

МЕТОДИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

О. А. Хілуха

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
просп. Волі, 13, м. Луцьк, 43021, Україна. E-mail: oksanakhilukha@gmail.com

Успіх на шляху до реалізації стратегічних цілей корпоративного підприємства залежить від того наскільки персонал обізнаний зі стратегічними цілями і чи підготовлений він до роботи із їх досягнення. Корпоративне навчання персоналу є важливим засобом досягнення стратегічних цілей підприємства, а його організування є однією з основних функцій корпоративного управління. Основним завданнями корпоративного навчання є не лише формування нових знань, а й розвиток професійних навичок, культури і цінностей персоналу. Досліджено методи корпоративного навчання і розвитку персоналу, систематизовано та доповнено класифікацію таких методів; структуризовано основні віхи на яких здійснюється процес навчання персоналу; проаналізовано форми навчання. Визначено, що основними етапами на яких проводиться навчання є відбір персоналу, його адаптування до умов праці, оцінювання і планування перспектив його кар'єрного зростання, в процесі роботи з резервом кадрів, коли відбувається його підготовка до можливої роботи на підприємстві. Основними класифікаційними ознаками за якими поділяють методи навчання є: кількість залученого персоналу, характер виконуваних функцій, тривалість навчання та форма його проведення, відповідно до якої методи навчання поділяємо на аудиторні, що передбачають проведення лекцій та семінарів, інтерактивні із застосуванням ділових ігор та інтернет-технологій та навчання безпосередньо на робочому місці. Результати дослідження можуть бути використанні для розвитку навчання на корпоративному підприємстві та формування компетентно-орієнтованого корпоративного управління.

Ключові слова: аудиторне навчання, інтерактивне навчання, електронне навчання, навчання на робочому місці, стажування, ротация кадрів.

МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

О. А. Хилуха

Восточноєвропейский национальный университет имени Леси Украинки
просп. Свободы, 13, г. Луцк, 43021, Украина. E-mail: oksanakhilukha@gmail.com

Успешная реализация стратегических целей корпоративного предприятия зависит от того, насколько персонал знаком со стратегическими целями и подготовлен ли он к работе по их достижению. Корпоративное обучение персонала является важным средством достижения стратегических целей предприятия, а его организация является одной из основных функций корпоративного управления. Основным задачами корпоративного обучения является не только формирование новых знаний, но и развитие профессиональных навыков, культуры и ценностей персонала. Исследованы методы корпоративного обучения и развития персонала, систематизировано и дополнено классификацию таких методов; структуризовано основные вехи на которых осуществляется процесс обучения персонала; проанализированы формы обучения. Определено, что основными этапами на которых проводится обучение является отбор персонала, его адаптации к условиям труда, оценки и планирования перспектив его карьерного роста, в процессе работы с резервом кадров, когда происходит его подготовка к возможной работе на предприятии. Основными классификационными признаками по которым разделяют методы обучения являются: количество привлеченного персонала, характер выполняемых функций, продолжительность обучения и форма его проведения, в соответствии с которой методы обучения разделяем на аудиторные, предусматривающие проведение лекций и семинаров, интерактивные с применением деловых игр и интернет-технологий и обучение непосредственно на рабочем месте. Результаты исследования могут быть использованы для развития обучения на корпоративном предприятии и формирование компетентно-ориентированного корпоративного управления.

Ключевые слова: аудиторное обучение, интерактивное обучение, электронное обучение, обучение на рабочем месте, стажировка, ротация кадров.

АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ. Повноцінний фахівець, формується в процесі практичної діяльності на підприємстві, а випускники навчальних закладів є кадровим потенціалом, який потребує подальшого отримання знань і навичок в рамках обраної професії. У зв'язку з цим набирає актуальності корпоративне навчання персоналу, що передбачає послідовне і поетапне навчання на основі цілісності цілей, завдань, функцій, технологій підприємства, структурованості змісту навчального матеріалу тощо.

Концепція корпоративного навчання зорієнтована попит, на ринку праці, а не на пропозицію системи освіти. Воно стає основою психологічної готовності працівника до безперервності в накопичен-

ні знань, їх трансформації та трансферу від одного співробітника до іншого.

Корпоративне навчання стимулює і створює можливість для професійного розвитку і саморозвитку працівників різних категорій. Воно розвиває мислення, компетентності, мотивацію, професійні здібності, і організаційну культуру. Зміна усіх цих параметрів веде до якісної зміни персоналу, підвищенню його відповідності вимогам на ринку праці, допоможі у розв'язанні стратегічних завдань корпоративного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ткаченко А. М. визначив розвиток персоналу першочерговим завданням сьогодення [1]. Мартиненко І. О.

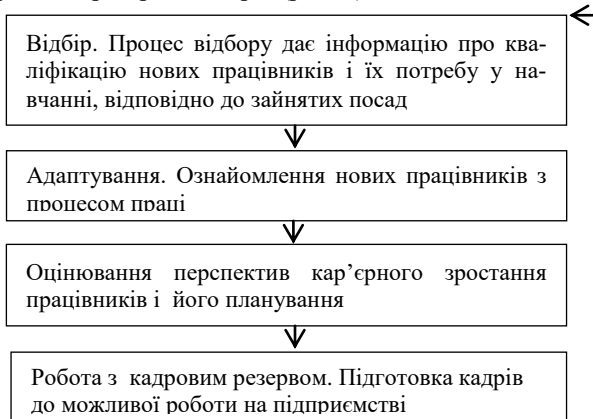
визначив місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу [2]. Красношапка В. В., Коваленко А. О. дослідили навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності діяльності підприємства [3]. Чумаченко І. В. сформував систему професійного навчання персоналу підприємств [4]. Дідур К. М. висвітлив сучасні методи оцінки персоналу [5]. Позднякова С. В., Потапова К. Ю. розвинули сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу [6]. Бурдейна Т. Б. оцінили ефективність навчання персоналу [7]. Галушко В. П., Міщенко І. А. дослідили сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів [8].

Метою статті є дослідження методів навчання персоналу в контексті корпоративного розвитку підприємств.

МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ. У сучасній практиці менеджменту застосовуються різноманітні методи навчання, призначені для різних категорій працівників. Ефективність їх використання підвищується при використанні матеріального і морального стимулювання.

Навчання персоналу забезпечує працівників знаннями і навичками, потрібними для роботи відповідно до встановлених стандартів; здійснює підготовку працівників до більш складної роботи.

Корпоративне навчання може здійснюватися на етапі відбору, адаптування та плануванні кар'єри і в роботі з резервом кадрів (рис. 1).



Рисунки 1 – Віхи на яких здійснюється процес навчання персоналу

Джерело: Сформовано автором

Для підвищення якості та ефективності навчання доцільно поділити персонал відповідно до виконуваних функцій, розвинути систему оцінювання результативності навчання проводити анкетування студентів щодо результативності навчання, скоротити кількість студентів в групі, індивідуалізувати вплив на студентів.

На основі дослідження авторів виокремимо такі підстави для класифікації методів навчання:

За кількістю залученого персоналу: індивідуальні методи навчання зосереджені на індивідуальному навчанні і колективні зосереджені на навчанні групи працівників.

За характером виконуваних функцій персоналу, відповідно до класифікатора професій ДК 003:2010

методи навчання поділяють на: навчання робітників - персоналу, безпосередньо зайнятого у процесі створення матеріальних цінностей, або тих, хто забезпечує умови для нормального ходу виробничого процесу; навчання технічних службовців – працівників, що здійснюють підготовку та оформлення документів, зокрема, діловоди, секретарі, обліковці та ін. Навчання фахівців - працівників, які володіють знаннями в одній або кількох галузях наук, займаються інженерно-технічними, економічними та іншими видами діяльності (інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи та ін.), навчання професіоналів - працівників, які мають високий рівень знань в галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних або гуманітарних наук, знання яких підкріплені наявністю диплома кандидата або доктора наук. Навчання керівників – працівників, які здійснюють управління діяльністю підприємства та його структурними підрозділами.

За тривалістю навчальної діяльності методи навчання поділяють на ті, що використовуються в короткостроковому періоді (тривалістю до 1 року) та на ті, що використовуються в довгостроковому періоді (тривалістю понад один рік).

За формою проведення методи навчання поділяємо на: аудиторні; методи інтерактивного і електронного навчання; методи навчання на робочому місці, стажування, ротація кадрів.

До традиційних методів аудиторного навчання відносять проблемні лекції та семінари. Ця система вважається класичною і перевірена часом, має свої переваги і недоліки. Методи корпоративного навчання вимагають більш нових і нетрадиційних форм, оскільки навчання, сконцентроване на конкретні потреби тієї чи іншої компанії (організації).

До інтерактивних методів навчання відносяться ділові, рольові, проблемні ігри, тренінги, вивчення комп'ютеризованих професійних кейсів, навчання на тренажерах технологічного обладнання. Всі ці методи навчання, апробовані в системі державної освіти, отримали свій подальший розвиток в корпоративному навчанні, що дозволяє наблизити їх до реальних цілей і завдань, які стоять перед персоналом компанії.

До методів навчання на робочому місці (без відриву від виробництва) відносять навчання відповідно до індивідуального плану розвитку кар'єри без відриву від виробництва.

В системі корпоративного освіти набули поширення всі перераховані вище методи, які використовуються як порізно, так і змішуються між собою. Компанії, які не мають своїх власних навчальних центрів, обмежуються, в основному, методами навчання на робочому місці.

Традиційні методи навчання передбачають, в основному, отримання нових знань, рідше навичок, а його якість залежить від кваліфікації лектора. Витрати на навчання корелюють із кількістю студентів і орендною платою за навчальне приміщення. Даний метод навчання не враховує деталізацію і індивідуалізацію практичних завдань.

Інтерактивні методи навчання формують практичні навички персоналу. Собівартість таких методів висока і, також, вимагає взаємодії з висококваліфікованими викладачами. В процесі такого навчання оцінюються особистісні психофізіологічні характеристики студентів, що навчаються і надаються рекомендації і завдання із їх покращення. В навчальній системі можуть створюватися математичні, поведінкові моделі. Навчання може відбуватися на технологічному обладнанні.

Навчальні курси із застосуванням ділових або ситуаційних ігор позитивно впливають на розвиток навичок прийняття управлінських рішень і поведінкових реакцій студентів. Організація такого навчання вимагає створення навчального середовища з набором комп'ютеризованих навчальних місць.

Електронне навчання визначаємо як навчання в режимі он-лайн, що може бути використане для цілей корпоративного навчання або управління знаннями. Перевагами використання електронного навчання є його низька собівартість та можливість його використання працівниками різних професій [9].

Навчання на робочому місці використовується для оволодіння необхідними навичками та ознайомлення нових працівників з використанням обладнання та інструменту, безпосередньо в процесі професійної діяльності. Навчання на робочому місці покликане передати працівникові потрібні для роботи знання і сформувати у нього уявлення про зміст його посадових обов'язків, вимог, які ставить перед ним організація.

Іноді навчання на робочому місці проходить в спеціальних навчальних цехах, технологічних полігонах. Ефективність такого навчання знижується в тому випадку, якщо виробнича база, на якій проходить навчання, не відповідає обладнанню та інструменту, що використовуються на робочих місцях. Крім того, таке навчання зазвичай не відтворює напружений графік, ритм роботи і аварійні ситуації.

Навчання на робочих місцях як особливий метод навчання слід ширше використовувати в тих випадках, коли:

- працівники проходять навчання переважно в аудиторіях, хоча кращих результатів можна було б досягнути за допомогою навчання на робочому місці;
- навчання на робочому місці здійснюється стихійно і потребує організації, документального та процедурного оформлення відповідно до встановлених вимог;
- професійна адаптація нових працівників може проходити ефективніше при більш широкому використанні навчання на робочому місці;
- в організації вже є працівники, які можуть стати хорошими викладачами (інструкторами, наставниками).

Навчання на робочих місцях як особливий напрямок роботи з персоналом має відповідати всьому комплексу вимог, що ставляться до персоналу.

При підготовці до проведення навчання на робочих місцях слід звернути увагу на:

1. Забезпечення підтримки в реалізації навчальних програм керівництвом корпоративного підприємства [10].
 2. Підготовку положень, інструкцій, що визначають регламент робіт, заходи щодо стимулюють викладачів і студентів.
 3. Забезпечення і підтримку належної зацікавленості студентів під час навчання.
 4. Підвищення престижності навчання.
 5. Забезпечення умов (приміщення, обладнання, тощо), що дозволяють викладачам успішно здійснювати свою діяльність.
 6. Створення навчальних курсів з більш розгалуженим алгоритмом навчання, що не вимагає постійного контакту з викладачами.
 7. Можливість організації навчання та консультацій студентів на робочому місці.
 8. Корпоративна сертифікація навчання.
- Ефективна організація навчання на робочому місці передбачає:
- оцінювання ефективності навчання;
 - проведення конкурсів та змагань, покликаних виявити кращих викладачів і студентів, які працюють в системі корпоративного навчання на робочих місцях;
 - проведення зібрань для обміну досвідом серед викладачів і збору пропозицій, спрямованих на виявлення шляхів підвищення ефективності корпоративного навчання [2].

Наступним видом професійного навчання є стажування метою якого є навчити фахівців і керівників новим навичкам і знанням, що потрібні для виконання роботи, розширити їх уявлення про роботу, яку вони мають виконувати в майбутньому.

Працівник, який навчається під час стажування на різних підрозділах компанії або за її межами, спостерігає за роботою досвідчених фахівців, виконує певні завдання під їх керівництвом і таким чином освоює навички розв'язання все більш широкого кола професійних завдань.

Стажування може бути короткостроковим (до одного місяця) або довгостроковим (від одного місяця) для виконання нової роботи тим, хто навчається. За підсумками стажування працівник і його керівник (куратор) готують звіти за встановленою формою.

Стажування є корисним засобом активізації творчого потенціалу працівників і формування нових підходів до роботи. Воно може входити в план роботи з кадровим резервом. Крім цього, стажування сприяє успіху працівників на підприємстві та методом їх мотивування.

Цілеспрямована ротація полягає в переміщенні працівника, фахівця або керівника з однієї ділянки роботи на іншу. Час перебування в кожному підрозділі зазвичай становить від декількох тижнів до одного року.

Ця форма широко використовується в організаціях різного типу як засіб ознайомлення з роботою корпоративного підприємства. У деяких компаніях обумовлюється граничний термін перебування працівників на тій чи іншій керівній посаді, після чого передбачається його переміщення.

До процесу переміщення з однієї посади на іншу протягом усієї трудової діяльності можуть бути причетні усі працівники корпоративного підприємства. Інженер-електрик може пройти шлях від проєктувальника схем до їх виробництва та збирання; техник може працювати на різних машинах або в різних підрозділах, керівники – пройти усі рівні менеджменту.

Така практика сприяє налагодженню більш міцних ділових і особистих зв'язків. В результаті повномасштабної програми ротатії у працівників складається загальне бачення діяльності корпоративного підприємства, що особливо корисно для керівників корпоративного підприємства.

Позитивний вплив на ротатію кадрів було підтверджено дослідженнями. Фахівці з управління виробництвом встановили, що працівники всіх рівнів, яким постійно доводиться виконувати різні види робіт (навіть якщо це не пов'язано з кар'єрним ростом), більш ініціативні, їх продуктивність праці вища, і вони в більшою мірою задоволені своєю роботою, ніж ті працівники, які постійно виконують один і той же вид роботи [8].

Здійснення ротатії кадрів дозволяє розв'язувати такі завдання:

- розширювати коло знань;
- стимулювати освоєння нових навичок;
- забезпечувати краще розуміння структури компанії, принципів її роботи, організаційної культури;
- ознайомлювати працівників з роботою інших підрозділів організації,
- встановлювати більш тісні внутрішньокорпоративні зв'язки;
- проводити обмін досвідом працівників різних корпоративних компаній і країн ;
- підвищувати цінність людських ресурсів;
- здійснювати різнобічну оцінку працівників.

У процесі ротатії легше виявити здібності працівника, його сильні і слабкі сторони, знайти можливості найкращого застосування його навичок в компанії.

ВИСНОВКИ Корпоративне навчання і розвиток персоналу здійснюється в процесі його відбору, коли визначається потреба у здійсненні навчання персоналу, яка залежить від кваліфікації кадрів, на етапі адаптування, коли відбувається їх акомодация до умов праці, на етапі кар'єрного зростання коли відбувається оцінювання можливості і планування їх кар'єри на підприємстві та на етапі роботи з резервом кадрів, коли відбувається їх підготовка до можливої роботи на підприємстві.

У статті досліджено методи корпоративного навчання, які поділяємо за такими критеріями: кількість залученого персоналу, характер виконуваних

функцій, тривалість навчання. За формою проведення методи навчання поділяємо на аудиторні, інтерактивні, електронні, методи навчання які використовуються робочому місці, стажування, ротатія кадрів.

Найпрогресивнішими методами навчання є інтерактивні методи, які передбачають застосування ділових, рольових та проблемних ігор, а також електронна форма навчання, що полягає у використанні інтернет-технологій в навчальному процесі. При правильному їх поєднанні з іншими методами навчання його ефективність зростає.

Висловлюю подяку проф. Кузьміну О.Є і проф. Ліпич Л.Г. за підтримку у проведенні дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.
2. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418–422.
3. Красношарпа В. В., Коваленко А. О. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (1). С. 162–165.
4. Мартиненко І. О., Чумаченко І. В. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 4. С. 16–27.
5. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 07.05.2019)
6. Позднякова С. В., Потапова К. Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз*. 2013. № 14 (3). С. 173–179.
7. Бурдейна Т. Б. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. 2007. Т. 1. С. 103–109.
8. Галушко В. П., Міщенко І. А. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2009. № 1 (13). С. 17–22.
9. Zornada M. E-Learning and the Changing Face of Corporate Training and Development. *International Research Journal*. № 1, Т. 3. С. 5–21.
10. Баніт О. В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2014. № 12, Т. 1. С. 94–98.

METHODS FOR STAFF CORPORATE TRAINING AND DEVELOPMENT

O. Khilukha

Lesia Ukrainka Eastern European National University
 prosp. Volia, 13, Lutsk, 43021, Ukraine. E-mail: oksanakhilukha@gmail.com

This study has enabled elaboration of the relationship between strategic management and its practices to encourage usage of workplace training. This survey finds a correlation between achieving the strategic goals of the corporation and the usage of learning methods. The main objectives of corporate learning are to comprehend and develop the knowledge, professional skills, culture and values of the employee. **The purpose** of the paper is to determine the methods of corporate learning and development of the employee. **Methods.** The methodology adopted is to identify types of organizational learning methods; structural analysis to determine the main milestones of the training process; theoretical analysis to analyze learning methods. **Research results.** The article deals with the methods of corporate training and employee development. Because of the significant character of the employees learning, the author recommends using training programs on the steps such as employee recruitment, their adaptation to the conditions of the job, creating a career development plan, coaching with employee resources and preparing them for a job position at the company. There are such types of training methods: the number of employees, employee occupancy, the training terms, and the kind of training program. According to the type of training program, they are divided into classrooms activity, which includes lectures and seminars, interactive activity and workplace training. A classrooms activity is a tool for getting huge parts of information to a large group of employees; classrooms activity can be an invaluable resource for communicating the required information immediately. An interactive activity allows employees to be taught at once in the environment that fits their departments. A case study, for instance, can provide a fast way for employees to learn about workplace problems. It can be an instructor-led activity or e-learning activity without any supervisor. Workplace training focuses on the current skills of the employee. It is managed directly at the job place. Workplace training can help to enhance their abilities. **Originality.** The author recommends milestones for the employee training. **The practical value of the study.** Research results can be used to develop training in the corporation and build a competency oriented corporate governance. References 27, figures 1.

Key words: classroom activity, interactive learning, e-learning, workplace training, internship, job rotation.

REFERENCES

1. Tkachenko, A. M. (2014), "Professional development of employees is a today urgent task". *Economic Bulletin of Donbass*, № 1, pp. 194-197.
2. Martynenko, I. O. (2013), "A Place of professional training in the process of employees development", *Business-Inform* № 4, pp. 418-422.
3. Krasnoshapka, V. V., Kovalenko, A. O. (2014). "Training and development of employees within the enterprise competitiveness", *Young scientist*, № 12 (1), pp. 162-165.
4. Martynenko, I. O., Chumachenko, I. V. (2011), "Creation of the system of professional training of employees in the machine-building enterprises", *Economics and Management of Enterprises in the machine-building Industry*, № 4, pp. 16-27.
5. Didou, K. M. (2011), "Recent methods of employees evaluation", *Productive economy*, № 11, Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
6. Pozdnyakova, S. V., Potapova, K. Yu. (2013), "Recent methods for evaluating the professional qualifications of employees", *Economic analysis*, № 14 (3), pp. 173-179.
7. Burdein, T. B. (2007), "Evaluation of the effectiveness of training employees", *Market Economy Development, Special edition, Human Resources Management: The Problems of Theory and Practice*, № 1, pp. 103-109.
8. Galushko, V. P., Mishchenko, I. A. (2009), "Recent teaching methods in the managers training system", *Problems of the theory and methodology of accounting, control, and analysis*, № 1 (13), pp. 17-22.
9. Zornada, M. "E-Learning and the Changing Face of Corporate Training and Development", *International Research Journal*, № 3(1), pp. 5-21.
10. Banit, O. V. (2014), "Corporate training as an innovative technology in the system of company training of employees", *Pedagogical innovations: ideas, realities, perspectives*, № 1 (12), pp. 94-98.

Стаття надійшла 23.12.2019.