

Хілуха О.А.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський університет бізнесу і права

Khilukha Oksana

Lviv University of Business and Law

КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

THE EFFECT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE

У статті визначено, що корпоративне навчання повинно бути спрямоване на принципово нову якість професійної освіти, у результаті якого повинні бути сформовані загальні і спеціальні професійні компетенції, що задовольняють сучасні потреби держави, суспільства, ринку праці і потреби розвитку потенціалу особистості. Обґрунтовано основні пріоритети стратегії розвитку системи неперервної професійної освіти, що полягають у розробленні рівнів навчання, визначенні періодичності навчання, формуванні навчально-методичного забезпечення та навчально-матеріальної бази навчання. Сформовано процес корпоративного навчання персоналу. Процес корпоративного навчання персоналу потребує визначення потреби в розвитку персоналу, визначення цілей навчання, визначення змісту програм і вибір методів навчання, встановлення вимог до працівника, формування бюджету навчання, оцінювання ефективності процесу навчання.

Ключові слова: корпоративне навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток персоналу, неперервна професійна освіта, ефективність навчання.

В статті определено, что корпоративное обучение должно быть направлено на принципиально новое качество профессионального образования, в результате которого должны быть сформированы общие и специальные профессиональные компетенции, удовлетворяющие современные потребности государства, общества, рынка труда и потребности развития потенциала личности. Обоснованы основные приоритеты стратегии развития системы непрерывного профессионального образования, заключающиеся в разработке уровней обучения, определении периодичности обучения, формировании учебно-методического обеспечения и учебно-материальной базы обучения. Сформирован процесс корпоративного обучения персонала. Процесс корпоративного обучения персонала требует определения потребности в развитии персонала, определения целей обучения, определения содержания программ и выбора методов обучения, установления требований к работнику, формирования бюджета обучения, оценки эффективности процесса обучения.

Ключевые слова: корпоративное обучение, повышение квалификации персонала, развитие персонала, непрерывное профессиональное образование, эффективность обучения.

As companies try to survive in the violent changing market, strong emphasis must be laid on human capital to be competitive and financially solvent. Though there are other determinants that affect organizations' success; organizations must possess productive employees. Training and development are an important process that seeks to improve employees' performance in the organization. Employees development is one of the most critical business projects. Employees development includes lifelong training of employees, which gives them knowledge and skills, abilities and experience; advanced training of employees, which help to improve the professional knowledge and skills of employees; employees' retraining, which help in any professional reorientation. Training presents a particular skill to do a specific task, while development deals with general improvement and individual talent growth through understanding and unconscious learning. Employee performance means developing the skills of an employee and the organization as a whole. Hence, there is a close relationship between employee training and employee performance. When companies are willing towards the employee development activities, the employees work hard; use their full abilities and energies to achieve the organizations' goals. This paper investigates the theoretical structure & models related to employee training and its effect on employee performance. The key variables identify related to employee performance. The article examines that corporate training should focus on improving an employee's knowledge and abilities. As a result, general and specific professional competencies meet the modern needs of the state, society, labor market, and personal potential. The strategy's main priorities are developing levels of education, determining the frequency of training, increase educational and methodical support of training. As a result, employee development will affect organizational effectiveness. The process of corporate employee training includes determining the need for employee development. It defines training objectives, determining the content of programs and the choice of training methods, setting requirements for the employee, creating a training budget, and evaluating the training process's effectiveness.

Key words: corporate training, employee performance, employee development, lifelong education, training efficiency.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, головною перевагою компанії стає вміння швидко адаптуватися до ринкових змін і пропонувати ринку новий продукт, кожен раз випереджаючи конкурентів.

Персонал підприємства – найважливіший стратегічний чинник, що визначає його успіх. Якісні та кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку, структурної перебудови, розширення виробництва, зростання якості продукції та продуктивності праці. Саме заходи, які сприятимуть

розвитку персоналу, дають змогу збільшити кадровий потенціал компанії.

Сучасні підходи до управління корпоративними структурами ґрунтуються на необхідності максимального розкриття потенціалу працюючих у них людей, коли персонал розглядається як ключовий чинник, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів підприємства. Як показує досвід найбільш успішних вітчизняних і зарубіжних компаній, інвестиції в персонал, створення умов для професійного зростання працівників і підвищення рівня їхньої самостійності дають швидко і високу віддачу на вкладені кошти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять праці А.М. Ткаченко, де визначено професійний розвиток персоналу нагальним завданням сьогодення [2]; В.Я. Брич, О.Я. Гугул, де обґрунтовано теоретичні аспекти розвитку персоналу, з'ясовано сутність розвитку персоналу згідно з різними науковими підходами, визначено економічний зміст корпоративного навчання як основного складника процесу розвитку персоналу, проаналізовано та згруповано форми і методи корпоративного навчання працівників, запропоновано власний підхід до класифікації корпоративного навчання на основі виділення низки класифікаційних ознак [1]; К.В. Бищенко, де розглянуто проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах, переваги та недоліки методів навчання персоналу [3]; М.В. Руденко, де розглянуто проблеми ефективності управління людськими ресурсами підприємства, доведено необхідність поліпшення компетентності працівників на основі науково обґрунтованого підходу до навчання персоналу [5]; М. Дрозач, де визначено перспективи інноваційного розвитку корпоративного навчання персоналу на виробництві [6]; І.О. Мартиненко, І.В. Чумаченко, де сформовано систему корпоративного навчання персоналу машинобудівних підприємств [7]; А.Є. Матушко, де проведено оцінювання ефективності навчання персоналу [4].

Мета статті полягає у визначенні пріоритетів стратегії розвитку системи неперервної професійної освіти, формуванні процесу корпоративного навчання персоналу.

Виклад основного матеріалу. Розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів діяльності підприємства з управління персоналом. Під розвитком персоналу розуміємо розроблення соціальних програм підприємства у рамках бізнес-стратегії підприємства з метою залучення та утримання професійних і висококваліфікованих працівників.

Розвиток персоналу охоплює:

- безперервне навчання працівників, яке у формі загальної та професійної освіти дає їм необхідні знання і вміння, навички та досвід;
- підвищення кваліфікації персоналу, завдання якого – поліпшення професійних знань і навичок працівників;
- перекваліфікацію персоналу, під якою розуміємо будь-яку професійну переорієнтацію. Мета переквалі-

фікації – дати можливість працівникам опанувати нову для них спеціальність;

- адаптацію персоналу до умов праці;
- оцінювання кандидатів, що пропонуються на вакантну посаду;
- планування ділової кар'єри і службово-професійне просування кадрів;
- роботу з кадровим резервом.

Згідно з традиційним підходом, навчання персоналу є одним із завдань відділу з управління людськими ресурсами, отже, керівництво ним здійснюється менеджером з управління людськими ресурсами. Однак можливо, що напрям навчання персоналу може виконувати менеджер з управління знаннями або з розвитку персоналу тощо. Який би з варіантів не був покладений в основу під час створення системи безперервного навчання, менеджмент підприємства повинен визначити чи сформувати відповідну керуючу ланку, а також задати її місце в системі управління. Служба навчання і розвитку персоналу має стати самостійним структурним підрозділом, що знаходиться у тісному взаємозв'язку і взаємодії з кадровою службою організації.

В основу системи безперервного навчання закладено два основних принципи:

- принцип безперервності, котрий припускає, що процес підвищення професійного рівня або підготовки персоналу носить цілеспрямований характер і здійснюється протягом усієї трудової діяльності («навчання протягом життя»);
- принцип професійності, що полягає в оволодінні знаннями, навичками, компетенціями, необхідними для ефективної виробничої діяльності працівника, виходячи з його посадового рівня і пріоритетності розв'язуваних завдань.

Найважливіший імператив системи безперервної професійної освіти – нерозривний зв'язок із реальними виробничими процесами, її пріоритет – зростання професійного рівня організації, орієнтир – інноваційний розвиток організації.

Стратегія розвитку системи неперервної професійної освіти орієнтована на досягнення високих показників ефективності навчання. Вона передбачає:

- розроблення рівнів навчання (1-й рівень – фахівці підприємств; 2-й рівень – керівники структурних підрозділів підприємств; 3-й рівень – резерв кадрів; 4-й рівень (вищий) – керівники підприємств, апарату управління організацій);
- визначення періодичності навчання;
- формування навчально-методичного забезпечення та навчально-матеріальної бази навчання.

За періодичністю навчання поділяють на: первинне навчання, щорічне навчання, періодичне навчання, цілкове навчання (табл. 1).

Навчально-методичне забезпечення повинно будуватися на основі галузевих розробок. До його складу повинні входити навчально-методичні матеріали, в яких ураховано вимоги сучасних навчальних технологій. У зв'язку із цим необхідний продуктивний парт-

Періодичність навчання працівників

Вид навчання	Призначення навчання	Періодичність навчання
Первинне навчання	Здійснюється для осіб, які вперше прийняті на роботу, і спрямоване на знайомство з діяльністю підприємства або організації, його умовами та вимогами	Один раз, під час обіймання певної посади та виконання трудових обов'язків
Щорічне навчання	Призначається для керівників та фахівців і присвячене актуальним питанням професійної діяльності	Один раз на рік
Періодичне навчання	Проводиться для керівників і фахівців для забезпечення і підтримки необхідного рівня кваліфікації та ефективного виконання посадових обов'язків	У міру необхідності, але не рідше одного разу на п'ять років
Цільове навчання	Організовується для керівників і фахівців, які готуються до посадових переміщень (призначення на більш високу посаду або посаду іншого профілю)	При переході на нову посаду

нерський взаємозв'язок університетів і підприємств із метою підготовки висококваліфікованих, мобільних фахівців, що відповідають вимогам інноваційних умов професійної діяльності. Саме через партнерський взаємозв'язок університетів і підприємств, без зниження значущості фундаментального знання, посилюється якісна практична підготовка студентів університету, а для підприємства вносяться елементи інноваційності, варіативності, структурованості. Партнерство з традиційними університетами спрямоване на інтеграцію академічної освіти і корпоративної системи неперервної професійної освіти. Університети можуть забезпечити навчальний процес наявними у них навчальними програмами, технологіями, викладачами тощо, а також організаційними аспектами, які можуть перебувати поза зоною компетенції підприємства.

Планування навчання персоналу починається з виявлення потреби в навчанні, це процес, який дає змогу чітковизначити, кого в компанії необхідно навчити. Потреба в навчанні виникає на рівні всієї організації або ж на рівні підрозділів і окремих працівників. Джерелами виникнення потреб є зміни у зовнішньому середовищі (економічні, правові, технологічні тощо); зміни всередині компанії, наприклад стратегії, структури, продукту.

Існує два основні підходи до виявлення потреби у навчанні: на основі потреб працівників і на основі потреб компанії. На практиці застосовуються обидва підходи, але найчастіше зустрічається їх комбінація:

1) підхід на основі потреб працівників полягає у тому, що в процес активно залучаються працівники. Їм для вибору пропонується низка навчальних програм, які враховують основні завдання бізнесу. Окрім того, регулярно проводиться анкетування, що дає змогу працівникам проаналізувати розрив між поточною кваліфікацією і компетенціями, які їм необхідно розвивати. На підставі потреб працівників формуються програми навчання. Даний підхід особливо ефективний у компаніях, зорієнтованих на унікальність;

2) підхід на основі потреб компанії заснований на виділенні основних завдань компанії на плановий період (найчастіше на рік), і відповідно до того, які завдання які категорії працівників повинні розв'язувати,

складається програма навчання. Наприклад, якщо певний менеджер отримує нове завдання, організовується спеціальне навчання. Цей підхід особливо ефективний у компаніях, зорієнтованих на скорочення витрат.

Планування навчання персоналу засноване на встановленні відповідностей між напрямками і формами організації навчання. Своєю чергою, напрямки навчання вирізняються двома характеристиками: цільові групи працівників і тематика навчання.

Існує типовий список розділів плану навчання за цільовими групами працівників: керівники вищої і середньої ланок, лінійні керівники; фахівці підрозділів, спеціальні категорії працівників: кадровий резерв, наставники, внутрішні тренери, внутрішні аудитори системи якості.

Тематика навчання у будь-якій організації дуже різноманітна. Типовими темами навчання в компанії є: стратегія і корпоративні цінності, особливості продуктів та послуг компанії, управління проектами, управління ризиками, управління персоналом, вивчення іноземних мов, охорона праці. Тобто можна виділити кілька тематичних напрямів: корпоративно-установчий, професійний, інформаційний, соціально-психологічний.

Неможливо і не потрібно за плановий період протягом року навчати всі цільові групи працівників за всіма темами. Потрібно визначити пріоритетні напрями для тієї чи іншої групи. На практиці навчання планується в першу чергу для керівників та кадрового резерву; для фахівців, що забезпечують фінансово-правове збереження компанії, і для працівників, що безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Потім визначаються чисельність учнів за цільовими групами і тематичний обсяг навчання для кожної групи та підбираються відповідні форми навчання.

Корпоративний розвиток чинить позитивний вплив і на самих працівників. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині своєї організації, так і поза нею. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань.

Корпоративне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі.

Організація корпоративного навчання є однією з основних функцій управління персоналом організації. Систематичний аналіз потреби в навчанні різних категорій персоналу необхідний для визначення того, які форми і методи навчання найбільшою мірою відповідатимуть інтересам компанії. Цей аналіз повинен витікати зі стратегічних завдань компанії і завдань, що стоять перед окремими підрозділами. Якщо ж така робота не проводиться, то вибір програм для навчання різних категорій персоналу проводиться неорганізовано та хаотично.

Потреби організації в навчанні персоналу повинні бути проаналізовані фахівцем із кадрів або відділом навчання відповідно до загальних виробничих цілей і політики організації в плануванні робочої сили. При цьому визначається необхідність навчання конкретних груп працівників по всіх підрозділах після консультацій із лінійними менеджерами. Ця робота повинна також включати в себе аналізування очікуваного ефекту від впливу навчання на виконання організацією виробничих завдань. Для організації процесу навчання фахівці використовують так звану модель навчання, яка являє собою комплексний безперервний процес, до складу якого входять такі етапи (рис. 1).

На першому етапі, як уже зазначалося, визначається потреба в розвитку персоналу, для чого зазвичай проводиться агестация і розробляються індивідуальні плани розвитку.

На другому етапі визначаються цілі навчання. Цілями навчання зазвичай виступають:

- підтримання необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог існуючого виробництва та перспектив його розвитку;

- збереження і розвиток професійного потенціалу підприємства;

- підвищення конкурентоспроможності продукції на основі поширення знань і досвіду застосування персоналом сучасних технологій;

- підтримка інноваційних перетворень робочих місць для забезпечення зростання продуктивності праці і досягнення сучасного рівня виробництва;

- створення умов для професійного зростання, самореалізації працівників на основі підвищення мотивування праці, використання новітніх програм, засобів і технологій навчання.

На третьому етапі визначається зміст програм і здійснюється вибір методів навчання. Програми навчання, що враховують потреби окремих працівників або групи працівників, зазвичай складаються кваліфікованими фахівцями з навчання. Загальні ж принципи проведення навчання покладаються на лінійного менеджера.

На четвертому етапі необхідно встановити вимоги до працівника. Не слід забувати про наявність спеціальних вимог до персоналу, призначених для відбору і прийому на роботу. Окрім того, на даному етапі дуже важливими можуть бути записи, зроблені під час відбіркової співбесіди, звіти або інша інформація про виконання роботи, а також дані кваліфікаційних інтерв'ю, де найбільш повно аналізуються потреби працівника в навчанні.

На основі попереднього аналізу завдань необхідно визначити конкретні функції або елементи робочого процесу, що вимагають поліпшення або розвитку. Цілі навчання утворюють основу для створення детальної навчальної програми, саме зміст якої залежить від їх кількості і складу.

На п'ятому етапі формується бюджет навчання. Кадрова політика підприємства, зокрема політика в галузі освіти, надає особливого значення розміру

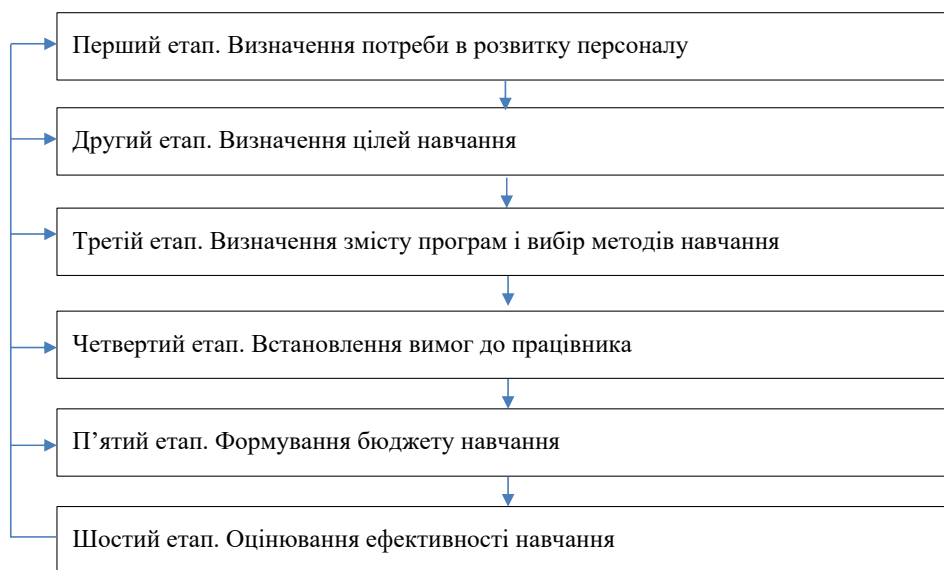


Рис. 1. Процес корпоративного навчання персоналу

коштів, що виділяються на навчання, а також на вибір методів і видів навчання, які фінансуватимуться. Основними ресурсами, необхідними для проведення навчання, будуть кошти, які виділяються на покриття витрат на навчання, і час, що витрачається на процес навчання.

Для будь-якого менеджера час є ключовим ресурсом. Навіть якщо менеджер не проводить навчання сам, йому необхідно керувати всім процесом – від підготовки працівників до перевірки результатів навчання і його ефективності. Мета будь-якого керівника – працювати з ефективним і підготовленим підрозділом, тому час, витрачений на забезпечення навчання, має плануватися в робочому розкладі.

У деяких організаціях навчання персоналу не є пріоритетним, тому ресурси, що виділяються на нього, скорочуються в першу чергу. Один із способів переконати керівництво збільшувати ресурси на навчання полягає у тому, щоб ставитися до навчання як до вкладення капіталу, а не як до витрат.

Такий підхід характеризується поняттям «людський капітал», яке було розроблено Г.С. Беккером, фахівцем із трудовим ресурсів. Відповідно до цього підходу, навчання оцінюється так само, як і будь-який інший інвестиційний проєкт.

Однак на практиці розрахунок доходів і витрат на навчання не такий простий. Існуючі моделі визначення вартості та нормування витрат на навчання дуже складні. Проте сам підхід до навчання як до вкладення коштів вносить серйозні зміни в політику організації. Керуючись таким підходом, роботодавці вже з більшою ймовірністю будуть організовувати навчання і стежити за тим, щоб отримати максимально можливий прибуток від вкладення коштів у цей процес. Тоді й на рівні організації, й на рівні окремих менеджерів зусилля будуть спрямовані на те, щоб скоротити плінність

кадрів, заохочувати розвиток кар'єри персоналу всередині організації. Керівники виявляють велику зацікавленість у вирішенні таких питань, як відшкодування витрат на навчання, зниження витрат, пов'язаних із плінністю робочої сили, підбір кадрів і оцінка наявності у персоналу необхідних навичок і знань.

На шостому, заключному, етапі отримані в результаті навчання нові знання і навички зіставляються з потребою в розвитку, визначеною на першому етапі, й оцінюється ефективність навчання. На результати навчання впливає безпосередня участь менеджера в усьому циклі розглянутої вище систематичної моделі навчання, починаючи з визначення цілей, складання навчальних планів і контролю ходу навчання. Однак, окрім цього, важливий ще один аспект: повинні бути створені можливості для практичного застосування отриманих у процесі навчання навичок і знань. Під час перевірки результатів навчання необхідно переконатися, що кожному, хто пройшов курс навчання, створено умови для застосування отриманих знань у процесі виконання повсякденних обов'язків.

Висновки. Отже, основними віхами стратегії розвитку системи неперервної професійної освіти є розроблення рівнів навчання (1-й рівень – фахівці підприємств; 2-й рівень – керівники структурних підрозділів підприємств; 3-й рівень – резерв кадрів; 4-й рівень (вищий) – керівники підприємств, апарату управління організацій); визначення періодичності навчання; формування навчально-методичного забезпечення та навчально-матеріальної бази навчання. Процес корпоративного навчання персоналу включає визначення потреби в розвитку персоналу, визначення цілей навчання, визначення змісту програм і вибір методів навчання, встановлення вимог до працівника, формування бюджету навчання, оцінювання ефективності процесу навчання.

Список літератури:

1. Бишенко К.В. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 95–97.
2. Брич В.Я., Гукул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009 № 5. С. 13–16.
3. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 6. С. 35–38.
4. Мартиненко І.О., Чумаченко І.В. Формування системи корпоративного навчання персоналу машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 4. С. 16–27.
5. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія «Економіка»*. 2010. № 145. Вип. 132. С.108–114.
6. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 33–37.
7. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.
8. Khilukha O.A. Corporate governance and the Ukrainian corporate enterprises development. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. Т. 2. №. 3(11). С. 103–107.

References:

1. Bishenko K.V. (2013) Problemy rozvytku personalu na vitchyznianskykh pidpryemstvakh [Problems of personnel development at domestic enterprises]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 12, pp. 95–97.

2. Brych V.Ya., Huhul O.Ya. (2009). Teoretychni aspekty rozvytku personalu [Theoretical aspects of staff development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 13–16.
3. Drozach M. (2011) Profesiynne navchannya personalu na vyrobnytstvi: perspektyvy innovatsiynoho rozvytku [Professional training of personnel in production: prospects for innovative development]. *Ukrayina: aspekty pratsi*, no. 6, pp. 35–38.
4. Martynenko I.O., Chumachenko I.V. (2011) Formuvannya systemy korporatyvnoho navchannya personalu mashynobudivnykh pidpryyemstv [Formation of the system of professional training of personnel of machine-building enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy mashynobudivnoyi haluzi*, no. 4, pp. 16–27.
5. Matushko A.E. (2010) Otsinka efektyvnosti navchannya personalu [Evaluation of the effectiveness employees training]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu Kyievo-Mohylyanska akademiya. Seriya: Ekonomika*, no. 145(132), pp. 108–114.
6. Rudenko M.V. (2016) Navchannya personalu yak resursna skladova upravlinnya pidpryyemstvom [The employees training as a resource component of enterprise management]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2(1), pp. 33–37.
7. Tkachenko A.M. (2014) Profesiynny rozvytok personalu– nahalne zavdannya sohodennya [Professional development of the employees – an urgent task of today]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, no. 1, pp. 194–197.
8. Khilukha O.A. (2017) Corporate governance and the Ukrainian corporate enterprises development. *Scientific bulletin of Polissia*, no. 2(3(11)), pp.103–107.