

УДК 377.3:331.361

**Гемма М. Д.,**

аспірантка,  
кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»  
marina\_kurnosova@mail.ru

**Гемма М. Д.,**

аспірантка,  
кафедра управління персоналом и экономики труда,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Gemma M.D.,**

postgraduate,  
Personnel Management and Labour Economics Department  
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

## **ПРОЦЕС ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЦТВІ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ЕТАПИ**

## **ПРОЦЕСС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕ В УКРАИНЕ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ**

## **VOCATIONAL ON-THE-JOB STAFF TRAINING IN UKRAINE: THE MAIN STAGES**

*Розглянуто важливі етапи процесу навчання на виробництві. Обґрунтовано вибір раціональних форм і методів професійного навчання на виробництві. Проаналізовано основні економічні та соціальні вигоди після професійного навчання.*

*Рассмотрены важные этапы процесса обучения на производстве. Обоснован выбор рациональных форм и методов профессионального обучения на производстве. Проанализированы основные экономические и социальные преимущества после профессионального обучения.*

*The purpose of this article is to consider the main stages of vocational on-the-job staff training of organizations in Ukraine. The global economic crisis, the economic crisis in our country need to radically change approaches to the sources and factors of economic growth of the domestic economy and to pay special attention to social factors of economic growth. Education should not be considered as area that is a burden for the budget of the company and is not related to economic development. Vocational on-the-job staff education is an area of social and economic investments that are essential for constant development of enterprises. In order to the effectiveness of vocational on-the-job staff training is high, vocational training should be a integrated continuous process consisting of several stages: setting of vocational training aims; determination of training needs; training activities; training process; test of knowledge; evaluation of the training effectiveness. In order to training effectiveness is the highest one, employers need to pay enough attention to each stage of the training process. Inattention to any stages likely would nullify all the results of this and future training processes in the organization.*

**Ключові слова.** Професійне навчання персоналу на виробництві, основні етапи, раціональні форми та методи навчання.

**Ключевые слова.** Профессиональное обучение персонала на производстве, основные этапы, рациональные формы и методы обучения.

**Keywords.** Vocational on-the-job staff training, main stages, rational training forms and methods.

**Вступ.** Глобальна економічна криза, політична і соціально-економічна криза в нашій країні вимагають кардинально змінити підходи до джерел і факторів економічного зростання та приділити особливу увагу соціальним факторам. Зосередившись на соціальному розвитку, збільшенні тривалості життя, поліпшенні освіти, скороченні бідності, а також на встановленні контролю над рівнем безробіття, країна може досягти стійких темпів економічного зростання. Інвестиції у людський капітал мають бути одним з основних завдань будь-якої країни з метою домогтися високого рівня матеріального добробуту та отримання економічних вигід.

Освіта не повинна розглядатися як сфера, що лежить тягарем на бюджеті підприємства та не пов'язана з економічним розвитком. Професійна освіта на підприємстві – це сфера здійснення соціально-економічних інвестицій, які мають надзвичайно важливе значення для забезпечення сталого розвитку підприємства.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питанню організації навчання на виробництві, складових цього процесу присвячені роботи В. А. Савченка, М. І. Магури, М. Б. Курбанової, М. Дрозача та ін.

**Постановка завдання.** Мета статі – розглянути важливі етапи процесу навчання персоналу на виробництві, обґрунтувати вибір раціональних форм і методів професійного навчання та проаналізувати основні економічні та соціальні вигоди на макро-, мезо- та макрорівні після професійного навчання.

**Результати дослідження.** Щоб ефективність професійного навчання на виробництві була високою, професійне навчання має представляти собою комплексний безперервний процес, що складається з ряду етапів (рис. 1).

Ключовим моментом в управлінні розвитком персоналу є етап постановки цілей навчання, визначення потреб організації в підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації працівників [3, с. 54].

Цілі навчання повинні бути конкретними, узгодженими, вимірними, визначеними у часі, реалістичними. Постановка цілей професійного навчання має бути дуже важливою, оскільки саме ступінь досягнення поставлених цілей визначає ефективність проведеного навчання. Постановка корпоративної мети повинна ясно описувати, заради чого буде проводитися навчання, яких ділових результатів компанія чекає від навчання і як їх можна оцінити.

При визначенні потреби в навчанні необхідно виділяти якісний аспект (чому вчити, які навички розвивати) і кількісний аспект (яке число працівників різних категорій треба вчити).

Роботодавці повинні застосовувати такі методи оцінки потреби в навчанні в сучасних вітчизняних організаціях:

1) оцінка інформації про працівників, наявної в кадровій службі (стаж роботи, робочий досвід, базова освіта, чи брав працівник раніше участь у програмах навчання або підвищення кваліфікації та ін.);

2) щорічна оцінка робочих результатів (атестація);

- 3) аналіз довгострокових і короткострокових планів організації і планів окремих підрозділів і визначення рівня кваліфікації та професійної підготовки персоналу, необхідного для їх успішної реалізації;
- 4) спостереження за роботою персоналу та аналіз проблем, що заважають ефективній роботі;
- 5) збір та аналіз заявок на навчання персоналу від керівників підрозділів;
- 6) зміни в роботі, що пред'являють вищі вимоги до кваліфікації персоналу;

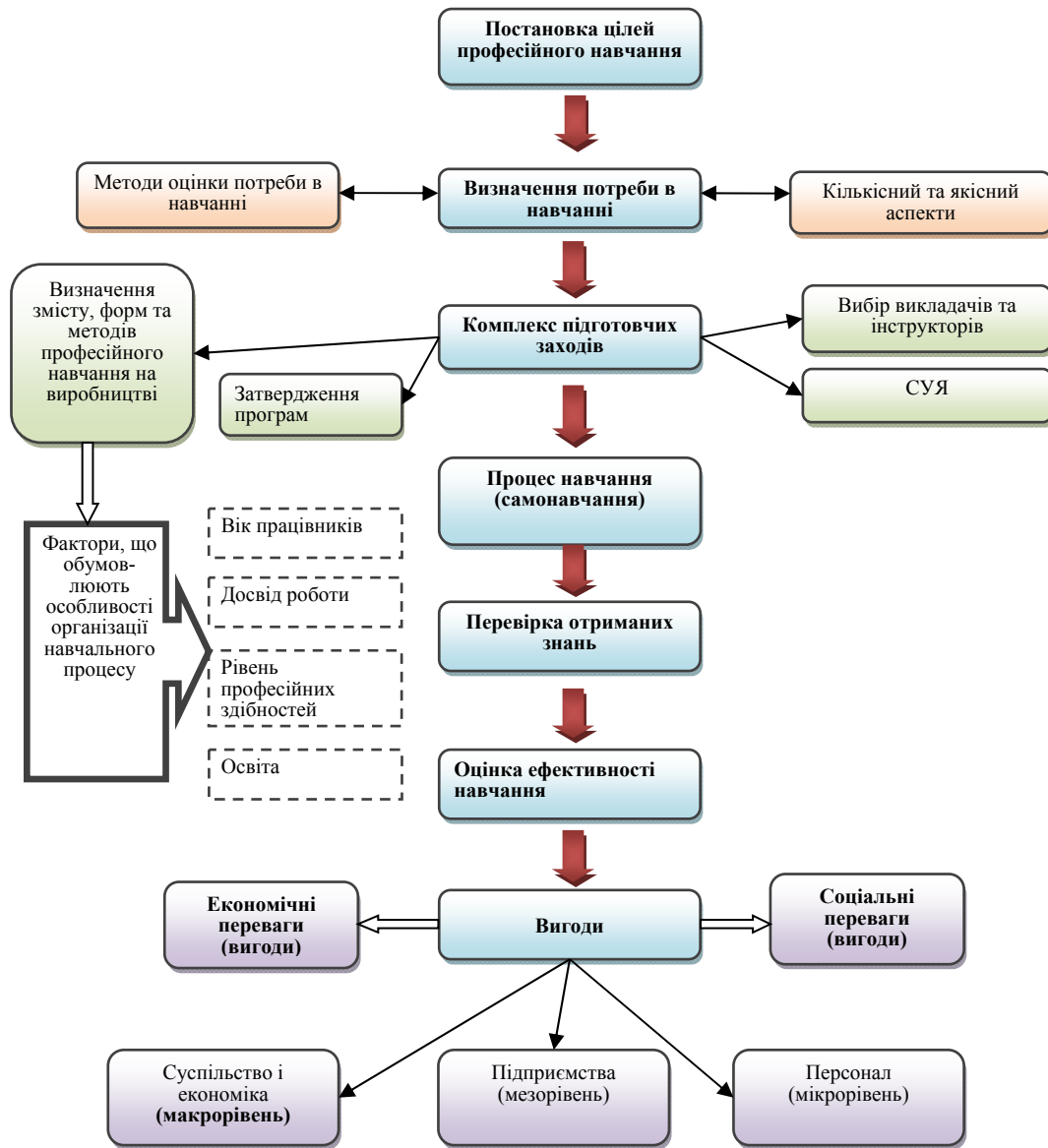


Рис. 1. Етапи процесу навчання на виробництві

- 7) індивідуальні заявки і пропозиції працівників;
- 8) опитування працівників;
- 9) вивчення досвіду інших організацій [2, с. 59–60].

На основі виявленої потреби в навчанні повинен проводитися комплекс підготовчих заходів. Обов'язковою частиною в ньому є визначення змісту, форм і методів професійного навчання на виробництві.

Професійне навчання працівників здійснюється за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формою, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами [1].

Професійне навчання працівників за робітничими професіями забезпечується шляхом: курсового навчання, що передбачає формування навчальних груп і здійснюється в навчальних класах (лабораторіях); індивідуального навчання, що передбачає навчання на робочому місці під керівництвом кваліфікованих робітників-інструкторів виробничого навчання [1].

При індивідуальній підготовці слухач освоює теоретичний курс самостійно. Також він може скористатися консультаціями викладачів, у ролі яких виступають відповідні фахівці організації. Виробниче навчання він проходить індивідуально під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого працівника-інструктора виробничого навчання на робочому місці, який протягом певного терміну і відповідно до затвердженої програми навчає закріпленого за ним учня та готує його до кваліфікаційної проби. Учень виконує всі навчально-виробничі завдання на відповідно обладнаному робочому місці. Інструктор передає йому свої знання і виробничий досвід, допомагає оволодіти найраціональнішими трудовими прийомами і навичками, які потрібні для виконання конкретних робіт.

Освоєння практики при курсовій підготовці робітників проводиться, як правило, в такій послідовності:

- на першому етапі навчання проходить у навчальній групі під керівництвом майстра виробничого навчання на спеціально створеній для цього навчально-матеріальній базі підприємства, навчального центру, навчально-курсowego комбінату (пункту);

- потім формування практичних умінь і навичок відбувається вже безпосередньо на робочих місцях, причому навчання може тривати в навчальній групі або індивідуально під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого робітника-інструктора виробничого навчання.

Зазвичай, курсова форма використовується для підготовки за складними професіями з великим обсягом теоретичних знань і виконанням різного виду робіт, якими неможливо опанувати самостійно на робочому місці.

На ефективність професійного навчання в значній мірі впливає і обраний метод навчання. Фахівці в даній області давно прийшли до думки, що не існує одного універсального методу навчання – кожен з них має свої переваги і недоліки. Їх вибір залежить від ряду факторів: цілі та завдання навчання; терміновість навчання; фінансові можливості підприємства; наявність інструкторів, матеріалів, приміщень; склад учасників навчання (їх кваліфікація, мотивація, рівень підготовки); кваліфікація та компетенція викладачів та ін.

Існує величезна кількість методів розвитку професійних знань і навичок. Всі їх умовно можна розділити на дві групи:

- методи навчання, що застосовуються на робочому місці (наставництво, метод ускладнених завдань, зміна робочого місця, направлене набуття досвіду, виробничий інструктаж, метод делегування відповідальності і інші методи);

- методи навчання, що застосовуються за межами робочого місця (читання лекцій, проведення ділових ігор, розбір конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів, формування груп з обміну досвідом, створення гуртків якості і інші методи).

Кожен з методів має свої переваги і недоліки (табл. 1), враховуючи і компонуючи які, можна організувати ефективну і дієву систему професійного навчання в рамках конкретного підприємства. Це необхідно пам'ятати при побудові системи навчання персоналу.

Таблиця 2

**ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ МЕТОДІВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ**

Переваги	Недоліки
<b>Навчання на робочому місці</b>	
+ Зміст навчання і час їх проведення можуть бути пристосовані до потреб організації (підприємства)	- Учасники зустрічаються тільки з працівниками цієї організації
+ Учасники можуть використовувати реальне технологічне обладнання, наявне в організації	- Учасники можуть неохоче обговорювати деякі питання, відкрито і чесно в середовищі своїх колег або в присутності керівника
+ Може бути економічно вигідні, якщо є достатня кількість працівників з однаковими потребами в навчанні, а також необхідні засоби і викладачі, майстри / інструктори, які можуть провести навчання на підприємстві	- Неefективне для розвитку принципово нових знань
+ Більш ефективне для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань	
+ Порівняно недорого	
+ Низький рівень професійної майстерності викладачів, майстрів, інструкторів	
+ Збереження комерційної таємниці	
<b>Навчання поза робочим місцем</b>	
+ Учасники можуть обмінюватися інформацією, ділитися проблемами та досвідом їх вирішення з працівниками інших організацій	- Навряд чи зміст і час курсів точно відповідає потребам організації
+ Може використовуватися дороге навчальне обладнання, яке можливо є недоступним у стінах організації	- Доступність і частота зазвичай встановлені зовнішньою організацією
+ Може бути більш економічно вигідним, якщо є невелика кількість працівників з однаковими потребами в навчанні	- Додаткові фінансові витрати і відволікання працівника від його службових обов'язків
+ У порівняно безпечної нейтральній обстановці учасники можуть охочіше обговорювати якісь питання	

Визначення форм і методів багато в чому залежить і від найважливіших характеристик учнів (посадовий рівень, освіта, досвід роботи, вік і т. ін.) і від інших факторів, що обумовлюють особливості організації навчального процесу. Вибір методів навчання в значній мірі визначається чисельністю учнів. Одні методи навчання, такі як лекції, кіно- і відеофільми, відеозаписи і програмоване навчання добре підходять для великих груп учнів. Інші методи, наприклад, поведінкове моделювання, рольові ігри і наставництво, можуть успішно застосовуватися тільки в невеликих групах (у більшості випадків це групи менше 10 осіб на одного викладача, тренера або інструктора). Наставник зазвичай має справу з 2–4 підопічними. Такі дорогі методи, як комп'ютерне навчання, має сенс використовувати лише при великому числі учнів і тривалому використанні.

Якщо враховувати вартість навчання, то до недорогих методів навчання відносяться: лекції, семінари, наставництво, розгляд практичних ситуацій, стажування, робоча ротація.

Таким чином, головним критерієм при виборі того чи того методу повинна бути його ефективність для досягнення цілей навчання кожного конкретного працівника.

У комплекс підготовчих заходів мають також входити визначення оптимальних навчальних термінів, складання навчальних програм, визначення групи людей, які направляються на навчання, вибір викладачів і інші заходи. Всі вони можуть бути виконані як фахівцями самої організації, так і з залученням зовнішнього консультанта.

Робочі програми підготовки повинні містити опис галузі застосування і цілей курсу, вступні вимоги до кандидатів, навчальний план з повною структурою курсу, методи проведення підготовки та обладнання для здійснення підготовки, а також визначати критерії оцінювання знань і форм складання вихідного контролю.

У наявності повинна бути впроваджена в діяльність навчального закладу система управління якістю (СУЯ). У разі відсутності впровадженої системи управління якістю – схвалений органом сертифікації план впровадження системи управління якістю протягом 12 місяців (виключно для навчальних закладів, що розпочинають діяльність).

Процедури системи управління якістю навчального закладу повинні містити опис усього процесу підготовки, починаючи з моменту прийому слухачів на курс підготовки та закінчуючи видачею свідоцтва і збереженням даних про проходження підготовки.

Далі відбувається сам процес навчання. Він будується виходячи з цілей навчання, якісної потреби в навчанні і підготовлених програм. Під час процесу навчання повинні бути також забезпечені поточний контроль за відвідуванням, безперебійна реалізація навчальної програми та забезпечення учнів усім необхідним.

Наступний етап – перевірка отриманих знань. При зовнішньому навчанні оцінити знання, отримані працівниками, досить складно, так як організація, яка проводила навчання, зацікавлена у високих показниках засвоєння знань і може спотворити результати оцінки, або вони можуть бути необ'єктивними. В інших випадках оцінити отримані знання можна.

Протягом всього курсу підготовки керівник заняття (інструктор) повинен здійснювати поточний / проміжний контроль засвоєння слухачами навчальних цілей програми, засвоєння слухачами теоретичних питань, акцентуючи свою увагу не тільки на знанні слухачів тих чи інших аспектів вивчених теоретичних тем, а й найголовніше – глибоке розуміння питань, які вивчаються.

За результатами поточного контролю за успішністю керівник заняття (інструктор) повинен спрямовувати роботу кожного слухача на критичне осмислення допущених помилок, практикуючи видачу індивідуальних занять для самостійної роботи з метою доведення рівня підготовки слухачів до освітніх вимог. На заключному етапі підготовки слухачі повинні скласти залік/іспит кваліфікаційній комісії. Залежно від форми і методів навчання, працівники, крім іспиту та заліку, можуть писати будь-яку роботу (наприклад, бізнес-план), можуть бути проведені ділова гра, практика (наприклад, при розвитку навичок публічних виступів, формою оцінки отриманих навичок може бути публічний виступ перед структурним відділом організації).

Завершальний етап процесу навчання персоналу – оцінка ефективності навчання персоналу. Його основна мета полягає в аналізі впливу навчання на кінцеві результати діяльності всієї організації.

Оцінка ефективності процесу навчання дозволяє вирішити такі завдання: здійснення контролю за реалізацією програмних пунктів системи навчання; аналіз і корегування слабких сторін; моніторинг ефективності, якості; моніторинг результативності навчання; розробка і впровадження коригувальних заходів.

У табл. 3 показано основні економічні та соціальні вигоди (переваги) на мікро-, мезо- та макрорівні.

Таблиця 3

**ОСНОВНІ ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ВИГОДИ (ПЕРЕВАГИ) НА МАКРО-, МЕЗО- ТА МАКРОРІВНІ**

Суспільство і економіка (макрорівень)	
<u>Економічні переваги (вигоди)</u> Конкурентоспроможність та інновації Економічне зростання Збалансування ринку праці та ринку освітніх послуг Задоволення необхідних потреб економіки в кваліфікованих працівниках	<u>Соціальні переваги (вигоди)</u> Соціальна згуртованість Соціальна відповідальність Рівність
Підприємства (мезорівень)	
<u>Економічні переваги (вигоди)</u> Впровадження інновацій, винаходів та раціоналізаторських пропозицій Успішне вирішення проблем, пов'язаних з новими напрямками діяльності Адаптація до нових соціально-економічних умов і вимог ринку Підвищення конкурентоспроможності підприємства Підвищення продуктивності праці Підвищення професійних компетенцій працівників Підвищення якості продукції Поліпшення сервісу для клієнтів Приріст обсягів виробництва чи наданих послуг	<u>Соціальні переваги (вигоди)</u> Залучення осіб, які перебувають у несприятливих умовах Задоволеність персоналу Підвищення прихильності персоналу Поліпшення взаємодії в команді Зменшення плинності кадрів

Персонал (мікрорівень)	
<u>Економічні переваги (вигоди)</u> Збільшення заробітної плати Професійний розвиток, планування трудової кар'єри, професійне-кваліфікаційне просування Раціональна та ефективна зайнятість	<u>Соціальні переваги (вигоди)</u> Індивідуальний розвиток, у т.ч. впевненість у собі Здоров'я, благополуччя Задоволеність життям Підвищення ступеня персональної відповідальності Підвищення мотивації працівників Належні умови праці, враховуючи ймовірність аварій, загроз життю і здоров'ю людей

**Висновки.** Організаціям слід проводити широкомасштабне навчання персоналу та керівників різних рівнів, розуміючи, що тільки навчений, висококваліфікований і високомотивований персонал буде вирішальним фактором розвитку підприємства і перемоги над конкурентами.

Кожна організація, яка проводить навчання, прагне, щоб його ефективність була максимальною. Щоб досягти цієї мети, потрібно приділити достатньо уваги кожному етапу процесу навчання. Неувага до будь-якого з етапів, швидше за все, зведе нанівець усі результати цього або майбутніх процесів навчання персоналу в організації.

### **Література**

1. Верховна Рада України (2017), Закон України «Про професійний розвиток працівників», режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (Дата звернення 14 січня 2017 р.).
2. Магура М. И, Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании. – 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 244 с.
3. Савченко В. А. Развитие персонала. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2015. – 505, [7] с.

### References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “On vocational personnel development”, [Online] available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (Accessed 14 January 2017).
2. Magura M., Kurbatova M. (2003), Organizatsiya obucheniya personala kompanii [The organization of training of personnel], Biznes-shkola «Intel-Sintez», Moscow, Russia.
3. Savchenko, V. A. (2015), Rozvytok personalu [Personnel development], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2017 р.