



DOI <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-180-187>  
УДК 658.153

### **Олександр ЧЕРЕП**

д.е.н., професор, професор кафедри управління персоналом і маркетингу,  
Запорізький національний університет,  
м. Запоріжжя, Україна  
**ORCID ID:** 0000-0002-3098-0105

### **Лілія БЕХТЕР**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу  
Запорізький національний університет,  
м. Запоріжжя, Україна  
**ORCID ID:** 0000-0001-9931-9780

### **Віталій ТАБОЛКІН**

Магістрант, 2 курсу, ОП "Управління персоналом"  
Запорізький національний університет,  
м. Запоріжжя, Україна

## **МЕТОДИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація.** Встановлено, що на підприємствах навчання персоналу передбачає первинну професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації робітників і фахівців з вищою освітою. Навчання персоналу підвищує рівень конкурентоспроможності працівників на ринку праці. Це відбувається завдяки набуттю нових навичок, знань і компетенцій або отриманню нових спеціальностей чи професій в процесі професійного розвитку, що може розширити можливості планування кар'єри в організації та за її межами. Навіть якщо працівника звільняють з підприємства або він звільняється за власним бажанням, то добре навчений працівник може швидше знайти роботу або розпочати власний бізнес, або допомогти знайти когось іншого. Надано авторське визначення сутності поняття «професійний розвиток працівника» та надано характеристики основних напрямків професійного навчання та професійного розвитку. Досліджено детермінанти, які дозволяють оцінити потребу працівників у навчанні. Визначено напрямки внутрішньоорганізаційного навчання персоналу підприємств, яке здійснюється висококваліфікованими інженерно-технічними працівниками, спеціалістами та керівниками різних рівнів. Охарактеризовано етапи безперервного навчання при сфокусованому підході, які мають циклічний характер. Надано характеристики низки методів, які на сьогодні використовується на підприємствах, серед яких традиційні методи, дистанційне навчання, відкрите та модульне. Обґрунтовано, що протягом останніх років професійний розвиток працівників підприємств залишається незадовільним на більшості підприємств. Доведено доцільність розробки комплексного підходу до організації системи матеріального стимулювання професійного розвитку працівників підприємств. Для того, щоб подолати недоліки матеріального стимулювання професійного розвитку працівників підприємств, необхідно застосувати принципово новий підхід до визначення показників стимулювання. Цей підхід суттєво відрізняється від існуючих тим, що ґрунтується на поєднанні комп'ютерних методів аналізу та результатів емпіричних досліджень.

**Ключові слова.** Професійний розвиток працівника, навчання, навички, уміння, компетентності, потреби, методи, потенціал, конкурентоспроможність

**JEL Classification:** M12



**Absztrakt.** Megállapítást nyert, hogy a vállalkozásoknál a személyzeti képzés magában foglalja a felsőfokú végzettségű munkavállalók és szakemberek szakmai alapképzését, átképzését vagy továbbképzését. A személyzeti képzés növeli a munkavállalók munkaerő-piaci versenyképességének szintjét. Ez a szakmai fejlődés során új készségek, ismeretek és kompetenciák elsajátítása, illetve új szakterületek, szakmák elsajátítása miatt következik be, ami bővítheti a karriertervezés lehetőségeit a szervezetben belül és azon kívül is. Még akkor is, ha az alkalmazottat elbocsátják a cégtől, vagy önként távozik, egy jól képzett munkavállaló gyorsabban talál munkát, saját vállalkozást indíthat, vagy segíthet valaki mást találni. A szerző meghatározza a „munkavállaló szakmai fejlődése” fogalmának lényegét, valamint megadja a szakmai képzés és szakmai fejlődés főbb irányainak jellemzőit. Vizsgálták azokat a meghatározókat, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók képzési igényének felmérését. Meghatározták a vállalati személyzet szervezeten belüli képzésének irányait, amelyet magasan képzett mérnöki és műszaki dolgozók, szakemberek és különböző szintű vezetők végeznek. Jellemzők a fókuszált szemléletű folyamatos tanulás ciklikus jellegű szakaszai. Számos, jelenleg a vállalkozásoknál alkalmazott módszer jellemzőit adjuk meg, köztük a hagyományos módszereket, a távoktatást, a nyílt és a modulárist. Megalapozott, hogy az elmúlt években a vállalati alkalmazottak szakmai fejlődése a legtöbb vállalkozásnál továbbra sem kielégítő. Bebizonyosodott, hogy célszerű átfogó megközelítést kialakítani a vállalkozások munkavállalóinak szakmai fejlődését elősegítő anyagi ösztönző rendszer megszervezésére. A vállalati alkalmazottak szakmai fejlődésének anyagi ösztönzésének hiányosságainak kiküszöbölése érdekében alapvetően új megközelítést kell alkalmazni az ösztönző mutatók meghatározásában. Ez a megközelítés jelentősen eltér a meglévőktől abban, hogy a számítógépes elemzési módszerek és az empirikus kutatások eredményeinek kombinációján alapul.

**Kulcsszavak:** A munkavállaló szakmai fejlődése, képzés, készségek, képességek, kompetenciák, szükségletek, módszerek, potenciál, versenyképesség

**Abstract.** It has been established that at enterprises personnel training provides for primary vocational training, retraining or advanced training of workers and specialists with higher education. Staff training increases the level of competitiveness of workers in the labor market. This is due to the acquisition of new skills, knowledge and competencies or the acquisition of new specialties or professions in the process of professional development, which can expand career planning opportunities in the organization and beyond. Even if an employee is fired from the company or leaves voluntarily, a well-trained employee can quickly find a job or start his own business, or help find someone else. The author's own definition of the essence of the concept of «professional development of an employee» is provided, and characteristics of the main directions of vocational training and professional development are provided. The determinants that allow assessing the need of employees for training are investigated. The directions of intra-organizational training of personnel of enterprises, which is carried out by highly qualified engineering and technical workers, specialists and managers of different levels, are determined. The stages of continuous learning with a focused approach, which have a cyclical character, are characterized. Characteristics of a number of methods currently used in enterprises have been provided, including traditional methods, distance learning, open and modular. It is substantiated that in recent years the professional development of employees of enterprises remains unsatisfactory at most enterprises. The expediency of developing an integrated approach to the organization of the system of material incentives for professional development of employees of enterprises is proved.

**Keywords.** Employee professional development, training, skills, abilities, competencies, needs, methods, potential, competitiveness.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності, визначальну роль в підвищенні показників продуктивності праці відіграють новітні технології та основні засоби. Але використання новітньої техніки і технології можливе лише за умови наявності на підприємстві висококваліфікованих працівників, які мають необхідні знання, навички та компетентності. Тож, питання щодо використання сучасних методів безперервного професійного розвитку персоналу підприємств є актуальним і своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасній економічній літературі, в період впровадження штучного інтелекту та результатів технічної революції роль людини у виробництві зазнає якісних змін і стає вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства. Тож, в сучасній економічній літературі багато праць присвячено питанням навчання персоналу, підвищення їх професійного рівня. Це праці таких знаних науковців, як: Білик О.М. [1], Грیشнова О.А. [1, 7], Дейч М.Є. [3], Колот А.М. [7], Костишина Т.А. [4], Лебедев І.В. [5, 6], Петрова І. Л. [8]. Науковці у своїх працях розкривали проблемні питання підвищення кваліфікації персоналу підприємств і рівня їх заробітної праці, а також зацікавленості самого підприємства в даних процесах. Умови, в яких працюють сьогодні підприємства вимагають від них не лише соціальної відповідальності перед найманими працівниками, а і пошук методів безперервного розвитку персоналу підприємства. Саме тому, піднята наукова проблема потребує подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження методів безперервного розвитку персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Професійний розвиток працівника - це підготовка та адаптація до роботи за певною професією або професійною сферою. Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду праці та охоплює набуття необхідних теоретичних знань, навичок, практичних умінь, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей та економічних якостей.

Професійний розвиток людських ресурсів здійснюється шляхом професійного навчання протягом трудової діяльності в організації для забезпечення виконання працівниками нових, більш складних завдань на основі найкращого використання їхніх здібностей і потенціалу з метою досягнення високої ефективності виробництва або надання послуг, підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів на ринку праці. Вважаємо, що професійний розвиток працівника- це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників з метою набуття інноваційних або більш складних навичок в роботі з метою розкриття своїх знань, навичок і компетенцій задля забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку праці.



Основні напрямки професійного навчання та професійного розвитку працівників включають:

- початкове навчання, яке адаптоване до цілей підприємства та вимог до роботи;
- навчання для подолання розриву між вимогами роботи та особистими якостями;
- навчання для покращення загальних якостей;
- навчання для роботи в нових напрямках розвитку підприємства;
- навчання для набуття нових навичок і методів виконання роботи.

Професійний розвиток має довгостроковий характер і спрямований на максимальне розкриття потенціалу людини. Він фокусується на потребах як окремої людини, так і підприємства. Результатом професійного розвитку є покращення компетенцій та більш продуктивна робота. Навчання працівників має бути зосереджене на економічних і соціальних вигодах для підприємства. Навчанням передують аналіз потреб і вимог до навчання, розробка цілей навчання, відбір учасників, організація навчального процесу та відбір тренерів. Щоб оцінити потребу в навчанні, необхідно дослідити детермінанти:

- посада працівника;
- аналіз вимог до роботи;
- передбачити майбутні вимоги щодо умов праці;
- оцінити знання працівника;
- визначити професійні та особистісні сильні та слабкі сторони.

На сучасному етапі науково-технічної революції роль людини у виробництві якісно змінюється, перетворюючись на вирішальний фактор останнього. Не випадково, наприклад, сьогодні понад 85% японських менеджерів ставлять на перше місце серед своїх пріоритетів розвиток людських ресурсів, 45% - впровадження нових технологій і близько 20% - просування на нові ринки. Очікується, що сьогоднішні працівники мають бути стратегічно мислячими, широко ґрудованими та високоосвіченими. Це є важливою вимогою до заходів, які сприяють безперервному професійному розвитку працівників, тобто здатності окремих працівників повністю реалізувати свій потенціал і зробити внесок у діяльність підприємств.

Внутрішньоорганізаційне навчання персоналу повинно здійснюватися за такими напрямками:

1. Вступний тренінг для новоприйнятих працівників. Воно має ґрунтуватися на оцінці наявних знань, навичок і компетенцій працівника та поступовій адаптації до умов роботи на підприємстві, супроводжуватися моніторингом прогресу працівника та наставництвом (можливістю отримати доступ до знань більш досвідчених колег).

2. Навчання фахівців в рамках плану кар'єрного розвитку. Кар'єрний ріст вимагає відповідних знань і навичок, набуття яких необхідно контролювати протягом періоду, необхідного для прийняття рішення про просування або утримання на посаді.

3. Навчання фахівців, які не мають наміру просуватися по кар'єрних сходах. Необхідно розвивати навички працівників, які не можуть бути переведені на вищу посаду в даний момент, але яким необхідно відповідати більш високим вимогам, встановленим в якості компетенції працівника на цій посаді.

4. Навчання працівників за новою спеціалізацією. Здійснюється тоді, коли працівник не може продовжувати свою трудову діяльність на підприємстві з тією спеціалізацією, яку він вже має [9].

Навчання працівників на підприємствах зазвичай здійснюється на основі фрагментарного, формального або інтенсивного підходу. Фрагментарний підхід практично не вимагає інвестицій у навчання, але гарантує, що працівники володіють лише базовими знаннями, достатніми для виконання своїх завдань на мінімальному рівні. Цей підхід також може бути застосований до висококваліфікованих фахівців з великим досвідом роботи, наприклад, найнятих за допомогою хедхантингу, чії компетенції не потребують подальшого поглибленого навчання. Формальний підхід розглядає навчання працівників як необхідну умову для кар'єрного розвитку, враховуючи компетентність та мотивацію працівника.

Вважаємо, що при навчанні працівників новим спеціальностям цей підхід вимагає запровадження на підприємстві безперервного навчання, що відповідає стратегічним цілям самого підприємства у сфері людських ресурсів та мотивації працівників. При цьому, чим вища забезпеченість підприємства людськими ресурсами, тим повнішою та всеохоплюючою буде програма навчання. При цьому не можна забувати про фінансову безпеку. Надмірне і невиправдане розширення навчальних програм може становити загрозу для фінансового стану підприємства через невідповідність між витратами і результатами, негативно впливаючи як на фінансову стійкість, так і платоспроможність. Безперервне навчання при сфокусованому підході має циклічний характер і складається з наступних етапів:

1) визначення реальної потреби в навчанні працівників: потреба в навчанні визначається шляхом порівняння компетенцій працівника з вимогами посади, яку він обіймає зараз або на яку має намір претендувати в майбутньому. Компетенції працівника визначаються шляхом розгляду сфер розвитку в рамках його роботи, які дозволять підвищити ефективність роботи працівника. Вимоги до посади встановлюються на основі посадових інструкцій та інших кадрових документів;

2) визначення джерел фінансування навчання за конкретними напрямками: поточне навчання вимагає цільових і значних інвестицій і має фінансуватися лише за умови встановлення методології навчання працівників та контролю за використанням джерел фінансування. Неконтрольоване інвестування коштів у сферу навчання працівників підриває кадрову безпеку підприємства та призводить до невиправданого відволікання коштів з виробничої, соціальної та мотиваційної сфер;

3) визначення цілей і завдань навчання: безперервне навчання полягає у формулюванні та виконанні завдань, орієнтованих на стратегічні цілі





підприємства. У процесі впровадження безперервного навчання підприємства можуть досягти таких стратегічних цілей, як підвищення продуктивності та ефективності, покращення мотивації праці, формування адаптаційної здатності до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, підвищення конкурентоспроможності через розвиток потенціалу працівників, а також підтримка змін у корпоративній культурі, цінностях та корпоративній моралі підприємства;

4) визначення методу, характеру та форми навчання: рішення про підхід до навчання працівників має бути узгоджене з цілями навчання, обсягом фінансової підтримки та потребою підприємства у навчанні працівників. Встановлення такої відповідності дозволить запровадити методи і форми навчання та їх змістовне наповнення таким чином, щоб уникнути порушень людської безпеки та досягти максимальної ефективності навчання за мінімальних витрат;

5) етап безпосереднього навчання персоналу;

6) оцінка ефективності навчання.

Розвиток і навчання працівників є необхідною умовою забезпечення та підтримки безпеки людини. У процесі навчання працівники отримують розвиток, необхідний для забезпечення конкурентоспроможності, шляхом вдосконалення своїх ключових компетенцій. Ключова компетенція - це сукупність особистих якостей, які визначають здатність людини досягати успіху в певному виді діяльності. Ключові компетенції складаються з професійних компетенцій (базових знань, умінь і навичок) та рольових компетенцій (особистісних характеристик, що визначають соціальну активність індивіда в процесі організації та здійснення колективної діяльності при виконанні виробничих завдань) [10].

Для забезпечення розвитку системи професійного розвитку працівників на підприємствах необхідно забезпечити її ефективну організацію. Етапи навчання персоналу можна виокремити таким чином:

- визначення потреби у професійному навчанні працівників на підприємстві;
- визначення виду та форми професійного навчання працівників підприємства;
- визначення місця проведення професійного навчання працівників підприємства;
- розробка плану (графіка) професійного навчання працівників;
- планування обсягів та фінансування професійного навчання.

Таким чином, важливим моментом в організації навчання працівників підприємства, окрім вибору виду та форми навчання, є визначення методу навчання. На сьогодні використовується низка методів, серед яких традиційні методи, дистанційне навчання, відкрите та модульне. Враховуючи існуючий дефіцит певних робітничих професій на ринку праці, модульна технологія професійного навчання ("модулі трудових навичок"), заснована на концепції Міжнародної організації праці, покликана підвищити якість підготовки робітників і фахівців, які користуються попитом на ринку праці. Модульне

навчання також дозволяє скоротити тривалість і вартість навчання в 2-2,5 рази [11].

Проблема чіткого та раціонального розмежування цих понять, уточнення визначення мотивації та стимулювання професійного розвитку працівників на основі узагальнення різних точок зору залишається невирішеною.

Встановлено, що в умовах сьогодення професійний розвиток працівників підприємств має недоліки, які пов'язані з розбалансованістю системи оплати праці, необхідно цілеспрямовано усувати шляхом підвищення рівня стимулювання професійного розвитку працівників у процесі вдосконалення системи мотивації праці, забезпечуючи тим самим підвищення прибутковості підприємства. Іншими словами, стимулювання професійного розвитку працівників підприємства є стратегічним фактором розвитку підприємства. У зарубіжних країнах схеми матеріального стимулювання професійного розвитку працівників регулярно переглядаються та вдосконалюються, але в Україні цього поки що не відбувається. Тому, розробка комплексного підходу до організації системи матеріального стимулювання професійного розвитку працівників підприємств повинна враховувати наступне:

- індивідуальний підхід до кожного працівника.
- стимулювання професійного розвитку, посилення трудової активності, відстеження слабких сторін цієї системи, визначення обсягу коштів на винагороду працівника, а також співвідношення між потребами та потенціалом підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Критерії, що використовуються для стимулювання професійного розвитку українських працівників, не пов'язані з продуктивністю праці. Традиційні показники, що використовуються для визначення рівня преміювання та стимулювання професійного розвитку працівників, сьогодні втрачають свою актуальність. Негативною рисою матеріального стимулювання на вітчизняних підприємствах є те, що воно ґрунтується на особистих стосунках між керівництвом і працівниками. Це порушує принцип ринкових відносин, що проявляється у невідповідності між матеріальним стимулюванням професійного розвитку працівників та рівнем продуктивності праці. Ця невідповідність зумовлена відсутністю диференційованого підходу до визначення показників матеріального стимулювання професійного розвитку працівників та невикористанням формальних методів їх розрахунку. Для того, щоб подолати недоліки матеріального стимулювання професійного розвитку працівників підприємств, необхідно застосувати принципово новий підхід до визначення цих показників. Цей підхід суттєво відрізняється від існуючих тим, що ґрунтується на поєднанні комп'ютерних методів аналізу та результатів емпіричних досліджень.



## References

1. Grishnova O.A., Bilyk O.M. (2012) Labour Economics and Social and Labour Relations : Workshop : Textbook. persons. Kyiv : Knowledge.280 c.
2. Grishnova O. A. Interrelation of human values and values of organization in the system of social responsibility *Chernihiv scientific journal of Chernihiv State Institute of Economics and Management. Aug. 1 : Economics and Management.* 2011. - № 2. - С. 109-116. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_ekon\\_2011\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2011_2_17)
3. Deutsch M.E. International experience of development of corporate social responsibility and possibilities of its adaptation to the conditions of Ukraine // *Economics and Law.*2011. №3. С. 13–19.
4. Kostyshyna T.A. Optimization of management decisions as a component of competitiveness in market conditions. <https://core.ac.uk/download/pdf/71925755.pdf>
5. Lebedev I.V. (2013). Ensuring sustainable development based on corporate social responsibility. *Actual problems of the economy.*№ 1. С. 106-116. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_1_14)
6. Lebedev I.V. (2014). Corporate social responsibility: concept and model for Ukraine [Electronic resource]// *Social and labor relations.* № 5. С. 13–19. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2014\\_5\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_5_4)
7. Social responsibility: theory and practice of development: monograph / [A.M. Kolot, O.A. Grishnova and others.]; by science. ed. dr. econ. sciences, prof. A.M. Kolota (2011). K.: KNEU, 2011. 521 c. (last accessed: 23.08.2022)
8. Petrov I.L. (2013). Strategic human resource management: textbook. persons. Kyiv : KNEU. 466 c.
9. Cherep A.V., Steshenko B.O. Analysis of the personnel management system and the use of labor potential in PJSC "Kyiv confectionery factory "Roshen"// *Integration of education, science and business:* collective monograph. Volume 9/ by science. ed. A.V.Cherep. Zaporizhzhia: publisher ФОП Мокшанов В.В. 2021. С.252- 258.
10. Cherep A.V., Voronkova V.H. Formation of the concept of implementation of the European vision of global transformation of personnel management *Social, economic and educational transformations in the digital age:* monograph/ S.V. Leonova, Kryklii. Sumy: Sumy State University, 2022.- С. 24- 38
11. Cherep A.V., Snigach B.Yu., Kolisnyk A.V. Indicators for evaluating the effectiveness of humanization of personnel of enterprises from the perspective of socially responsible business.// Collection of abstracts of reports of *participants of the scientific-practical conference "Implementation of gender policy in the context of social transformations".*Cherkasy, April 27, 2023 Cherkasy: Rauf Ablyazov Eastern European University, 2023. 252 c. [Ukrainian, eng., languages]. С. 152- 154