

## Методика формування системи підготовки працівників підприємства до виконання функціональних обов'язків

Кара Н. І.<sup>1</sup>, Ярмус Т. Б.<sup>2</sup>, Марченко В. В.<sup>3</sup>, Бурмеха Т. Р.<sup>4</sup>

| Опубліковано | Секція    | УДК     |
|--------------|-----------|---------|
| 18.01.2024   | Економіка | 331.108 |

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10533293>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У статті доведено важливість систематичної підготовки персоналу в сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими технологічними змінами та постійною еволюцією ринкових умов. Основна увага зосереджена на ролі навчання в підвищенні конкурентоспроможності, адаптивності та кар'єрному розвитку працівників. Дослідження висвітлює різні аспекти та виклики, пов'язані з розробкою та впровадженням ефективних методик навчання, що включають традиційні та сучасні підходи, такі як електронне навчання, саморозвиток, менторство та коучинг. Автори роблять акцент на необхідності залучення різних зацікавлених сторін, включаючи керівництво, працівників та експертів, для формування комплексної системи підготовки. Також розглядаються стратегічні аспекти встановлення короткострокових та довгострокових цілей у контексті підготовки персоналу, та важливість моніторингу та контролю за процесом навчання для оптимізації навчальних програм.

Особлива увага приділяється використанню цифрових технологій та інструментів, які сприяють гнучкості, доступності та індивідуалізації навчання. Автори підкреслюють, що постійний процес оновлення та вдосконалення методів підготовки є ключовим для створення адаптивної та конкурентоспроможної організації в динамічному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** підготовка персоналу, мотивація, інноваційні підходи, інтерактивні навчання, стратегічне планування.

### Methodology for Developing an Employee Training System for Performing Functional Duties

**Abstract:** The significance of employee training in the modern dynamic business environment is multifaceted and plays a critical role in ensuring the competitiveness and adaptability of enterprises. In the context of rapid technological innovations, constantly changing market conditions, and increasing demands for workforce qualifications, systematic employee training becomes a pivotal factor in sustaining and developing human capital.

<sup>1</sup> к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0001-7000-2931>

<sup>2</sup> аспірант Національного університету «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0009-0001-5419-8329>

<sup>3</sup> аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-0276-1050>

<sup>4</sup> аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0006-0905-5544>

The relevance of this research lies in the fact that effective training contributes to the development of necessary skills and competencies, enabling employees to successfully fulfill their current responsibilities and adapt to new challenges.

This article underscores the significance of systematic employee training in the modern business environment characterized by rapid technological changes and evolving market conditions. It places a strong emphasis on the role of training in enhancing competitiveness, adaptability, and career development for employees. The research explores various aspects and challenges associated with the development and implementation of effective training methodologies, encompassing both traditional and contemporary approaches, such as e-learning, self-improvement, mentoring, and coaching. The authors emphasize the necessity of engaging diverse stakeholders, including management, employees, and experts, to create a comprehensive training system. The article also delves into the strategic aspects of setting short-term and long-term goals within the context of personnel development, as well as the importance of monitoring and controlling the training process to optimize educational programs.

Special attention is given to the utilization of digital technologies and tools that enhance flexibility, accessibility, and customization of training. The authors highlight that the continuous process of updating and refining training methods is pivotal in establishing an adaptive and competitive organization within the dynamic business landscape.

**Keywords:** employee training, motivation, innovative approaches, interactive learning, strategic planning.

### **Вступ**

Значення підготовки працівників у сучасному динамічному бізнес-середовищі є багатограним і відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. У контексті стрімких технологічних інновацій, постійної зміни ринкових умов та зростаючих вимог до кваліфікації робочої сили, систематична підготовка персоналу стає ключовим фактором для підтримання та розвитку людського капіталу.

Актуальність дослідження полягає в тому, що ефективна підготовка сприяє розвитку необхідних навичок та компетенцій, що дозволяє працівникам успішно виконувати свої поточні завдання та адаптуватися до нових викликів. Такі дії, у свою чергу, підвищують продуктивність праці, сприяють інноваційності та креативності в робочому процесі. Крім того, систематична підготовка виступає як мотиваційний інструмент, підвищуючи задоволеність працівників своєю роботою і сприяючи їх лояльності до компанії, а також відіграє важливу роль у кар'єрному розвитку персоналу, відкриваючи нові можливості для професійного зростання та розвитку.

Таким чином, інвестиції в підготовку персоналу є інвестиціями в майбутнє підприємства, тому сучасні науковці, а саме: Винничук Р., Волощенко А., Волянська-Савчук Л., Дашко І., Кустріч Л., Лавриненко Л., Мацишина М., Мартинюк В., Новікова М., Чобіток В. – у своїх працях досліджують зазначену проблематику.

*Мета статті* – здійснити аналіз методики формування системи підготовки працівників підприємства до виконання функціональних обов'язків, оскільки підготовлений та вмотивований персонал є ключовим активом у досягненні довгострокових бізнес-цілей та забезпеченні сталого розвитку компанії у складних та змінних умовах сучасного бізнес-середовища.

### **Результати**

У науковому дискурсі сфери управління людськими ресурсами виявлення та аналіз основних викликів і потреб у навчанні та розвитку персоналу є ключовим аспектом для

ефективного функціонування організацій у сучасному бізнес-середовищі. Сучасний ринок характеризується швидкими технологічними змінами, що вимагають постійного оновлення навичок працівників. Організації повинні впроваджувати програми навчання, спрямовані на розвиток актуальних технічних та цифрових компетенцій. Глобалізація та еволюція ринкових структур вносять зміни у вимоги до навичок робітників, тому організаціям необхідно гнучко реагувати на ці зміни, переосмислюючи та адаптуючи свої підходи до навчання та розвитку персоналу. Вікова диверсифікація робочої сили та залучення представників різних поколінь ставлять перед організаціями завдання розробки гнучких, індивідуалізованих програм навчання, які враховують різні стилі та підходи до навчання [1].

У сучасному світі, де велика увага приділяється командній роботі та співпраці, розвиток емоційного інтелекту та міжособистісних навичок стає все більш актуальним, включаючи навички лідерства, комунікації, конфліктної компетентності тощо. Сучасний ринок праці характеризується високою мобільністю та динамікою кар'єрних траєкторій, що зумовлює необхідність у постійному професійному розвитку працівників, включаючи навчання протягом всього життя. Оцінка ефективності навчальних програм та їх впливу на бізнес-результати є важливим аспектом, який дозволяє організаціям оптимізувати свої інвестиції в розвиток персоналу.

Поняття підготовки персоналу в науковій літературі трактується як систематичний процес розвитку професійних знань, навичок та компетенцій працівників, необхідних для ефективного виконання їх професійних обов'язків та адаптації до змінних умов роботи [1]. Такий процес включає в себе широкий спектр діяльностей: від традиційного навчання та розвитку до більш сучасних методів, таких як електронне навчання та саморозвиток. Цілі навчання персоналу розглянемо на кількох рівнях [2]. Перший рівень – це індивідуальний рівень, адже підготовка спрямована на підвищення індивідуальної кваліфікації, розвиток професійних та особистісних компетенцій, що включає здобуття нових знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання роботи. Наступний рівень – організаційний, на цьому рівні цілями підготовки є підвищення продуктивності та ефективності організації, вдосконалення робочих процесів, підвищення адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, а також забезпечення відповідності навичок працівників поточним та майбутнім вимогам бізнесу. І ще один рівень – стратегічний рівень підготовки персоналу, який включає в себе розвиток та реалізацію довгострокових планів розвитку людських ресурсів, які відповідають загальній стратегії організації та її бізнес-цілям. Стратегічний рівень включає формування резерву кадрів для ключових позицій, розвиток лідерських якостей та управлінських навичок серед працівників [3].

Загалом, підготовка персоналу є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами, що спрямована на досягнення корпоративних цілей через забезпечення організації кваліфікованим, мотивованим та продуктивним персоналом.

Зазначимо, що аналіз потенційних труднощів і бар'єрів, з якими стикається організація при впровадженні системи підготовки персоналу, є важливим етапом в процесі планування та реалізації ефективних навчальних стратегій. Здійснений аналіз дозволить ідентифікувати та розробити стратегії подолання можливих перешкод. Найпоширеніші перешкоди включають [2; 4]:

- обмеженість фінансових, часових та людських ресурсів, оскільки провадження ефективної системи навчання часто вимагає значних інвестицій, які бувають недоступними для всіх організацій;

- опір змінам з боку персоналу та керівництва, що також стає значною перешкодою, співробітники можуть бути неготові до вивчення нових методів роботи або не вбачають безпосередніх переваг від навчання;

- ефективність системи підготовки залежить від підтримки та залученості вищого керівництва. Недолік управлінської підтримки призведе до недостатнього фінансування, ресурсів та мотивації серед персоналу;

- при запровадженні цифрових інструментів навчання відбувається зіткнутися з технічними проблемами, такими як нестача обладнання, обмеження доступу до Інтернету, а також з недостатнім рівнем цифрової грамотності серед працівників;

- стандартні або універсальні програми навчання зазвичай не враховують індивідуальні потреби та вподобання працівників, що знижує ефективність навчання та мотивацію до участі;

- відсутність чітких механізмів оцінки ефективності системи підготовки призведе до неможливості відстеження прогресу та коригування програми відповідно до потреб організації;

- організаційна культура, яка не сприяє навчанню та розвитку, створює бар'єри для впровадження та прийняття нових методів навчання.

Ідентифікація та розуміння цих потенційних труднощів та бар'єрів є критичними для розробки та впровадження ефективних стратегій навчання, що забезпечують сталий розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Залучення зацікавлених сторін є фундаментальним етапом у процесі формування ефективної системи підготовки працівників до виконання нових функціональних обов'язків на підприємстві. Зазначений процес передбачає інтеграцію думок та вимог різних груп зацікавлених осіб, включно з керівництвом, співробітниками та експертами у відповідній сфері [5]. Важливим є залучення експертів з відповідних галузей, оскільки вносять спеціалізовані знання та досвід, які є критично важливими для розробки та реалізації змістовної та актуальної програми навчання. Експерти допомагають у визначенні найбільш ефективних методів навчання, а також у розробці відповідного навчального матеріалу [5].

Врахування інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін сприяє створенню збалансованої та комплексної системи підготовки, яка ефективно відповідає на виклики, пов'язані зі змінами функціональних обов'язків працівників.

Вартує зазначити, що встановлення короткострокових та довгострокових цілей є фундаментальним елементом стратегічного планування в управлінні організацією та її ресурсами [4]. Такий процес включає визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та часово обмежених цілей (SMART-критерії), які спрямовані на досягнення стратегічних задач організації.

Короткострокові цілі зазвичай встановлюються на період до одного року і служать як етапи на шляху до досягнення довгострокових цілей. Зазначені цілі включати такі завдання: збільшення обсягу продажів на певний відсоток, впровадження нових технологій у виробничий процес або проведення тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників. Короткострокові цілі допомагають підтримувати фокус на поточних завданнях та забезпечують мотивацію шляхом досягнення швидких результатів.

Довгострокові цілі визначають напрямок розвитку організації на період від трьох до п'яти років або більше, включають більш масштабні стратегічні завдання, такі як вихід на нові ринки, розвиток нових продуктів, структурні зміни в організації або значне підвищення ринкової частки [1]. Довгострокові цілі вимагають глибокого планування, алокації ресурсів та постійного моніторингу.

Ефективне планування вимагає забезпечення зв'язку між короткостроковими та довгостроковими цілями. Короткострокові цілі служать кроками до досягнення довгострокових стратегічних завдань, тому важливо зазначити, що вони є взаємопідтримуючими та спрямованими на одне загальне стратегічне бачення. Встановлення короткострокових та довгострокових цілей дозволяє організації

формувати чіткий стратегічний курс, забезпечувати ефективний розподіл ресурсів, стимулювати продуктивність та мотивацію персоналу та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Впровадження моніторингу та контролю за процесом підготовки є критичним компонентом управління навчанням та розвитком персоналу в організаціях. Такий процес передбачає систематичне збирання, аналіз та оцінку даних про ефективність та результативність навчальних заходів з метою їх оптимізації та вдосконалення. На рисунку 1 зображено етапи процесу навчання персоналу [6; 7].



**Рис.1. Етапи процесу навчання персоналу**

Сформовано авторами

Впровадження моніторингу та контролю за процесом підготовки дозволяє організаціям не тільки виявляти та усувати недоліки в навчальних програмах, але й адаптувати стратегії навчання до змінюваних потреб та цілей організації, забезпечуючи їх неперервний розвиток і конкурентоспроможність.

Розгляд можливостей для покращення та інновацій є ключовим елементом стратегічного управління та організаційного розвитку, адже включає систематичне оцінювання існуючих практик, процесів та методів з метою виявлення потенціалу для внесення змін, що сприятимуть підвищенню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності організації. Методика підготовки працівників включає аналіз різноманітних стратегій та практик, які використовуються в сучасному управлінні людськими ресурсами для розвитку компетенцій та здібностей персоналу. Система охоплює широкий спектр методів, кожен з яких має свої особливості та може бути адаптований до конкретних потреб та умов організації [6; 8].

1. Традиційне класне навчання – включає організовані семінари, лекції та тренінги, де учасники займаються під керівництвом інструктора. Хоча цей метод є традиційним, він залишається ефективним у певних контекстах, особливо коли мова йде про розвиток міжособистісних навичок та групову взаємодію.

2. Електронне навчання – цей підхід використовує цифрові технології для надання навчального матеріалу через інтернет. E-learning може бути синхронним (в реальному

часі) та асинхронним, що надає гнучкість у навчанні та дозволяє працівникам навчатися у власному темпі.

3. Самостійне навчання – стимулює працівників до самостійного розвитку через читання літератури, онлайн-курсів, вебінарів тощо. Самостійне навчання сприяє розвитку ініціативності та відповідальності за власний професійний розвиток.

4. Менторство та коучинг – включають взаємодію між досвідченим працівником (ментором) та менш досвідченим (менті) або між коучем та клієнтом та спрямовані на розвиток конкретних навичок, професійного зростання та особистісного розвитку.

5. Симуляції та ігрові методи – використовують сценарії, які імітують реальні ситуації на робочому місці, допомагають у розвитку прийняття рішень, критичного мислення та навичок командної роботи.

6. Кейс-метод – цей підхід включає аналіз реальних бізнес-ситуацій та прийняття рішень. Кейси допомагають розвивати аналітичні навички та уміння працювати з інформацією.

7. Міжфункціональне навчання – передбачає взаємодію між різними відділами або спеціалізаціями в рамках організації, сприяючи розумінню ширшого бізнес-контексту та розвитку міжфункціональних навичок.

Аналіз успішних практик вітчизняних та зарубіжних компаній у контексті формування системи підготовки працівників до виконання функціональних обов'язків має велике значення для розуміння тенденцій і виявлення ефективних методів управління персоналом. Сучасний динамічний бізнес-світ вимагає від компаній не тільки гнучкості у стратегічному плануванні, але й адаптивності персоналу до швидко змінюваних умов ринку та внутрішньої корпоративної культури. Передові підприємства акцентують увагу на розвитку комплексних програм навчання, які орієнтовані не тільки на професійне вдосконалення, але й на розвиток м'яких навичок (soft skills), таких як критичне мислення, комунікативні здібності та здатність до командної роботи [5].

Вивчення досвіду зарубіжних компаній показує, що велику роль відіграють інноваційні підходи до навчання, такі як використання цифрових технологій (наприклад, онлайн-курси, віртуальна та доповнена реальність) для створення інтерактивного досвіду навчання [1]. Також важливою є інтеграція навчання в повсякденну діяльність працівників, що дозволяє їм застосовувати нові знання та навички в реальних робочих ситуаціях. З іншого боку, аналіз досвіду вітчизняних компаній виявляє певні специфічні аспекти, зокрема, важливість урахування культурних та соціально-економічних особливостей в процесі підготовки персоналу. Ефективність програм навчання в значній мірі залежить від їхньої відповідності корпоративній культурі, цінностям та бізнес-цілям підприємства [8].

Таким чином, аналіз успішних практик підкреслює важливість балансу між глобальними тенденціями та локальними особливостями при розробці та впровадженні програм підготовки персоналу. Врахування цих факторів є ключовим для створення ефективною та результативною системою навчання, здатною забезпечити гнучкість і адаптивність персоналу в умовах постійних змін.

Цифровізація навчальних процесів дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до динамічного ринкового середовища, підвищувати гнучкість та індивідуалізацію навчання. У таблиці 1 наведено технології та цифрові інструменти, які вартує використовувати у підготовці персоналу в сучасних практик управління людськими ресурсами [6-8].

Таблиця 1

**Технології та цифрові інструменти для підготовки персоналу**

| № | Технологія/Інструмент                         | Опис  |
|---|---|---|
| 1 | Електронне навчання (e-learning)              | Використовує веб-базовані платформи для надання навчального контенту, включаючи онлайн-курси, відеолекції, інтерактивні модулі.   |
| 2 | Мобільне навчання (m-learning)                | Розширює можливості e-learning, дозволяючи доступ до навчальних матеріалів через мобільні пристрої.   |
| 3 | Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)    | Надає можливості для імітації реальних робочих сценаріїв та практичного тренування.   |
| 4 | Системи управління навчанням (LMS)            | Дозволяють створювати, розповсюджувати, відстежувати та оцінювати навчальні курси та програми.  |
| 5 | Інтерактивне навчання                         | Дозволяють розробляти інтерактивні навчальні матеріали, що залучають учасників через візуалізації, симуляції, ігри, тести тощо, що сприяє більш активному залученню та кращому засвоєнню матеріалу. |
| 6 | Штучний інтелект та машинне навчання          | Використовуються для персоналізації навчального процесу та адаптації до індивідуальних потреб.  |
| 7 | Соціальне навчання та колаборативні платформи | Сприяють взаємодії, обміну знаннями та досвідом через форуми, чати, спільні проекти.  |

Узагальнено авторами

Використання технологій та цифрових інструментів у підготовці персоналу не тільки підвищує ефективність та доступність навчання, але й забезпечує більшу гнучкість та індивідуалізацію навчального процесу, відповідаючи на виклики сучасного динамічного робочого середовища. Розгляд можливостей для покращення та інновацій є неперервним процесом, що вимагає відкритості до змін, готовності експериментувати та здатності швидко адаптуватися до нових умов, сприяючи створенню гнучкої, інноваційної та конкурентоздатної організації.

**Висновки**

Таким чином, систематична підготовка персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні адаптивності та конкурентоспроможності організацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Такий процес сприяє не тільки розвитку професійних навичок та компетенцій, але й підвищує загальну продуктивність та інноваційний потенціал компаній. Враховуючи швидкі технологічні зміни та необхідність адаптації до змінюваних ринкових умов, важливо постійно оновлювати та адаптувати методики навчання.

Аналіз поточної ситуації на підприємствах показує, що гнучке реагування на виклики, пов'язані з глобалізацією та технологічними інноваціями, є ключовим для успішного розвитку персоналу. Водночас, впровадження новітніх цифрових технологій та інструментів, таких як e-learning, VR/AR, LMS та інтерактивне навчання, забезпечує більшу ефективність, гнучкість та індивідуалізацію навчальних програм.

Проте, існують певні виклики та перешкоди, які впливають на ефективність системи підготовки, включаючи обмеження ресурсів, спротив змінам, недостатню підтримку керівництва, технологічні бар'єри, відсутність індивідуалізації, проблеми з оцінкою та моніторингом, а також культурні та організаційні фактори. Ідентифікація та подолання цих бар'єрів є важливим для розробки ефективних стратегій навчання.

Залучення зацікавлених сторін, включаючи керівництво, працівників та експертів галузі, є необхідним для формування ефективної системи підготовки, оскільки забезпечує всебічний підхід до розробки навчальних програм, які відповідають як стратегічним цілям організації, так і індивідуальним потребам працівників.

У підсумку зазначимо, що покращення та інновації у процесі підготовки персоналу є неперервним процесом, який вимагає відкритості до змін, готовності до експериментів та адаптації до нових вимог. Створення гнучкої, інноваційної та конкурентоздатної організації вимагає постійного оновлення та вдосконалення системи підготовки персоналу, що є ключовим фактором успішності у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

### Список використаної літератури

1. Лавриненко, Л. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики. Матеріали конференцій. МДУ. 2019. С. 326-329.
2. Волянська-Савчук, Л., Мацишина, М. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. №1 (33). С. 33-42.
3. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. 2012. 215 с.
4. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 9. С. 37-41.
5. Чобіток, В., Волощенко, А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. С. 313-318.
6. Кустріч, Л. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. С. 250-262.
7. Мартинюк, В. Поняття і структура системи професійного навчання працівників. Держава та регіони. Серія: Право. 2016. № 3 (53). С.34-38
8. Винничук, Р. Особливості навчання працівників у системі талант-менеджменту: світова практика та рекомендації. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 647-653.