних вимог технологічних процесів та інших бізнес-процесів. Зазначені комплекси заходів з організаційного навчання можуть сприяти підвищенню ефективності функціонування підрозділів та компанії в цілому.

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розробку методичних підходів з вимірювання рівня адаптивності системи навчання персоналу в ІТ-компаніях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Peter M. Senge "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization", New York: Doubleday/Currency, 1990. 412 p.
2. Peter M. Senge, Frank Schneider, Deborah Wallace. Reflection. *The SoL North America Journal on Knowledge, Learning and Change*. 2014. Volume 14, Number 3. 48 p. (P. 5–16).
3. Іпполітова І. Я. Особливості та послідовність становлення організацій, що самонавчаються. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича): Управління розвитком соціально-економічних систем, 15–16 червня 2022 року. Харків: ДБТУ, 2022. 86-88 с.
4. Скільки айтівців в Україні: +32 тисячі ІТ-ФОПів за рік згідно з Мін'юстом. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2023/> (дата звернення: 16.01.2024).
5. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 113–125.
6. Маркова Н. С., Ярмак О. В. Потреби працівників та підприємства в забезпеченні сталого професійного розвитку працівників. *Економіка і організація управління : зб. наук. пр.* Вінниця : ДонНУ, 2016. С. 229–235.
7. Петренко О. О. Методичний підхід до побудови та розвитку організації, що самонавчається. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки*. Запоріжжя: ЗНУ, 2012. № 3(15). 224 с. (С. 45–50).

REFERENCES:

1. Peter M. (1990) Senge "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization", New York: Doubleday/Currency, 412 p.
2. Peter M. Senge, Frank Schneider, Deborah Wallace (2014) Reflection. *The SoL North America Journal on Knowledge, Learning and Change*. Volume 14, Number 3. 48 p. (P. 5–16).
3. Ippolitova I. Y. (2022) Osoblyvosti ta poslidovnist stanovlennia orhanizatsii, shcho samonavchaitutsia. Materialy VI Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii (prysviachenoi 100-richchiu vid Dnia narodzhennia profesora Turchenka Mykhaila Mykhailovycha): Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system, 15–16 chervnia 2022 roku. Kharkiv: DBTU. P. 86–88.
4. Skilky aitivtsiv v Ukraini: +32 tysiachi IT-FOPiv za rik zghidno z Miniustom. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2023/> (data zvernennia 16.01.2024).
5. Diakiv O., Shushpanov D., Posheliuzhnyi V. (2020) Rozvytok ekonomiky znan v orhanizatsii, yaka samonavchaitutsia. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. Vyp. 1. P. 113–125.
6. Markova N. S., Yarmak O. V. (2016) Potreby pratsivnykiv ta pidpriemstva v zabezpechenni staloho profesiinoho rozvytku pratsivnykiv. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia : zb. nauk. pr.* Vinnytsia : DonNU. P. 229–235.
7. Petrenko O. O. (2012) Metodychnyi pidkhid do pobudovy ta rozvytku orhanizatsii, shcho samonavchaitutsia. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: Zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky*. Zaporizhzhia: ZNU, № 3(15). 224 p. (P. 45–50).