

Варіс І.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Кравчук О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Брікс А.В.

здобувачка
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Varis Iryna, Kravchuk Oksana, Briks Anastasiia

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

КУЛЬТУРА БЕЗПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ

LIFELONG LEARNING CULTURE AND STRATEGIES FOR ITS DEVELOPMENT

В умовах стрімких технологічних змін та загостреної конкуренції здатність організацій швидко адаптуватися та впроваджувати інновації стає критичним фактором успіху. Формування культури постійного навчання, яка заохочує безперервний розвиток компетентностей працівників, обмін знаннями та готовність до змін, відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Досліджено важливість культури постійного навчання та її вплив на ефективність команд і організацій. Визначено ключові елементи такої культури, включаючи лідерство, психологічну безпеку, гнучкі робочі процеси, інвестиції в розвиток персоналу, структури для поширення знань та системи визнання й винагород за навчання. Розроблено приклад опитувальника для вимірювання рівня психологічної безпеки з інтерпретацією результатів та запропоновано комплексну стратегію розвитку культури безперервного навчання, яка охоплює як структурні, так і культурні аспекти організації.

Ключові слова: культура постійного навчання, лідерство, психологічна безпека, розвиток персоналу, менеджмент персоналу, безперервне вдосконалення.

In the conditions of rapid technological changes and intensified competition, the ability of organizations to quickly adapt and innovate becomes a critical success factor. The formation of a culture of continuous learning, which encourages the continuous development of employee competencies, knowledge sharing and readiness for change, changes the key in ensuring the adaptability and competitiveness of the role of organizations. The article examines the importance of a culture of continuous learning and its impact on the effectiveness of teams and organizations. The authors address the key elements of such a culture, including leadership that encourages open dialogue and experimentation, psychological safety, flexible work processes, investment in staff development, structures for expanding knowledge, and systems of recognition and reward for learning. The article provides practical recommendations for creating an environment conducive to continuous learning and talent development, which emphasizes the importance of leadership that demonstrates commitment to the values of learning, radical openness and respect for diversity of opinion. It also highlights the role of psychological safety in encouraging employees to share ideas, experiment and recognize mistakes as opportunities for growth. Empirical studies confirm the positive impact of learning culture on innovativeness, productivity and adaptability of teams and organizations. The authors present an example of a questionnaire for measuring the level of psychological safety and interpreting the results, which allows organizations to monitor progress and identify areas for improvement. A comprehensive strategy for the development of a culture of lifelong learning, which covers both structural and cultural aspects of the organization, is also proposed. At the end, the direction of further research is outlined, including the empirical validation of approaches in various fields, the study of the impact of digital technologies on educational processes, the analysis of

the relationship between the culture of learning and indicators of organizational effectiveness, as well as strategies for adaptation to the specifics of different types of organizations.

Keywords: lifelong learning culture, leadership, psychological safety, personnel development, personnel management, continuous improvement.

Постановка проблеми. У сучасному світі, який характеризується стрімкими змінами та високим рівнем конкуренції, організаціям необхідно постійно адаптуватися та вдосконалюватися, щоб зберігати конкурентоспроможність. Здатність швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та ефективно розвивати компетентності працівників стає ключовим фактором успіху. Проте формування культури постійного навчання, яка б заохочувала безперервний розвиток, обмін знаннями та готовність до змін, залишається серйозним викликом для багатьох організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі дуже мало науковців та дослідників приділяють дослідженню саме культури безперервного навчання та розвитку персоналу в організації. Частковці питання розглядали такі українські науковці як А. М. Колот та Г. С. Лопушняк [1], Г. Захарчин та О. Юрченко [2], О. В. Кирянова [3], В. Гогунський, та ін. [4] та зарубіжні вчені, зокрема, Е. Р. Карлсон [5]. Окремим елементом безперервного навчання, напрямам формування та розвитку його культури присвячені роботи Д. Форрі [6], Е. Едмондсон [7], Л. Поллак [8], Д. Коул [9], К. Скотт [10], Л. Вайсман [11], Е. Райз [12] та ін. Створення такої культури вимагає системного підходу на всіх рівнях організації. По-перше, необхідно культивувати відповідне лідерство, яке заохочує відкритий діалог, експериментування та обмін знаннями. Як зазначає Л. Вайсман, лідери, які діють як "мультиплікатори", здатні розкривати та посилювати потенціал своїх команд, створюючи середовище, що заохочує навчання та розвиток [11]. А психологічна безпека є фундаментальною передумовою для формування культури навчання в командах, як пише Е. Едмондсон [7]. Сприяння психологічній безпеці вимагає від керівників практикувати радикальну відкритість та чесність, що описано в роботі К. Скотт [10]. На думку Е. Райза, ітераційні цикли навчання та адаптації повинні бути вбудовані в робочі процеси команд [12]. Л. Поллак вважає, що організації повинні забезпечувати доступ до навчальних ресурсів, можливостей для наставництва та програм розвитку лідерства, щоб сприяти безперервному зростанню талантів [8]. Нарешті, формування культури навчання вимагає відповідних систем визнання та винагород. У статті Д. Форрі описано, що організації повинні визнавати та винагороджувати не лише результати, а й зусилля з навчання, експериментування та безперервного вдосконалення

[6]. Отже, на основі інформації з таких наукових робіт, можна детально дослідити та розкрити тему даного дослідження.

Метою даної статті є дослідження ролі культури постійного навчання в забезпеченні адаптивності та інноваційності організацій, визначення її ключових елементів, такі як лідерство, психологічна безпека, гнучкі робочі процеси та інвестиції в розвиток персоналу, розроблення опитувальника вимірювання рівня психологічної безпеки, а також надання практичних рекомендацій щодо створення сприятливого середовища, яке заохочуватиме працівників до безперервного навчання, розвитку навичок та відкритості до змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті сучасного глобалізованого та динамічного бізнес-середовища, де турбулентність та невизначеність є превалюючими характеристиками, здатність організацій до швидкої адаптації стає вагомим фактором їхньої життєдатності та довгострокового успіху. Центральним компонентом такої адаптивності виступає культура безперервного навчання, яка набуває все більшої значущості для підприємств, що прагнуть до інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Культура безперервного навчання являє собою комплексний організаційний феномен, який не обмежується лише сприянням особистісному та професійному розвитку окремих працівників, а створює фундаментальну основу для систематичного вдосконалення операційних процесів та стратегічних підходів у масштабах всієї організації. Цей феномен відображає парадигмальний зсув у розумінні детермінант успіху сучасного бізнесу, акцентуючи увагу на тому, що конкурентні переваги формуються не лише завдяки технологічним інноваціям, але й значною мірою залежать від людського капіталу – зокрема, від здатності кожного члена організації до безперервного навчання, адаптації та еволюції паралельно з трансформацією самої компанії. У теоретичному аспекті, культура безперервного навчання інтегрує елементи організаційної психології, теорії управління знаннями та концепції організації, що навчається (learning organization). Емпіричні дослідження демонструють позитивну кореляцію між впровадженням практик безперервного навчання та такими показниками організаційної ефективності, як інноваційна активність, адаптивність до змін ринкового середовища

та фінансова результативність. Таким чином, формування та розвиток культури безперервного навчання стає імперативом для організацій, що прагнуть не лише вижити, але й процвітати в умовах VUCA-світу, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу через постійне вдосконалення людського капіталу та організаційних компетентностей.

Отже, культура безперервного навчання включає сукупність організаційних цінностей, практик, процесів та структур, які систематично підтримують, заохочують та винагороджують постійне набуття, обмін та застосування знань і навичок на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях з метою підвищення адаптивності, інноваційності та загальної ефективності організації. Тому, можна стверджувати, що культура безперервного навчання є складовою організаційної культури, яка сприяє створенню середовища, де навчання, самовдосконалення та розвиток вважаються важливими і невід'ємними частинами робочого процесу та передбачає постійну готовність до самоосвіти та здатність до адаптації до змін. На цій основі можна виокремити риси культури безперервного навчання (рис. 1).

Аналіз та узагальненн результатів досліджень [5; 8–12] дало можливість сформулювати авторське бачення компонентів культури безперервного навчання:

- стратегічне бачення і підтримка керівництва, яке передбачає визнання навчання як стратегічного пріоритету, активну участь та підтримка з боку топ-менеджменту;
- організаційна структура і процеси, які включають інтеграцію навчання в робочі

процеси, виділення ресурсів (час, бюджет) на навчання та створення посад, відповідальних за навчання і розвиток;

- технологічна інфраструктура, що передбачає розвиток та провадження в організаційну практику платформ для електронного навчання, інструментів для обміну знаннями та систем управління навчанням (LMS);

- різноманітність навчальних можливостей, яка досягається через організацію формальних тренінгів і курсів, неформального (менторство, коучинг) та самостійне навчання;

- культура обміну знаннями, зокрема заохочення працівників ділитися досвідом, створення спільнот практики та регулярні сесії обміну знаннями;

- система мотивації визнання в частині винагороди за навчання і розвиток, забезпечення зв'язку навчання з кар'єрним зростанням та визнання досягнень у навчанні;

- індивідуалізація навчання шляхом впровадження індивідуальних планів розвитку, адаптивних навчальних програм та врахування різних стилів навчання;

- оцінювання ефективності навчання через регулярний моніторинг результатів навчання, зворотний зв'язок від учасників та аналіз впливу навчання на бізнес-показники;

- сприяння інноваціям шляхом заохочення нових підходів до навчання, розвитку пілотних проектів та експериментів, формування гнучкості у впровадженні нових методів;

- відкритість до зовнішніх знань, а саме партнерство з закладами освіти, участь у галузевих конференціях і семінарах, залучення зовнішніх експертів.

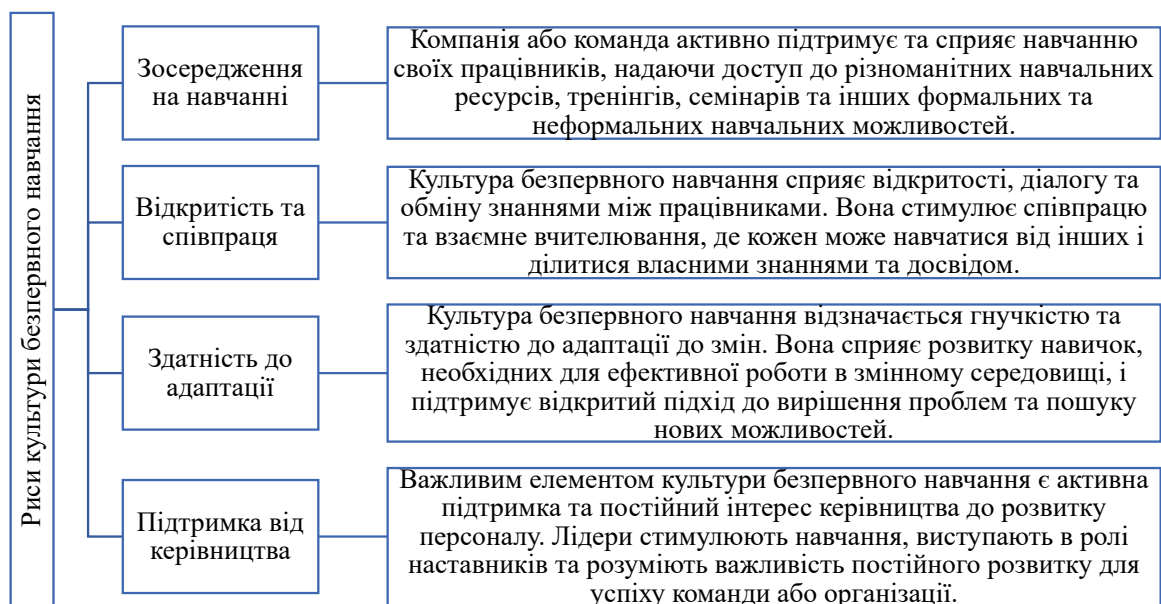


Рис. 1. Риси культури безперервного навчання

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [5; 9; 12; 14]

Усі ці компоненти взаємопов'язані та разом створюють середовище, де безперервне навчання стає невід'ємною частиною організаційної культури та щоденної діяльності персоналу.

Культура безперервного навчання допомагає командам та організаціям пристосовуватися до змін, розвиватися та досягати високих результатів шляхом безперервного навчання та самовдосконалення. Створення такої культури вимагає системного підходу на всіх рівнях організації. Необхідно культивувати відповідне лідерство, яке заохочує відкритий діалог, експериментування та обмін знаннями. Лідери, які діють як "мультиплікатори", здатні розкривати та посилювати потенціал своїх команд, створюючи середовище, що заохочує навчання та розвиток. Психологічна безпека є фундаментальною передумовою для формування культури безперервного навчання в командах. тобто коли члени команди відчувають, що їхні внески цінуються, а помилки розглядаються як можливості для зростання, вони більш схильні ділитися ідеями, ризикувати та вчитися. За думкою К. Скотта, сприяння психологічній безпеці вимагає від керівників практикувати радикальну відкритість та чесність. Лідери повинні заохочувати зворотний зв'язок, ставити під сумнів припущення та створювати середовище, де немає страху перед наслідками висловлювання сумнівів чи незгоди. А також, організації повинні впроваджувати структури та процеси, які сприяють безперервному вдосконаленню. ітераційні цикли навчання та адаптації повинні бути вбудовані в робочі процеси команд. Це може включати регулярні ретроспективи, експерименти та гнучкі методології розроблення продуктів [10]. Важливо також інвестувати в розвиток навичок та можливості для навчання. Як зазначає Л. Поллак, організації повинні забезпечувати доступ до навчальних ресурсів, можливостей для наставництва та програм розвитку лідерства, щоб сприяти безперервному зростанню талантів [8]. Формування культури навчання вимагає відповідних систем визнання та винагород. Організації мають визнавати та винагороджувати не лише результати, а й зусилля з навчання, експериментування та безперервного вдосконалення. Формування культури безперервного навчання та вдосконалення в командах є одним з основних факторів для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій у мінливому середовищі.

Саме тому серед усіх компонентів культури безперервного навчання, на нашу думку, в сучасних умовах для організацій України найбільшу увагу потрібно приділити: лідерству, яке сприяє навчанню, що передбачає заохочення

відкритого діалогу, обміну знаннями та експериментування, оскільки лідери повинні створювати середовище, в якому члени команди почувають себе вільними для висловлення ідей, обговорення проблем та пошуку інноваційних рішень; та психологічній безпеці в команді, яка відіграє найважливішу роль у культурі безперервного навчання і визначається як відчуття впевненості, що дозволяє членам команди бути відвертими, ризикувати та бути вразливими один перед одним та є середовищем, де люди не бояться ризикувати, висловлювати ідеї чи визнавати помилки без побоювання покарання чи приниження.

Лідерство відіграє ключову роль у формуванні та підтримці культури безперервного навчання в організації. Керівники вищої ланки виступають каталізаторами трансформаційних процесів, спрямованих на інтеграцію навчання в стратегічні цілі та операційну діяльність підприємства. Їхня функція полягає у створенні сприятливого середовища, яке стимулює інноваційність, обмін знаннями та постійний професійний розвиток персоналу. Ефективне лідерство в контексті культури безперервного навчання характеризується: артикуляцією чіткого бачення та стратегії навчання, узгодженої з бізнес-цілями організації; алокацією необхідних ресурсів для реалізації навчальних ініціатив; демонстрацією особистого прикладу участі у навчальних програмах; впровадженням систем мотивації та винагороди, що заохочують безперервне навчання; сприянням розвитку організаційних структур, які підтримують обмін знаннями та колаборативне навчання. Таким чином, лідерство є фундаментальним елементом у створенні та підтримці культури безперервного навчання, забезпечуючи її інтеграцію в усі аспекти організаційної діяльності та сприяючи довгостроковому успіху підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Психологічна безпека сприяє відкритому обміну інформацією, критичному мисленню та зворотному зв'язку, що є основою для ефективного навчання та вдосконалення. Команди з високим рівнем психологічної безпеки демонструють кращу продуктивність, інноваційність та здатність адаптуватися до змін. Створення культури, яка заохочує безперервне навчання та вдосконалення, вимагає поєднання лідерства, що підтримує відкритість, експериментування та обмін знаннями, з психологічною безпекою, дозволяючи членам команди вільно висловлюватися та ризикувати без страху негативних наслідків. Атмосфера психологічної безпеки в команді відіграє важливу роль для сприяння відкритому обміну ідеями, конструктивному зворотному зв'язку та безперервному

навчанню. У контексті формування культури безперервного навчання, психологічна безпека відіграє важливу роль (рис. 2).

Емпіричні дослідження демонструють, що високий рівень психологічної безпеки корелює з підвищеною ефективністю організаційного навчання, інноваційністю та продуктивністю. Таким чином, створення та підтримка психологічно безпечного середовища є критичним фактором у розвитку культури безперервного навчання та адаптивності організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Існує тісний зв'язок між психологічною безпекою та інноваційністю в організаціях, який є важливою темою дослідження в сфері організаційної психології та менеджменту. Ця тема привертає значну увагу науковців та практиків, оскільки вона має суттєвий вплив на ефективність та конкурентоспроможність організацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Концепт психологічної безпеки визначається як спільне переконання членів команди в тому, що команда є безпечним середовищем для міжособистісного ризику. У контексті організацій він означає, що працівники відчувають себе комфортно, висловлюючи свої думки, ідеї

та занепокоєння без страху негативних наслідків для свого статусу чи кар'єри. Інноваційність, з іншого боку, є ключовим фактором для довгострокового успіху організацій і передбачає здатність генерувати, приймати та впроваджувати нові ідеї, процеси або продукти. Інноваційність вимагає креативності, експериментування та готовності до ризику, що тісно пов'язано з психологічною безпекою. Дослідження показують, що існує позитивний зв'язок між психологічною безпекою та інноваційністю в організаціях. Коли працівники відчувають психологічну безпеку, вони більш схильні: висловлювати нові ідеї, оскільки у середовищі, де люди не бояться осуду чи покарання за свої думки, вони частіше пропонують інноваційні рішення; експериментувати, так як психологічна безпека створює простір для експериментів та ризику, що є критично важливим для інновацій; вчитися на помилках, коли невдачі розглядаються як можливості для навчання, а не як підстави для покарання, це стимулює інноваційну діяльність; співпрацювати, оскільки безпечне середовище сприяє відкритому обміну інформацією та ідеями між членами команди, що є ключовим для колективної інноваційності; приймати

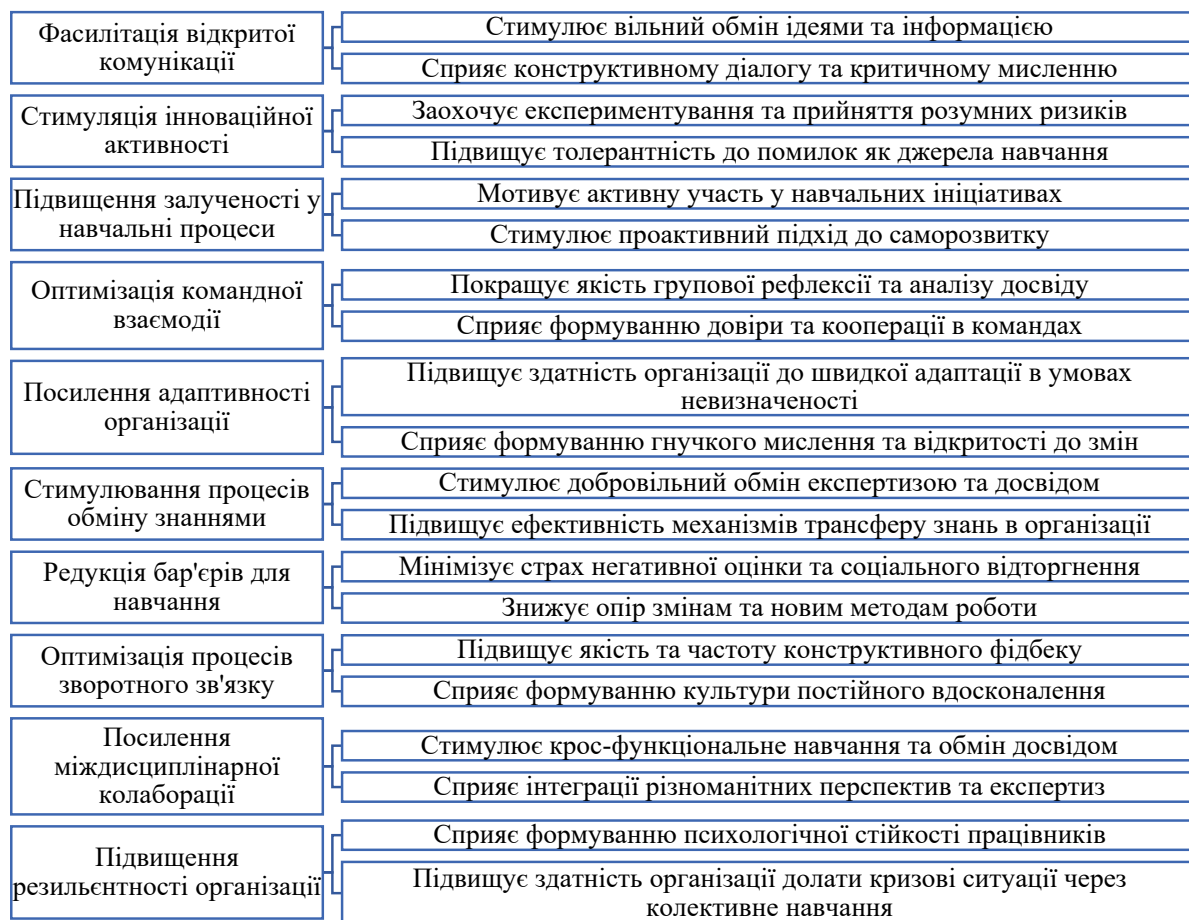


Рис. 2. Ролі та функції психологічної безпеки при формуванні культури постійного навчання

Джерело: розроблено авторами

конструктивну критику, зоврема, у психологічно безпечному середовищі працівники більш відкриті до зворотного зв'язку, що дозволяє вдосконалювати ідеї та процеси.

Важливо зазначити, що зв'язок між психологічною безпекою та інноваційністю не є лінійним і може бути опосередкований різними факторами. Наприклад, лідерський стиль, організаційна культура та індивідуальні характеристики працівників можуть впливати на силу цього зв'язку. Крім того, надмірна психологічна безпека може іноді призводити до групового мислення або відсутності конструктивної критики, що може негативно вплинути на інноваційність. Тому важливо знайти баланс між створенням безпечного середовища та підтриманням здорового рівня виклику та дискусії. Розуміння взаємозв'язку між психологічною безпекою та інноваційністю має важливі практичні наслідки для організацій. Менеджери та лідери повинні активно працювати над створенням психологічно безпечного середовища, яке заохочує відкрите спілкування, експериментування та навчання на помилках. Це може включати розвиток відповідної організаційної культури,

впровадження систем, які винагороджують інноваційну поведінку, та навчання лідерів ефективно управляти різноманітністю думок та ідей.

Отже, психологічна безпека має вирішальне значення для стимулювання не лише інноваційності в організаціях, оскільки вона створює сприятливе середовище для генерації креативних ідей, експериментування, обміну думками, навчання та високої залученості персоналу, а й в цілому для формування культури безперевного навчання перосналу. Тому, створення психологічно безпечного робочого середовища має вирішальне значення для формування культури безперевного навчання. На нашу думку, цьому має передувати валідне оцінювання рівня психологічної безпеки. З цією метою може бути використано опитувальник для вимірювання рівня психологічної безпеки в організаціях. Він складається з 20 тверджень, що відображають різні аспекти психологічної безпеки, та 5-бальної шкали Лайкерта для оцінювання ступеня згоди з кожним твердженням (1 – повністю не погоджуюся; 2 – не погоджуюся; 3 – важко відповісти; 4 – погоджуюся 5 – повністю погоджуюся).

Таблиця 1

Приклад опитувальника для вимірювання психологічної безпеки в організації

№	Питання	Відповідь
1	2	3
1	У моїй команді можна вільно висловлювати ідеї, не боячись критики або осуду.	
2	Я почуваюся комфортно, визнаючи свої помилки в цій команді.	
3	Члени моєї команди цінують різноманітність думок і перспектив.	
4	У нас є атмосфера, де люди можуть ризикувати, не боячись невдачі.	
5	Я відчуваю, що можу відверто говорити про проблеми в цій команді.	
6	Помилки розглядаються як можливості для навчання, а не як провали.	
7	Керівництво заохочує експериментування та інноваційні підходи.	
8	Члени команди активно слухають і намагаються зрозуміти різні точки зору.	
9	У разі критики чи конфлікту ми обговорюємо питання конструктивно.	
10	Я можу висловлювати сумніви або незгоду, не побоюючись негативних наслідків.	
11	Керівництво визнає власні помилки та вчиться на них.	
12	У цій команді заохочується обмін знаннями та навчання один в одного.	
13	Члени команди підтримують один одного під час експериментів або спроб нових підходів.	
14	Я відчуваю, що можу бути собою і не потрібно приховувати свою вразливість.	
15	Керівництво створює атмосферу, в якій люди не бояться ризикувати.	

Продовження таблиці 1

1	2	3
16	У нас є конструктивна культура зворотного зв'язку без оборонності.	
17	Члени команди відчувають себе вільними висловлювати різні погляди та ідеї.	
18	Помилки не приховуються, а обговорюються відкрито для вирішення проблем.	
19	Я відчуваю, що моя думка має значення і її поважають у цій команді.	
20	Керівництво заохочує відкритість та чесність у спілкуванні.	

Джерело: розроблено авторами

Для отримання результату необхідно підрахувати загальну суму балів. Пропонуємо наступну інтерпретацію результатів опитувальника психологічної безпеки за шкалою від 0 до 100 балів:

0–20 балів – критично низький рівень психологічної безпеки. Такий результат вказує на майже повну відсутність психологічної безпеки в команді. Члени команди, ймовірно, відчувають сильний страх висловлюватися, ризикувати чи визнавати помилки через очікування покарання або негативних наслідків. Атмосфера сприймається як вкрай загрозлива та придушлива. Необхідні радикальні зміни в організаційній культурі та практиках керівництва.

21–40 балів – дуже низький рівень психологічної безпеки. Дуже низький рівень психологічної безпеки свідчить про серйозні проблеми з відкритістю, довірою та сприйняттям ризиків у команді. Більшість членів команди, ймовірно, утримуються від висловлювання альтернативних думок, експериментування чи визнання помилок через страх негативних наслідків. Необхідно вжити термінових заходів для створення безпечнішого середовища.

41–60 балів – помірний рівень психологічної безпеки. Помірний рівень психологічної безпеки вказує на присутність певних елементів відкритості та довіри в команді, однак вони не є послідовними або поширеними на всіх членів команди. Деякі можуть почуватися комфортно, тоді як інші – ні. Необхідно продовжувати роботу над вдосконаленням практик, що сприяють психологічній безпеці.

61–80 балів – високий рівень психологічної безпеки. Високий рівень психологічної безпеки означає, що більшість членів команди почуватися вільними для відкритого спілкування, обміну ідеями, визнання помилок та експериментування без надмірних побоювань. Команда в цілому демонструє здорову атмосферу довіри та підтримки різноманітності. Проте можливі окремі області для подальшого вдосконалення.

81–100 балів – ідеальний рівень психологічної безпеки. Ідеальний рівень психологічної безпеки вказує на виняткову атмосферу довіри,

відкритості та сприяння ризикам у команді. Усі члени команди, здається, почуватися абсолютно комфортно, висловлюючи ідеї, визнаючи помилки та беручи на себе ризики. Така команда, ймовірно, демонструє найвищі рівні інновацій, залучення, ефективності та адаптивності.

Слід зазначити, що вищенаведені опитувальник та інтерпретація є орієнтовними та потребують подальшої валідації та стандартизації на основі емпіричних даних з різних організацій і галузей перед практичним використанням. Також, необхідно враховувати специфіку організаційного контексту під час інтерпретації результатів.

Організації, що прагнуть досягти стійкого успіху в умовах швидких технологічних та ринкових змін, мають розвивати та підтримувати культуру безперервного навчання серед своїх працівників. Таке навчання не лише дозволяє підвищувати компетентність персоналу, а й сприяє інноваційності, гнучкості та адаптивності всієї організації. На основі проведеного дослідження можна запропонувати ключові рекомендації, спрямовані на вдосконалення та зміцнення цієї важливої складової організаційної культури. Пропонується комплексна стратегія розвитку культури безперервного навчання, яка охоплює як структурні, так і культурні аспекти організації, які проілюстровано в таблиці 2.

Впровадження наданих рекомендацій допоможе створити сприятливе середовище для безперервного навчання та розвитку персоналу, якому навчання стане невід'ємною частиною організаційного життя, що, своєю чергою, може підвищити адаптивність, гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Варто зазначити, що ефективність запропонованих стратегій може варіюватися залежно від специфіки конкретної організації, її розміру, галузі та організаційної культури. Тому важливим є не лише впровадження цих практик, але й їх постійна адаптація та вдосконалення відповідно до потреб та особливостей кожної окремої організації.

Таблиця 2

Стратегія розвитку культури безперервного навчання в організації

Напрями	Інструменти	Рекомендації щодо використання в організації
Створення середовища психологічної безпеки	Відкритий діалог Сприйняття помилок як можливостей для навчання Радикальна відвертість Прийняття зворотного зв'язку	Заохочувати висловлювання різних думок Уникати покарань за помилки Демонструвати повагу до різноманітності перспектив Формувати атмосферу довіри
Впровадження гнучких, ітераційних робочих процесів	Регулярні ретроспективи Цикли планування Експериментування та тестування Швидкий збір зворотного зв'язку	Заохочувати експериментування Адаптувати процеси на основі зворотного зв'язку Забезпечувати безперервне вдосконалення процесів та продуктів
Інвестування в розвиток навичок і лідерства	Навчальні ресурси Програми розвитку Практики наставництва та менторства Тренінги	Забезпечити доступ до різноманітних навчальних можливостей Надавати можливості для набуття нових навичок Підтримувати лідерський розвиток
Створення структури для поширення знань	Спільноти практики Групи для обміну знаннями Системи управління знаннями Обмін навчальними історіями та кращими практиками	Впроваджувати платформи для обміну знаннями Заохочувати міжкомандний обмін досвідом Систематизувати накопичені знання
Визнання та винагорода зусиль з навчання	Системи визнання та винагород Відзначення членів команди за обмін знаннями Готовності ризикувати та експериментувати	Впровадити систему винагород за безперервне вдосконалення Публічно відзначати успіхи в навчанні та розвитку Заохочувати інноваційність та експериментування
Відстеження та вимірювання показників навчання	KPI для відстеження прогресу навчання Збір зворотного зв'язку та даних Аналіз результатів	Встановити чіткі метрики для оцінювання ефективності навчання Регулярно збирати та аналізувати дані про навчання Адаптувати підходи на основі отриманих результатів
Демонстрація прихильності вищого керівництва	Особистий приклад лідерів Інвестиції в програми розвитку Постійне самовдосконалення керівництва	Забезпечити, щоб лідери демонстрували цінність навчання Виділяти ресурси на навчальні ініціативи Заохочувати керівників ділитися власним досвідом навчання

Джерело: розроблено авторами

Висновки з проведеного дослідження. Формування культури безперервного навчання є ключовим фактором для забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності організацій в умовах швидких змін та інновацій. Проведене дослідження дозволило виокремити ключові елементи, які складають основу такої культури. По-перше, важливу роль відіграє лідерство, яке заохочує відкритий діалог, експериментування та обмін знаннями, створюючи середовище, сприятливе для безперервного навчання та розвитку персоналу. Іншим важливим аспектом є психологічна безпека, що дає змогу працівникам

вільно висловлювати ідеї, ризикувати та визнавати помилки без страху негативних наслідків. Ефективності також сприяють гнучкі та ітераційні робочі процеси, що включають регулярні ретроспективи, експерименти та швидкий збір зворотного зв'язку для безперервного вдосконалення. Не менш важливими є інвестиції в розвиток навичок, лідерства та можливості для навчання через навчальні ресурси, програми розвитку, наставництво тощо. Важливу роль відіграють структури для поширення знань, такі як спільноти практики, системи управління знаннями та заохочення обміну досвідом, а також системи визнання

та винагород за навчання, експерименти та внесок у розвиток організації. Впровадження цих основних компонентів допоможе створити сприятливе середовище, що заохочуватиме працівників до безперервного навчання, розвитку навичок та відкритості до змін, що є важливим для забезпечення інноваційності, адаптивності та ефективності організацій у мінливому світі.

Серед напрямів подальших досліджень можна виокремити наступні: емпіричне тестування та валідація запропонованих рекомендацій у різних галузях та організаційних контекстах для вдосконалення та адаптації

підходів; дослідження ролі цифрових технологій та інструментів (штучний інтелект, віртуальна/доповнена реальність тощо) у створенні інноваційних можливостей для навчання та розвитку персоналу; вивчення особливостей впровадження культури навчання в різних типах організацій (стартапи, великі корпорації, державні установи тощо) та адаптація підходів до їхніх специфічних потреб. Наведені напрями дозволять поглибити розуміння важливості культури постійного навчання, удосконалити методи її впровадження та максимізувати її позитивний вплив на організаційну ефективність та конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and perspectives in management*. 2022. Vol. 20, no. 1. P. 322–341. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
2. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
3. Кир'янова О. В., Кравчук О. І., Варіс І. О. Стандартизація кваліфікаційних вимог програм MBA на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3>
4. Gogunskii V., Kolesnikov O., Kolesnikova K., Lukianov D. Lifelong learning is a new paradigm of personnel training in enterprises. *Eastern-European journal of enterprise technologies*. 2016. Vol. 4. No. 2 (82). P. 4. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.74905>
5. Carlson E. R. Lifelong learning and professional development. *Journal of oral and maxillofacial surgery*. 2016. Vol. 74, no. 5. P. 875–876. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joms.2016.01.018>
6. Forry D. Unlock Employee Potential and Drive Business Success with Strategic Career Development. *Brandon Hall Group*. URL: <https://brandonhall.com/unlock-employee-potential-and-drive-business-success-with-strategic-career-development/>
7. Робота без страху: Емі Едмондсон про психологічно безпечне середовище в компанії. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/blog/mim_school/603130_robota_bez_strahu_emi_edmondson_pro.html
8. Pollak L. *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace*. New York City: HarperCollins Publishers, 2019. 304 p.
9. Coyle D. *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. Britain: Penguin Random House UK, 2018. pp. 304 p.
10. Scott K. *Radical Candor: Fully Revised & Updated Edition*. New York City: Radical Candor, LLC, 2019. 336 p.
11. Wiseman L. *Multipliers, Revised and Updated*. New York City: HarperCollins Publishers, 2022. 384 p.
12. Ries E. *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Penguin Random House UK, 2011. 336 p.
13. Нгуєн Л. Шкала Лайкерта. *AhaSlides Pte Ltd*. 2023. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/likert-scale-5-point/>

References:

1. Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 20 (1), pp. 322–341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
2. Zakharchyn H., Yurchenko O. (2024). Rozvytok personalu na zasadakh korporatyvnoi kultury [Personnel development based on corporate culture.]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
3. Kyrianova O., Kravchuk O., Varis I. (2022). Standartyzatsiia kvalifikatsiinykh vymoh prohran mba na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu [Standardization of qualification requirements for MBA programs based on a competency-based approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3>
4. Gogunskii V., Kolesnikov O., Kolesnikova K., Lukianov D. (2016). Lifelong learning" is a new paradigm of personnel training in enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 4, no. 2 (82), p. 4. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.74905>
5. Carlson E. R. (2016). Lifelong learning and professional development. *Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, vol. 74 (5), pp. 875–876. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joms.2016.01.018>

6. Forry, D. (2024). Unlock Employee Potential and Drive Business Success with Strategic Career Development. *Brandon Hall Group*. Available at: <https://brandonhall.com/unlock-employee-potential-and-drive-business-success-with-strategic-career-development/>
7. Robota bez strahu: Emi Edmondson pro psihologichno bezpechne seredovishe v kompaniyi [Working without fear: Amy Edmondson on a psychologically safe environment in the company]. *LB.ua*. Available at: https://lb.ua/blog/mim_school/603130_robota_bez_strahu_emi_edmondson_pro.html
8. Pollak L. (2019). The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace. New York City: *HarperCollins Publishers*, 304 p.
9. Coyle D. (2018). The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. Britain: *Penguin Random House UK*, 304 p.
10. Scott K. (2019). Radical Candor: Fully Revised & Updated Edition. New York City: *Radical Candor, LLC*, 336 p.
11. Wiseman L. (2022). Multipliers, Revised and Updated. New York City: *HarperCollins Publishers*, 384 p.
12. Ries E. (2011). The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. Penguin Random House UK. 336 p.
13. Nguyen L. (2023) *Likert Scale [Skala Lajkerta]*. AhaSlides Pte Ltd. Available at: <https://ahaslides.com/uk/blog/likert-scale-5-point/>