

Іваницька С. Б., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, м. Полтава, Україна

ORCID ID: 0000-0002-7111-270X

e-mail: azz123z@meta.ua

Неділько Н. В., студентка Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, м. Полтава, Україна

ID ORCID: 0000-0003-4038-0282

e-mail: nedilko97@gmail.com

Особливості організації професійного навчання персоналу підприємства

Анотація. У статті розглянуто поняття професійного навчання персоналу, його основні напрямки, види та методи. Виявлено, що професійне навчання може відбуватися безпосередньо на робочому місці (внутрішнє навчання) або поза робочим місцем (зовнішнє навчання). Визначено, що залучення персоналу до професійного навчання буде більш ефективним, якщо розроблятиметься персональна програма стимулювання праці, програми розвитку персоналу, проводитиметься робота з резервом на керівні посади. Досліджено роль професійного навчання у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та трудового потенціалу кожного співробітника. Виявлено переваги, які отримує як персонал, так і підприємство від професійного навчання. Подано основні правила, яких потрібно дотримуватись при розробці ефективного професійного навчання та розроблено заходи щодо підвищення ефективності професійного навчання персоналу.

Ключові слова: розвиток; персонал; професійне навчання; наставництво; ротація; кваліфікація; оцінка; атестація; мотивація; конкурентоспроможність.

Ivanytska Svitlana, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and personnel management, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava, Ukraine

Nedilko Nataliia, student of Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava, Ukraine

Features of the Enterprise Professional Personnel Training Organization

Introduction. The work is devoted to the features of the professional training organization and development of personnel.

Purpose. Research of the enterprise professional personnel training organization features was held. Analysis of the results impact of its implementation on improving the competitiveness and intensification of labor activity of the staff was done.

Results. The concept of the professional personnel training, its main directions, types and methods are considered. It is revealed that vocational training can take place directly in the workplace (coaching, mentoring, apprenticeship, rotation) or outside the workplace (lectures, seminars, trainings, discussions, business games, self-education). Direct interaction with daily work is typical for the training of personnel in the workplace. Off-the-job training includes all types of off-site training.

It is determined that the involvement of personnel in vocational training will be more effective if a personal incentive program, personnel development programs will be developed, work will be carried out with a reserve for senior positions and so on. The role of professional training in improving the competitiveness of the enterprise and the labor potential of each employee is studied. It was identified the benefits that will receive both staff and the company from vocational training. The basic rules to be followed in developing effective professional training are presented.

It was determined that important requirements for effective professional training of personnel are: expanding sources of funding, developing a certification system for training, Employers' desire to improve the professional level of workers, increase employee interest through developing an effective system of motivation and incentives, and constantly improving the organization of training.

Conclusions. Professional training of personnel plays a very important role in achieving the strategic goals of an enterprise and is the most important means of increasing the labor potential of each employee, which means that without timely training, it is almost impossible to carry out any organizational changes in an enterprise.

Keywords: development; personnel; vocational training; mentoring; rotation; qualification; assessment; certification; motivation; competitiveness.

JEL Classification: M12; M53.

Постановка проблеми. Розвиток персоналу є однією з основних умов успішного функціонування та важливим засобом досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства. На сьогодні внаслідок швидкого розвитку технологій виробництва підвищення ефективності професійного навчання персоналу має велике значення, тому що завдяки науково-технічному прогресу професійні знання, вміння та навички дуже швидко застарівають та можуть виявитися недостатніми для виконання поточних завдань підприємства. Конкурентне ринкове середовище постійно диктує нові вимоги, тому успіх бізнесу багато в чому залежить від можливостей навчання та розвитку персоналу. Тому організація професійного навчання на підприємстві є однією з головних функцій управління персоналом. Деякі дослідники стверджують, що підприємство отримує більший економічний ефект від вкладень у розвиток персоналу, ніж від вкладень у засоби виробництва. Для розв'язання цього питання доцільно розглянути різні методи професійного навчання працівників підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання організації професійного навчання персоналу підприємства розглядалось різними вченими, як зарубіжними так і вітчизняними. Серед них: Р. Voxall [1], К. Macky [1], Е. Surface [2], S. Gilmore [3], S. Williams [3], А. Winning [4], S. Boag [4], D. Miroshin [5], N. Vorodina [5], Д. Богиня, В. Вебер, М. Виноградський, А. Ворначев, С. Дзин, Г. Десслер, Л. Карташова [6], А. Кибанов [7], Д. Коул, О. Крушельницька, С. Леу, Р. Марра, Е. Маслов, М. Мурашко, В. Паршина [8], Ю. Плугіна [9], Л. Пуховська [10], В. Савченко, Т. Сівашенко [11], Ф. Хміль, Г. Шмідт та інші. Однак, аналіз цих досліджень і публікацій дозволяє зробити висновок, що попри велику увагу різних науковців до питання організації професійного навчання персоналу воно досліджене ще недостатньо. Тому дана проблематика залишається досить актуальною та зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

Формулювання цілей дослідження. Метою написання статті є розгляд теоретичних аспектів професійного навчання персоналу підприємства та вплив результатів його проведення на підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства, а також на активізацію трудової діяльності персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні для успішної роботи в будь-якій організації чи на підприємстві необхідно досить добре розбиратися як у спеціальних, так і в загальних питаннях, що стосуються сфери загального менеджменту, управління фінансами, логістики, маркетингу та ін. Недоліком у працівника на даний момент є відсутність знань і навичок, необхідних для успішного виконання доручених йому завдань, це призводить не лише до неефективної роботи, але й знижує задоволеність роботою як керівника працівника так і його самого.

Чим гірше працівник професійно підготовлений до виконання своїх робочих функцій, тим вище у нього рівень енергетичних витрат і стресів, пов'язаних з виконанням роботи [7].

На багатьох закордонних підприємствах незалежно від їх фінансового становища витрати на навчання персоналу розглядаються як першочергові й необхідні. Велика кількість підприємств проводить широкомасштабне навчання розуміючи, що тільки навчений, кваліфікований і мотивований персонал буде рушійною силою та головним фактором розвитку конкурентоспроможного підприємства.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес передачі та формування у працівників нових професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певної роботи, а також для розвитку їх потенціалу.

Професійне навчання персоналу повинно проводитися протягом усієї трудової діяльності та бути безперервним.

Основними напрямками професійного навчання вважають:

- первинне навчання відповідності до цілей організації, задач підрозділу та специфіки роботи працівника;
- навчання для ліквідації розбіжності між вимогами посади і особистими якостями працівника;
- навчання з метою підвищення кваліфікації працівника;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій [6].

Розрізняють такі види професійного навчання персоналу: первинна професійна підготовка; перепідготовка; підвищення кваліфікації.

Професійне навчання може відбуватися безпосередньо на робочому місці (внутрішнє навчання) або поза робочим місцем (зовнішнє навчання). Тобто навчання співробітників може бути організовано власними силами підприємства або за допомогою інших компаній, які спеціалізуються на цьому.

Характерним для навчання персоналу на робочому місці є безпосередня взаємодія з повсякденною роботою. Воно є кращим з кількох причин: менш затратне й оперативне, наставниками можуть виступати більш досвідчені працівники, буде врахована специфіка діяльності підприємства, входження в навчальний процес відбувається легше для тих працівників, які не звикли до аудиторій, навчання буде проводитися без відриву від виробництва. З іншого боку, мета і порядок навчання можуть губитися за поточною діяльністю. Також, мінусом такого навчання буде відсутність припливу нових пропозицій та ідей щодо поліпшення робочого процесу.

Навчання персоналу на підприємстві переслідує безліч важливих цілей, таких як: впровадження нових технологій; оптимізація виробництва; спрощення менеджменту; вироблення практичних навичок на

основі теоретичних знань; підготовка співробітників до якісно нових змін на підприємстві.

Методи навчання персоналу на робочому місці представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Методи навчання персоналу на робочому місці

Метод навчання	Характерні особливості методу
Інструктаж	Введення в спеціальність. Персонал отримує інформацію про те, як правильно використовувати те чи інше обладнання, а також про правила техніки безпеки на робочому місці
Наставництво, Учніство	Більш досвідчений працівник бере шефство над менш досвідченим. Цей метод широко застосовується коли практичний досвід має ключову роль. Він потребує особливої підготовки та складу характеру від наставника
Ротація	Переведення співробітника з одного робочого місця на інше з метою отримання нових знань, освоєння нових навичок і набуття професійного досвіду. Застосовується на підприємствах, де потрібні працівники, які володіють декількома професіями

Джерело: побудовано автором

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої організації. Таке навчання дозволяє відокремити людей, які навчаються на якийсь час від повсякденної трудової діяльності.

Процес навчання в даному випадку краще спланований, дидактично глибше опрацьований [8].

Освітні заходи, які проводяться із залученням сторонніх організацій, можуть складатися на основі наступних методів, які представлені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Методи навчання персоналу поза робочим місцем

Метод навчання	Характерні особливості методу
Читання лекцій	Пасивний метод навчання, відсутні практичних дії з боку учнів. Використовується для викладу теоретичних і методичних знань та практичного досвіду
Семінари, тренінги, дискусії	Активний метод навчання, участь у дискусіях розвиває логічне мислення і виробляє способи поведінки в різних ситуаціях. Навчання, в ході якого один інструктує або тренує інших щодо основ його діяльності шляхом інтенсивного навчання, демонстрації фільмів та практичної роботи з метою підвищення ефективності діяльності. Це метод аналізу та групового обговорення реальних ситуацій. Відбувається обмін досвідом з іншими компаніями, а також розвиток навичок прийняття рішень та розробки стратегій
Ділові ігри	Найближчий до професійної діяльності, тих хто навчається метод, який потребує участі спеціально підготовлених інструкторів. Навчання манері поводитися в різних виробничих ситуаціях, при веденні переговорів, причому власники ролей повинні виробляти альтернативні точки зору. Він демонструє учасникам до яких наслідків приведуть їх рішення та дії в конкретній ситуації
Самоосвіта	Найпростіший вид навчання, для якого не потрібні ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час: навчається там, тоді і так, як йому зручно, але для цього потрібне велике бажання самого учня засвоювати нові знання

Джерело: побудовано автором

Навчання поза робочим місцем більш ефективно, але пов'язано з додатковими фінансовими витратами й відволіканням працівника від його службових обов'язків. При цьому свідомо змінюється середовище і працівник відривається від повсякденної роботи [9].

Навчання поза організацією, як правило, стосується керівників або висококваліфікованих фахівців. Таке навчання може відбуватися за багатьма напрямками і багатьма способами: це навчання в спеціалізованих центрах та інститутах щодо підвищення кваліфікації або через прослуховування спеціалізованих систематичних курсів. У багатьох випадках дуже ефективним є направлення фахівців на конференції, конгреси або симпозиуми, де обговорюються проблеми, що стосуються діяльності підприємства.

Навчання керівного складу має особливе значення для будь-якого підприємства. Робота керівника має вирішальний вплив на результати праці його підлеглих, число яких може бути дуже значним.

В кінці навчання проводиться оцінка його ефективності. Найчастіше вона організовується у формі іспиту, який може містити кілька завдань. Наприклад, тести й звіти. Однак перевіркою знань оцінка ефективності не обмежується. На деяких підприємствах після навчання проводиться активний моніторинг показників ефективності праці, при цьому в розрахунок беруться різні показники. Починаючи від швидкості й продуктивності роботи, а також збільшення економічних показників, закінчуючи позитивними відгуками клієнтів і партнерів.

Щоб організувати навчання, в першу чергу, директор з персоналу підприємства (навчання й організація цього процесу зазвичай лежить на ньому) з керівництвом повинні розробити положення про атестацію. У ньому зазначаються такі відомості: цілі й завдання; категорії співробітників, що підлягають оцінці; період проведення і графік; порядок проведення; склад комісії; список відповідальних осіб; критерії оцінювання; терміни підбиття підсумків. Після затвердження цього документа з ним повинні бути ознайомлені всі співробітники під підпис.

Потім починається період підготовки до атестації, під час якого підлеглим повідомляються про майбутнє оцінювання та вони подають всі необхідні документи. Досить часто від працівників вимагається надати звіт про виконану роботу.

Логічним завершенням підготовчого етапу є сама атестація. За її підсумками співробітник може бути направлений на навчання, знижений у посаді або звільнений. В ході атестації заповнюється протокол, що містить інформацію про екзаменованих, а також весь хід опитування і результат. Керуючись результатами оцінювання, відповідальні співробітники приймають рішення про організацію навчання, а також про форму його проведення.

Для того, щоб навчання пройшло успішно, необхідно скласти план зовнішнього або внутрішнього навчання, тобто яким чином, в які терміни, і хто його буде проходити. Потім складається програма навчання персоналу, а також наказ про направлення працівників на навчання.

Зростання ролі професійного навчання у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та трудового потенціалу кожного співробітника обумовлене певними факторами. Навчання є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей підприємства та засобом підвищення цінності людських ресурсів організації, а отже без своєчасного навчання персоналу проведення будь-яких організаційних змін на підприємстві стає майже неможливим.

Залучення персоналу до професійного навчання буде більш ефективним якщо розроблятиметься персональна програма стимулювання праці (оплата праці, премії, пільги, моральні стимули та ін.), програми розвитку персоналу, проводитиметься робота з резервом на керівні посади та ін.

Тих працівників, які більш успішно закінчили курси професійного навчання потрібно заохочувати, це буде гарним прикладом та стимулом для інших. Умови праці та заробітна плата таких працівників повинні змінюватися у кращий бік.

Отже, застосування будь-якого з методів професійного навчання персоналу підприємства може викликати деякі складнощі, але якщо до них підходити коректно та слідувати певному алгоритму можна досягти успіху.

Таким чином, професійне навчання надасть користь та переваги як підприємству, так і його персоналу. При цьому, вигода, яку отримує працівник який пройшов професійне навчання буде полягати у наступному: підвищення потенціалу та кваліфікації, професійне зростання, розширення кар'єрних можливостей, задоволеність від виконуваної роботи, підвищення заробітної плати та інше.

Підприємство, у свою чергу, отримує наступні вигоди від навчання свого персоналу: підвищення конкурентоспроможності, якості та продуктивності праці персоналу; зниження плинності кадрів; підвищення організаційної культури та корпоративного духу; можливість персоналу швидко реагувати та адаптуватися при зміні будь-яких умов виробництва.

Висновки. Отже, ефективність професійного навчання відіграє дуже важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та трудового потенціалу кожного співробітника.

Основні правила яких потрібно дотримуватись при розробці ефективного професійного навчання це по перше – обрати ціль та визначити основні потреби у навчанні. По друге – визначити зміст, форми, методи та знайти всі необхідні ресурси для навчання. По третє, обрати відповідних професіональних інструкторів, тренерів та наставників, які добре розуміють як швидко та якісно надати нові знання працівникам. По четверте, провести комплекс підготовчих заходів, розробити положення та відповідні інструкції кожному працівнику, який направляється на перепідготовку. Та останнє, найголовніше, провести навчання забезпечивши учнів всім необхідним та провести оцінювання його ефективності.

Важливими вимогами для ефективного професійного навчання персоналу є: розширення джерел фінансування із запозиченням досвіду більш розвинутих європейських країн, розроблення системи сертифікації навчання, прагнення роботодавців до підвищення професійного рівня працівників, підвищення зацікавленості працівників за допомогою розроблення ефективної системи мотивації та стимулювання на підприємстві, постійне удосконалення організації навчання.

Для підвищення ефективності організації професійного навчання підприємству необхідно оновити та розробити нові навчальні плани та програми професійного навчання, забезпечити постійне надходження нової літератури – читання ділової літератури та відвідування інтернет – порталів профільної тематики відіграє важливу роль у розвитку працівників, створити кабінети для самовдосконалення та саморозвитку співробітників підприємства – важливо активно підтримувати позитивне відношення до постійної самоосвіти персоналу, розробити та розповсюджувати ефективну методику оцінки ефективності навчання та обов'язково стимулювати персонал до навчання, щоб

у нього постійно виникало бажання ставати все краще і краще у професійній сфері.

Формування подібної корпоративної культури – це процес, який вимагає виконання таких дій від усіх учасників цього процесу, у тому числі і від керівництва підприємства. Корисно організувати обмін фаховою літературою, зробити це звичним і бажаним процесом

– і через деякий час нових ідей стане більше, а рівень професійної підготовки персоналу значно підвищиться.

Виконавши всі інструкції та використовуючи зазначені методи можна досягти гарних результатів та підвищити ефективність виробництва шляхом професійного навчання працівників.

Література:

1. Peter Boxall, Keith Macky High-involvement work processes, work intensification and employee well-being Work, Employment and Society 2014. Volume 28. Issue 6. PP. 963-984. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>.
2. Surface E. A. Training needs assessment: Aligning learning and capability with performance requirements and organizational objectives. In M. A. Wilson, W. Bennett, S. Gibson, & G. M. Alliger (Eds.), The handbook of work analysis: The methods, systems, applications and science of work measurement in organizations (pp. 437–462). 2012. New York, NY: Routledge Academic.
3. Sarah Gilmore, Steve Williams. Conceptualising the “personnel professional”: A critical analysis of the Chartered Institute of Personnel and Development's professional qualification scheme, *Personnel Review*, 2007. Vol. 36 Issue 3. <https://doi.org/10.1108/00483480710731347>.
4. Winning A.P., & Boag S. (2015). Does brief mindfulness training increase empathy? The role of personality. *Personality and Individual Differences*, 86, 492-498. doi: 10.1016/j.paid.2015.07.011.
5. Dmitriy G. Miroshin, Natalya V. Borodina, Olga V. Kostina, Andrey P. Suntsov, Alexandra K. Ezhova Corporate Personnel Training System *Eurasian Journal of Analytical Chemistry* 2017. 12(7b). p.1237-1248 DOI: 10.12973/ejac.2017.00249a
6. Карташова Л. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці. *Людина і праця*. 2007. №6. С. 87-89.
7. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»; Государственный университет управления. М. : Экзамен. 2003.
8. Паршина В. С. Система розвитку персоналу в організації: [підручник]. Екатеринбург: Уро РАН, 2012. 74 с.
9. Плухіна Ю. А. Развитие персонала предприятия: подходы, сущность, модели. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. с. 323-327.
10. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.
11. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48-50. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(3\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(3)_12).

References:

1. Boxall, P. & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being Work. *Employment and Society*, 28 (6), 963-984. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>.
2. Surface, E. A. (2012). Training needs assessment: Aligning learning and capability with performance requirements and organizational objectives. In M. A. Wilson, W. Bennett, S. Gibson, & G. M. Alliger (Eds.), The handbook of work analysis: The methods, systems, applications and science of work measurement in organizations, 437–462. New York, NY: Routledge Academic.
3. Gilmore, S. & Williams, S. (2007). Conceptualising the “personnel professional”: A critical analysis of the Chartered Institute of Personnel and Development's professional qualification scheme, *Personnel Review*, 36 (3), 398-414. <https://doi.org/10.1108/00483480710731347>
4. Winning, A.P. & Boag, S. (2015). Does brief mindfulness training increase empathy? The role of personality. *Personality and Individual Differences*, 86, 492-498. doi:10.1016/j.paid.2015.07.011
5. Miroshin, D. G., Borodina, N.V., Kostina, O. V., Suntsov, A. P. & Ezhova A. K. (2017). Corporate Personnel Training System. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 12(7b), 1237-1248. DOI: 10.12973/ejac.2017.00249a
6. Kartashova, L. (2007). Human Resources Management: Qualified Individuals Needed. *Man and Labor*, 6, 87-89 [in Ukrainian].
7. Kibanov, A.Ja. & Durakova, I.B. (2003). *Upravlenie personalom organizacii: otbor i ocenka pri najme, attestacija: Uchebnoe posobie dlja vuzov po special'nosti «Menedzhment organizacii» i «Upravlenie personalom»* Gosudarstvennyj universitet upravlenija. Moskva: Jekzamen [in Russ.].
8. Parshyna, B. C. (2012). *Systema rozvytku personalu v orhanizatsii: [pidruchnyk]*. Yekaterynburh: Uro RAN [in Ukrainian].
9. Pluhina, Yu. A. (2013). Development of enterprise personnel: approaches, essence, models. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 42, 323-327. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47 [in Ukrainian].
10. Pukhovs'ka, L. P., Vornachev, A. O. & Leu, S. O. (2015). *Profesijnyj rozvytok personalu pidpryiemstv u krainakh Yevropejs'koho Soiuzu: posibnyk*. Kyiv: IPTO NAPNU [in Ukrainian].
11. Sivashenko, T. (2012). Improvement of the personnel management system of the enterprise. *Ekonomichnyj analiz*, 11(3), 48-50. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(3\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(3)_12) [in Ukrainian].

