# II МЕНЕДЖМЕНТ, ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

**УДК 005.95:331.101.6**

Вишневська Н. М.
м. Житомир

Vishnevskaya N.
Jitomur, Ukraine

## НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ РЕСУРС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

*Анотація. У статті розкрито роль та необхідність впровадження в систему управління підприомством таких складових як навчання та розвиток персоналу. Досліджено різні методи навчання персоналу. Проведено аналіз переваг та недоліків методів навчання. Виокремлено су- часні інноваційні методи навчання та підвищення кваліфікації персоналу.*

*Ключові слова: розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, стажування, ефективність.*

## STAFF TRAINING AS A MAIN RESOURCE TO PROVIDE LABOR PRODUCTIVITY

*Abstract. The article reveals the role and necessity of introducing into the modern enterprise management system such components as training and personnel development; acquisition of new competencies, knowledge, skills and skills that employees can use in their professional activity. It is noted that the main tasks of the modern personnel service should be the development and motivation for self-improvement of staff, increasing their level of loyalty to the organization through the disclosure of hidden potential through professional development, professional development, internships, distance learning; the relevance of the research topic is underlined by the need to prepare employees for the implementation of new production functions, career growth, creating a reserve of managers and improving the social structure of staff; it is proved that systematic and timely assessment of the activity of the personnel for the purpose of industrial adaptation, drawing up a career plan, stimulating the development of the personnel are the basis of the personnel development; it is stated that an effective system of training and development of staff improves the professional skills of employees, shapes their modern economic thinking and ability to work in a team; the world experience in the field of training and development of personnel is studied, which shows that the development of the personnel acquires the features of the strategic function of the organization and is combined with the long-term goals of the business; attention is drawn to the fact that the choice of the form of personnel training depends on the available resources, limiting factors and goals of the enterprise; modern teaching methods are considered, namely: video training; Distance Learning; module training; case studies; training business, role-playing and simulation games, discussions, debates; brainstorm; behaviour modelling method; Stoteling (motivational story); action training; basketball method; Shadowing ("tracking"); Secondment; Buddying; coaching; master class.*

*Keywords: personnel development, professional development, internships, efficiency.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді**. Ефективне функціонування будь-якої організації та досягнення стратегічних цілей насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. Від рівня його освіченості, володіння професійними якостями, досвіду, внутрішньої мотивації залежить результативність діяльності. В умовах сучасного пошвидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності на ринку, оновлення та зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Стрімкий розвиток науки та техніки вимагає постійного перегляду та підвищення рівня вимог до освіти, кваліфікації персоналу. Першочерговим завданням для служб управління персоналом стає складний та надзвичайно важливий напрям роботи – розвиток персоналу. Його основними цілями є: підвищення потенціалу працівників для виконання задач в інтересах підприємства, а також підвищення продуктивності та ефективності праці.

Розвиток персоналу підприємства здебільшого передбачає професійне зростання, тобто придбання працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони можуть використовувати у своїй професійній діяльності. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [1] встановлює положення, які визначають правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Вищезазначена система передбачає процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання розвитку персоналу достатньо широко висвітлені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених: О. Безнесюк, В. Брича, Б. Генкі-

на, О. Герасименко, О. Герцен, О. Грішнової, О. Перелигіної, І. Новаківського, І. Петрової, В. Петюха, Л. Семів, Л. Шаульської та ін. Однак дана проблематика потребує більш детального, систематизованого та узагальнюючого вивчення нових методів навчання.

**Мета статті** полягає у розкритті основних розкритті основних напрямів, форм та методів професійного розвитку персоналу, організації навчання персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, насамперед, визначається ступенем розвитку його персоналу. В умовах сьогодення реформування економічної і соціально-трудової сфер та конкурентної боротьби навички та знання персоналу можуть бути недостатніми для виконання існуючих завдань. Головними задачами сучасної кадрової служби повинні стати розвиток та спонукання до самовдосконалення персоналу, підвищення його лояльності до організації шляхом розкриття прихованого потенціалу через професійний розвиток, підвищення кваліфікації, стажування, дистанційне навчання тощо.

За сучасних умов у ринковому середовищі йде буквально жорстка конкурентна боротьба за виживання, працювати доводиться по-новому; топ-менеджмент і власники бізнесу висувають багато нових умов для найманого персоналу, який має гнучко реагувати на ринковий попит, формувати і розширювати клієнтську базу, володіти засобами оперативно-адаптивного реагування на зміни у виробничих процесах і функціональних обов'язках, бути стресостійким, мобільним, небайдужим тощо. Отже, ситуація вимагає від кожного працівника постійної турботи про власне професійне зростання чи підвищення кваліфікації [3].

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників та фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо. Система навчання та розвитку персоналу підвищує професійну майстерність працівників, формує у них сучасне економічне мислення та вміння працювати в команді.

Згідно з Законом України «Про професійний розвиток працівників» [1] організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства, тобто процесом організації навчання працівників займається безпосередньо керівництво підприємства. Закон передбачає, що фінансування професійного розвитку працівників здійснюється роботодавцем за рахунок власних коштів та інших не заборонених законодавством джерел або професійне навчання працівника може здійснюватися за його бажанням за рахунок власних коштів або коштів інших фізичних чи юридичних осіб.

Вивчення світового досвіду у сфері навчання і розвитку персоналу свідчить про те, що розвиток персоналу набуває риси стратегічної функції організації та поєднується із довгостроковими цілями бізнесу. Наприклад, за результатами досліджень 2017 року політики компаній Великої Британії у сфері розвитку персоналу, навчання на робочому місці використовують 99% компаній; курси – 93%; тренінги – 90%; коучинг – 88%; аудіо- та відеонавчання – 81%; buddying і наставництво – 72%; secondment, ротація, shadowing – 71%; e-learning – 54%; внутрішні заходи з обміну знаннями – 52% [4].

Сьогодні з'являються технології навчання, які інтегрують різні форми активної діяльності та дозволяють формувати систему сучасних компетенцій. Служби персоналу розробляють унікальний, цілісний спектр технологій, які неможливо знайти в Інтернет-просторі та повторити конкурентами.

Для того, щоб правильно організувати навчання, потрібно, в першу чергу, виявити потребу в ньому та виділити прогалини в компетентності працівників. Для цього, наприклад, можна використовувати наступні методи:

– Аудит особової справи. Уточнюється як давно працівник отримав освіту – основну чи додаткову. В деяких професіях необхідно підвищувати кваліфікацію кожні 3-5 років.

– Аналіз діяльності працівника після закінчення випробувального терміну. Допомагає визначитись, чи слід укладати договір з працівником на постійну роботу з подальшим навчанням або відмовити в прийомі на роботу.

– Збір замовлень на навчання від працівників. Заявки можуть прийматись від начальників структурних підрозділів або самих працівників.

– Атестація працівників. Вона може бути черговою, проводитись після закінчення випробувального терміну, при кар'єрному просуванні або переведенні до іншого структурного підрозділу.

Класифікація методів навчання, основні переваги та недоліки наведені в Табл. 1.

Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, обмежувальних чинників та цілей підприємства. Вибір конкретних методів або їх комбінації слід задокументувати та розробити опис плану навчання, який призначений для формування чіткого розуміння потреб підприємства, вимог щодо навчання персоналу, а також цілей навчання.

Таблиця 1.

*Класифікація методів навчання*

| Методи! навчання! | Види!навчання! | Переваги! | Недоліки! |
|---|---|---|---|
| внутрішнє навчання (всередині організації) | виробничий інструктаж; ротація; закріплення працівників за більш досвідченими працівниками; підготовка у проектних групах; ділові ігри; семінари; круглі столи з обговоренням практичних ситуацій | навчання здійснюється без відриву від виробництва; жорстка прив'язка до потреб організації | відсутність нових ідей, думок ззовні організації |
| зовнішнє навчання (за межами організації) | тренінги; лекції; семінари; ділові ігри; курси підвищення кваліфікації; самонавчання; вебінари; інтернет-навчання; відвідування майстер-класів; стажування за кордоном | отримання знань, що виходять за межі посади та мотивують до навчання; процес навчання краще спланований, дидактично глибше опрацьований | значні фінансові витрати; залучення до проведення навчання фахівців, які мало знайомі з специфічними особливостями діяльності організації |

Окрім традиційних методів розвитку персоналу існують інноваційні. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі [2]:

1) відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо.

2) дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовується Skype-навчання, або прослуховування вебінарів).

3) модульне навчання – очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проектів. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути.

4) кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Цей метод є ефективним для керівників різного рівня.

5) тренінг. В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Названий метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику. Рольова гра моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Такий метод ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади.

6) мозковий штурм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. Найбільш ефективним такий метод є для роботи в команді (малих групах).

7) метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Він заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

8) сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

9) Екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою такого методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.

10) баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

11) Shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар’єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

12) Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов’язків.

13) Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв’язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва.

14) коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань. Даний метод забезпечує розвиток компетентностей працівника та може бути безперервним процесом співробітництва в процесі навчання.

15) майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

З метою досягнення максимальної ефективності професійного навчання персоналу не слід обмежуватися застосуванням окремих його форм чи методів, а використовувати їх системно у поєднанні та взаємодії. Це дозволить досягти високої якості трудових ресурсів підприємств та, як наслідок, забезпечить високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності українських суб’єктів господарювання як на вітчизняному так і на світовому ринках.

**Висновки та перспективи подальших розробок.** Ефективне функціонування підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках передбачає необхідність постійного вдосконалення компетентності працівників. Важливими якостями стають гнучкість, мобільність, широка професійна підготовка і високий культурно-технічний рівень, вміння швидко поповнювати свій багаж знань. Керівництво, служба персоналу організації мають у своєму розпорядженні широкий арсенал форм, методів і засобів навчання працівників, вибір яких залежить від стратегічних завдань розвитку персоналу, розуміння змісту цього процесу, ефективності використання його складових.

## References

1. Pro profesiinyi rozvytok pratsivnykiv [Elektronnyi resurs]: Zakon Ukrainy № 4312-17 vid 12.01.2012 – Rezhym dostupu: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17

2. Hetman O.O., Bilodid A.O. (2017). Innovatsiini metody rozvytku personalu. [Elektronnyi resurs]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. № 17. S. 556-561. Rezhym dostupu : http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf

3. Partyka I.V. (2014). Teoretychni aspekty rozvytku personalu ta yoho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pratsivnykiv ta pidpryiemstva. [Elektronnyi resurs]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. № 8. Ch. 4. S. 74–76. Rezhym dostupu: http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf

4. Employee Outlook, Chartered Institute of Personnel and Development. (2017). [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/employee-outlook-report