

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 – Менеджмент

Форма навчання:

заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Організація навчання персоналу»

здобувача

Рибачок Анни Романівни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н, доцент Рябоконь Іван Олександрович

(Науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

Доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра управління персоналом та економіки праці

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент персоналу
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 - Менеджмент
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І.Кравчук

_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Рибачок Анні Романівні

форми навчання _____ заочної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

Організація навчання персоналу

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р.
№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

АТ «Державний Ощадний банк України»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

- Розділ 1.** Теоретико-методичні основи організації навчання персоналу.
- Розділ 2.** Аналіз організації навчання персоналу на прикладі підприємства.
- Розділ 3.** Рекомендації щодо поліпшення організації навчання персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження:

Процес навчання персоналу підприємства.

Предмет дослідження:

Організація навчання персоналу.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: Дослідити теоретико-методичне значення процесу навчання персоналу і практичне питання ефективності його організації на підприємстві, а також підготувати рекомендації щодо поліпшення організації навчання персоналу.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Визначити сутність, види, методи й значення навчання персоналу та охарактеризувати теоретико-методологічні підходи до оцінювання його ефективності.

У розділі 2

Проаналізувати процеси навчання персоналу в підприємстві та оцінити ефективність їх організації

У розділі 3

Розробити рекомендації щодо поліпшення організації навчання персоналу підприємства та визначити їх ефективність.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Рябоконт І.О.

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Рибачок А.Р.

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2024 р.

Реферат

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Робота складається з 3 розділів, у першому та другому розділі по 3 підпункти та 2 підпункти в третьому. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми навчання персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 85 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 13 таблиць, 11 рисунків. Під час написання використано 42 джерела. Робота містить 4 додатка.

Об'єктом дослідження є процес навчання персоналу підприємства.
Предметом дослідження є організація навчання персоналу.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідити теоретико-методичне значення процесу навчання персоналу і практичне питання ефективності його організації в підприємстві, а також підготувати рекомендації щодо поліпшення такої організації.

Завдання бакалаврської роботи:

- дослідити сутність та значення навчання персоналу;
- систематизувати види та методи навчання персоналу;
- охарактеризувати підходи до оцінювання ефективності навчання персоналу;
- проаналізувати процеси організації навчання персоналу в підприємстві;
- запропонувати комплекс рекомендацій щодо поліпшення організації навчання персоналу та обґрунтування їх ефективності на підприємстві.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи теоретичного дослідження – аналізу та синтезу (для дослідження сутності навчання персоналу та його складових); методи емпіричного дослідження – спостереження, порівняння, вимірювання (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану компанії).

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного використання розроблених рекомендацій щодо поліпшення організації навчання персоналу в підприємстві.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у вдосконаленні існуючої системи організації навчання персоналу.

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: персонал, навчання персоналу, організація навчання, підвищення кваліфікації персоналу, ефективність організації навчання, кадровий потенціал.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки заочної форми навчання 4 курсу, 2 групи ОП «Менеджмент
персоналу» факультету управління персоналом, соціології та психології

Рибачок Анни Романівни

на тему: *Організація навчання персоналу*

1. Актуальність теми: Персонал будь-якого підприємства є основним його ресурсом, що дозволяє йому успішно розвиватися та створювати додану вартість. Вкладення в розвиток загалом та організацію навчання персоналу зокрема є найважливішою інвестицією, адже від його кваліфікації та якості залежить загальний успіх компанії. Повномасштабна війна з РФ з одного боку та суцільна діджиталізація бізнес-процесів й повсякденного життя з іншого створюють серйозні виклики для подальшого навчання персоналу, перегляду основних інструментів такого навчання, переосмислення дистанційної форми навчання. На сьогодні на порядку денному кожної компанії стоїть питання про організацію оптимального за затраченими ресурсами та отриманими результатами навчання персоналу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.
- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- Наприкінці 2 розділу авторкою виокремлено проблеми та недоліки розвитку зеленого туризму в Україні.
- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки авторки.

3. Наявність самостійних розробок автора. Підібрано інструментарій для аналізу. Здійснено аналіз організації навчання. Надано авторські пропозиції щодо поліпшення організації навчання персоналу.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Полягає у розкритті сутності та значимості навчання персоналу. У даній роботі був проведений узагальнюючий аналіз щодо впливу навчання персоналу на діяльність організації. Відображені ключові складові та класифікаційні підходи щодо організації навчання персоналу. Відображені тенденції розвитку організації навчання персоналу.

У роботі було проведено аналіз, який має прикладне значення. Рекомендації, наведені в роботі, можуть бути використані на практиці.

5. Наявність недоліків:

- Наявні стилістичні порушення оформлення тексту бакалаврської роботи.
- Не завжди є достатнім чи коректним обґрунтування характеристик висунутих пропозицій.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою **64 бали.**

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ Рябоконь І.О.

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Рибачок Анни Романівни

на тему: «Організація навчання персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

На сьогодні, в сучасних умовах персонал відіграє ключову роль в досягненні підприємством всіх поставлених завдань. Відповідно, основною інвестицією підприємства є вкладення в розвиток та організацію навчання персоналу. Основними проблемами розвитку персоналу є скорочення витрат на навчання персоналу через ведення повномасштабної війни в Україні, суцільна диджиталізація в бізнесі та в повсякденному житті створюють серйозні виклики для подальшого навчання персоналу. Тому, на думку автора, необхідність забезпечення навчання персоналу підприємств, створення нових підходів до навчання персоналу, що задовольняють як працівників, так і керівництво підприємством, є актуальною темою в Україні, а також сприятиме подоланню проблем плинності персоналу, збільшення рівня лояльності працівників для підприємства.

Якість проведеного дослідження

Автор провела якісне та ґрунтовне дослідження, що базується на аналізі як теоретичних джерел інформації з використанням критичного аналізу, а також достовірної інформації щодо організації навчання персоналу в АТ «Державний ощадний банк України». Запропоновані рекомендації є логічними та доцільними.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Автором проведене ґрунтовне дослідження теоретичних та практичних засад організації навчання персоналу, матеріал викладений послідовно та досить детально проаналізовані особливості організації навчання персоналу в АТ «Державний ощадний банк України», досліджено основні проблеми, що виникли при організації та проведенні такого навчання. Запропоновані рекомендації щодо поліпшення організації навчання персоналу є обґрунтованим та послідовним.

Зауваження

Суттєві зауваження до роботи відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Запропоновані автором в роботі підходи до організації навчання персоналу, що передбачають поєднання очної та дистанційної форми навчання для різних категорій працівників (як керівного складу, так і фахівців) є актуальними, дієвими та можуть бути реалізованими за сучасних умов діяльності суб'єктів господарювання в Україні.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: _____
(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Сутність та значення навчання персоналу	6
1.2 Види та методи навчання персоналу.....	14
1.3 Підходи до оцінювання ефективності навчання персоналу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ».....	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Державний ощадний банк України»	33
2.2 Аналіз процесів організації навчання персоналу в АТ «Державний ощадний банк України».....	38
2.3 Оцінювання організації навчання персоналу в АТ «Державний ощадний банк України»	43
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»	49
3.1 Розроблення рекомендацій щодо поліпшення організації навчання персоналу	49
3.2 Соціально-економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	10

ВСТУП

Актуальність теми. Персонал будь-якого підприємства є основним його ресурсом, що дозволяє йому успішно розвиватися та створювати додану вартість. Вкладення в розвиток загалом та організацію навчання персоналу зокрема є найважливішою інвестицією, адже від його кваліфікації та якості залежить загальний успіх компанії. Повномасштабна війна з РФ з одного боку та суцільна диджиталізація бізнес-процесів й повсякденного життя з іншого створюють серйозні виклики для подальшого навчання персоналу, перегляду основних інструментів такого навчання, переосмислення дистанційної форми навчання. На сьогодні на порядку денному кожної компанії стоїть питання про організацію оптимального за затраченими ресурсами та отриманими результатами навчання персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку персоналу і організації його навчання вивчалось різними дослідниками, як вітчизняними, так і зарубіжними. Серед них можна виокремити В.М. Данюка, А.М. Колота, Г.С. Лопушняк, В.М. Петюха, П. Плавчана, О.В. Сардак, М.С. Татаревську, В.В. Ушкальова, О.М. Шубалого та інших. Переважно вони розглядають навчання персоналу як складову загального розвитку персоналу підприємства. Значний внесок у розвиток та дослідження саме теоретичних основ навчання персоналу зробили С.Б. Іваницька, В.А. Савченко, Т.Г. Кицак, Л.В. Оболенцева тощо. Однак відносно невелика кількість досліджень присвячена саме особливостям організації навчання персоналу в банківських інституціях. Це питання потребує узагальнення, систематизації, виявлення проблем та пропозицій для подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідити теоретико-методичне значення процесу навчання персоналу і практичне питання ефективності його організації в Акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України», а також підготувати рекомендації щодо поліпшення такої організації.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади сутності навчання персоналу;
- розкрити види, методи та значення навчання персоналу;
- охарактеризувати теоретико-методологічні підходи до оцінювання ефективності навчання персоналу;
- проаналізувати процеси навчання персоналу в Акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України»;
- оцінити ефективність організації навчання персоналу в Акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України»;
- розробити рекомендації щодо поліпшення організації навчання в Акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України».

Об'єктом дослідження є процес навчання персоналу Акціонерного товариства «Державний ощадний банк України».

Предметом дослідження є організація навчання персоналу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі використовувалися такі методи: монографічний – для дослідження теоретичних питань, порівняльного аналізу літературних джерел та розкриття економічної сутності поняття «навчання персоналу»; аналітичний – для опрацювання статистичних даних фактичної діяльності банку; порівняльний аналіз – для зіставлення показників діяльності банку у різних періодах часу; графічний – для представлення отриманих у ході дослідження результатів наочно; абстрактно-логічний – при формуванні висновків та узагальнень, а також розробленні практичних рекомендацій.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що досліджено теоретичні засади навчання персоналу, здійснено оцінку організації навчання персоналу в АТ «Державний ощадний банк України», запропоновано практичні рекомендації, щодо покращення організації навчання персоналу.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою її автора.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють управління персоналом банків, офіційні матеріали Національного банку України, звітні дані АТ «Державний ощадний банк України», наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, періодичні видання з тематики дослідження, електронні ресурси.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та значення навчання персоналу

Персонал є необхідною та важливою складовою ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. На відміну від інших складових та ресурсів, у тому числі матеріальних, які можна швидко та в достатній мірі залучити у будь-який бізнес-процес при його достатній рентабельності, пошук необхідного кваліфікованого персоналу потребує значних часових та фінансових зусиль. Кожний бізнес потребує, як правило, специфічних трудових ресурсів з певним рівнем кваліфікації, знань та практичних навичок.

Також персонал можна розглядати як своєрідний та специфічний ресурс. Особливість цього ресурсу пояснюється його активністю, відновлюваністю, здатністю до саморозвитку та прирощенням вартості з часом [1, с. 61]. Окрім цього, управління всіма іншими ресурсами також здійснюється людьми, персоналом компанії. Тобто персонал виступає одночасно і в ролі суб'єкта, і в ролі об'єкта управління.

Сучасне суспільство, ринок праці, економіка в цілому ставлять вимоги не лише до персоналу з його традиційними характеристиками, а й потребують відповідного рівня знань та інтелекту, сучасних та конкурентних компетентностей працівників. У науковій літературі з'являються нові терміни: «інформаційне суспільство», «економіка знань», «інтелектуальний капітал» тощо. Це пов'язано зі зміною структури економіки, запровадженням високотехнологічного виробництва, появою проривних інновацій, швидким «старінням» інформації, жорсткою конкурентною боротьбою. У таких умовах ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання буде залежати від ступеня розвитку його персоналу.

«Персонал повинен володіти сукупністю практичних навичок та професійних знань, вміти використовувати креативне мислення в підході до вирішення нових завдань, бути підготованим до відповідальності за такі завдання, самостійно виявляти потребу в підвищенні професійного розвитку» [2, с. 26].

Результати аналізу багатьох наукових джерел показують, що переважно об'єктом досліджень є термін «розвиток персоналу» (Додаток А), рідше – «професійне навчання персоналу», ще рідше – «навчання персоналу» (Додаток Б).

Для того щоб визначити економічну сутність поняття «навчання персоналу» та його місце й взаємозв'язок з іншими термінами застосуємо метод, який називається методом морфологічного аналізу. «Морфологічну декомпозицію проведемо з метою визначення та порівняння теоретичних підходів до трактування аналізованого поняття через використання ключових слів у його характеристиці» [3].

Провівши морфологічний аналіз дефініції «розвиток персоналу» (Додаток А), можна зробити такий висновок: переважно дослідники трактують його як цілеспрямований, безперервний, системний процес або підхід до вдосконалення, прирощення або відтворення персоналу компанії.

Цікавим є підхід В.А. Савченка [8, с. 17-18], який вибудовує ланцюжок взаємопов'язаних понять у системі розвитку особистості, який зображено на рис. 1.1, де найширшим за змістом є поняття «гармонійний розвиток особистості» та найвужчим – «розвиток персоналу».

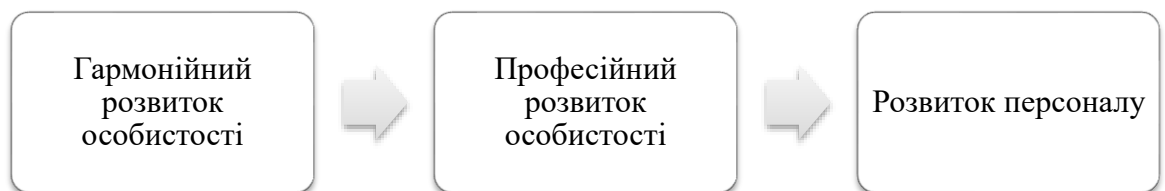


Рисунок 1.1 - Ланцюжок взаємопов'язаних понять у системі розвитку особистості

Джерело: побудовано автором на основі [8, с. 17]

Ми поділяємо думку автора щодо взаємопов'язаного розвитку особистості зокрема та персоналу, оскільки саме з окремих професійно розвинених особистостей і складається персонал підприємства загалом.

Щодо взаємозв'язку цього терміну із терміном «навчання персоналу», то окремі автори ототожнюють ці поняття, деякі – намагаються розмежувати їх та сформулювати власні дефініції, окрема група дослідників – розглядає «навчання персоналу» як складову «розвитку персоналу (Додаток А).

М.І. Дзямулич [14, с. 159] під розвитком персоналу розуміє сукупність заходів, які спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, яке здійснюється за допомогою навчання (загальна та професійна освіта), підвищення кваліфікації (прирошення професійних знань і поліпшення навичок), навчання у школі управління і керівництва (формує кар'єру керівника) та перекваліфікації (друга освіта). Дослідниця фактично розглядає навчання лише як інструмент підвищення кваліфікації персоналу, а також ототожнює мету розвитку персоналу з таким же інструментом. У той же час вона [14, с. 162] розглядає навчання персоналу, підвищення кваліфікації, коучинг та наставництво як основні області розвитку персоналу організацій. Тобто залишається не зрозумілим місце навчання у розвитку персоналу, а також необхідність піднесення окремих методів навчання до рівня областей розвитку.

Досить поширеним є погляд В.А. Савченка [1, с. 349], який переважно підтримують А.М. Ткаченко та К.А. Марченко [9], О.А. Хілуха [11] та ін., що розвиток персоналу охоплює первинну професійну підготовку і виховання працівників; виробничу, професійну і соціальну адаптацію, практичну діяльність; оцінювання працівників; підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників; професійно-кваліфікаційне просування робітників і технічних службовців; професійно-кваліфікаційне просування фахівців і професіоналів, підготовку резерву керівників; планування трудової кар'єри працівників; професійно-кваліфікаційне просування керівників. Таке трактування є найбільш повним та змістовним, але воно не дає однозначної відповіді щодо місця навчання у розвитку

персоналу. Можна зробити висновок, що навчання є складовою процесу розвитку персоналу компанії на рівні з іншими не менш важливими складовими.

Зі свого боку, Р. Марра, Г. Шмідт [4] вбачають розвиток персоналу у постійному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу. Отже, розвиток персоналу ототожнюється з його навчанням.

Ми притримуємося підходу, за якого поняття «розвиток персоналу» трактується досить широко та включає на рівні з навчанням інші складові, тобто воно є набагато ширшим за навчання. Розвиток персоналу може здійснюватися за допомогою багатьох інструментів, в тому числі і за рахунок професійного навчання, яке зі свого боку, є найважливішою його складовою, «адже саме воно створює умови для самореалізації особистості, збереження і раціонального використання людських ресурсів працівників у процесі досягнення стратегічної мети підприємства» [4]. Тому ототожнювати розвиток та навчання персоналу є не доречним.

З'ясувавши місце навчання в розвитку персоналу компанії, варто перейти до визначення самої сутності поняття «навчання персоналу». Враховуючи результати морфологічного аналізу поняття «навчання персоналу» (Додаток Б), можна стверджувати, що серед дослідників існує однастайність у його трактуванні: процес формування знань, умінь та навичок. Розглядаючи змістовну складову процесу навчання, майже ніхто з дослідників не розглядає його елементи або складові. Автори переважно роблять наголос на результатах такого процесу: для виконання роботи або професійної діяльності. А ось щодо мети такого процесу, то можна спостерігати деякі відмінності. Одні автори метою навчання визначають розвиток трудового потенціалу [15-17; 19], тоді як інші – підвищення продуктивності праці та ефективності роботи компанії [4; 18; 19].

На основі узагальнення наведених визначень можна стверджувати, що навчання персоналу доцільно трактувати як цілеспрямований та систематичний процес формування у працівників професійних знань, умінь, практичних навичок, та формування компетенцій для виконання роботи та/або професійної діяльності з метою розкриття трудового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності

персоналу й ефективності діяльності компанії. Таке трактування акцентує увагу на тому, що навчання – це не просто разові епізодичні операції, а цілеспрямований процес, який має чітко визначену мету та інструменти її досягнення. Окремо варто відзначити сформульовані результати, тобто заради чого здійснюється навчання. Таке трактування надалі дасть можливість перейти від його організації до оцінювання його ефективності, тобто співставлення запланованих результатів з фактичними.

Вважається, що професійне навчання персоналу компанії забезпечує: первинну професійну підготовку співробітників (здобуття ними професійно-технічної освіти, яка забезпечує необхідний рівень професійної кваліфікації, достатній для продуктивної трудової діяльності), перепідготовку (навчання у професійно-технічних або вищих навчальних закладах, яке спрямоване на оволодіння іншим фахом (професією, спеціальністю) співробітниками з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку) та підвищення кваліфікації (навчання, що спрямоване на розвиток і вдосконалення знань, умінь і навичок у певному виді фахової діяльності, яке обумовлене удосконаленням техніки, технології, організації виробництва, постійною зміною змісту праці та посадовими переміщеннями) [13]. Таку ж точку зору можна зустріти у ЗУ «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI [16] та у працях [17; 22-23]. З цими тезами важко не погодитися, оскільки процес навчання дійсно може бути багатограним, що буде залежати від початкового рівня освіти працівника, його здібностей навчатися та сприймати новий матеріал, формувати нові компетентності, а також мети, яку він перед собою ставить. Це все буде впливати на велике різноманіття форм та методів навчання, на специфіку його реалізації на практиці, на ефективність його здійснення.

У навчанні персоналу зацікавленими є одночасно обидві сторони: і компанія-роботодавець, і найманий працівник. Компанія таким чином готує під свої вимоги та потреби високопрофесійні кадри, які здатні генерувати нові ідеї та вирішувати складні завдання; досягає зниження плинності кадрів; формує кадровий резерв на майбутнє; забезпечує зменшення витрат на підбір кадрів та

підвищує рівень загальної мотивації серед своїх співробітників. Тобто можливість навчання розглядається і як інструмент підвищення рівня знань, умінь та навичок, і як інструмент заохочення та мотивації до подальшої роботи в компанії, а також формування лояльного до неї персоналу. Вирішуючи свої стратегічні завдання та задовольняючи свої економічні потреби, компанія паралельно забезпечує виконання інтересів своїх працівників. Вони можуть постійно розвиватися, набуваючи нових професійних знань і навичок, що в майбутньому дасть можливість отримувати вищу заробітну плату, бути більш впевненими та не боятися втратити роботу. Окрім індивідуального розвитку, у працівників зростає повага та вдячність до компанії та особистісна мотивація до продуктивної праці.

Модель організації процесу навчання в компанії складається з трьох етапів: планування, реалізації та оцінювання (рис. 1.2).

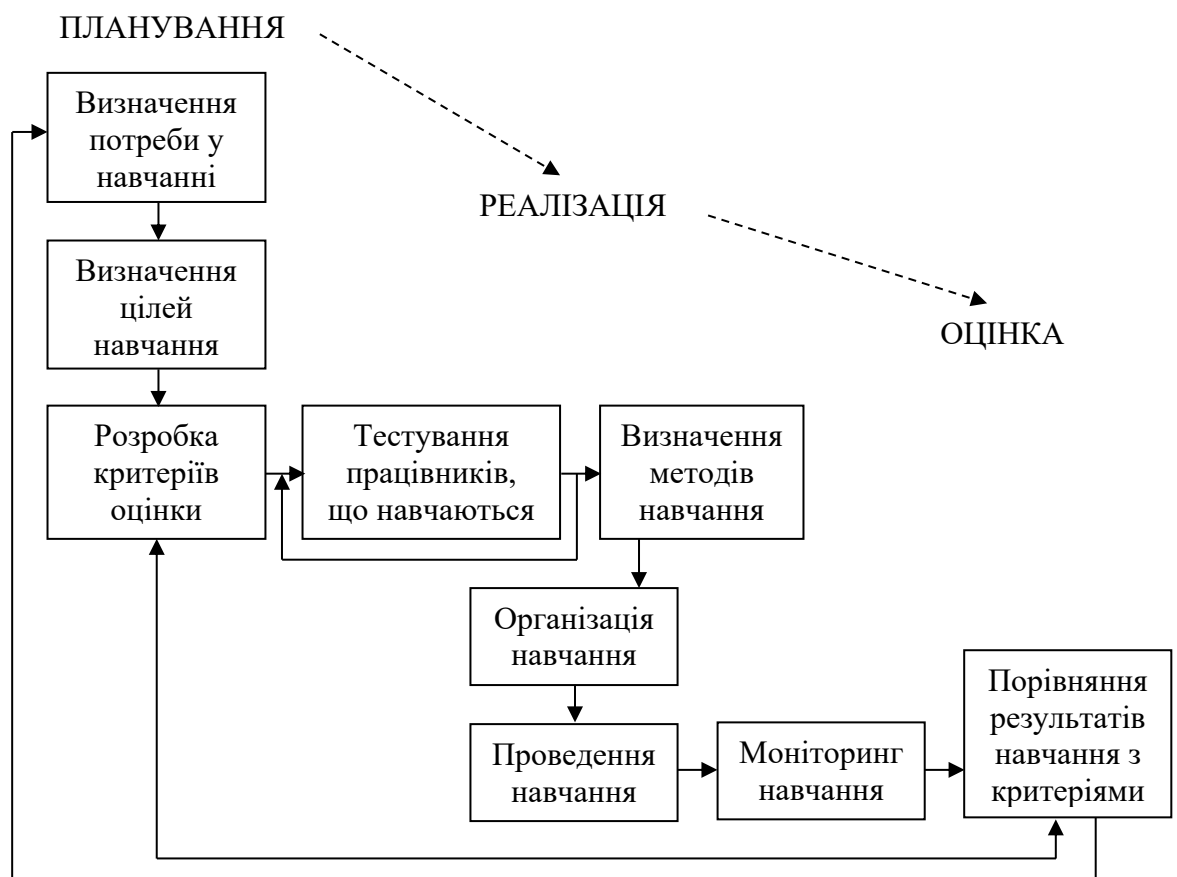


Рисунок 1.2 – Модель організації процесу навчання у підприємстві [13, с. 328]

Одним із найважливіших кроків є необхідність визначити точну потребу в навчанні, бо від цього буде залежати ефективність витрачених фінансових ресурсів, якість навчання та його результативність. Основним інструментом такої оцінки є аналіз відповідних статей бізнес-плану, де під цілі та завдання розвитку компанії прописуються вимоги до кількісного та якісного складу персоналу. Потім необхідно визначити цілі й завдання, представивши бажані результати навчання.

Необхідність та важливість постійного розвитку за допомогою навчання ілюструє приклад з американської практики. «Мотивацією безупинного навчання в американських компаніях є зв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника фірми і наданням йому можливості для навчання: цінність працівника фірми визначає обсяг коштів, що виділяються для підвищення його кваліфікації» [13, с. 330]. Чим перспективнішим та важливішим для компанії є конкретний працівник, тим більше вона згодна в нього інвестувати фінансових ресурсів. Це забезпечує постійний розвиток працівника, а, відповідно, він зможе створити більшу додану вартість для компанії.

Цілі навчання можуть бути такими [11]:

- підтримувати заданий рівень кваліфікації персоналу відповідно діючих вимог та перспектив подальшого розвитку компанії;
- зберігати, примножувати та постійно розвивати професійний потенціал компанії;
- підвищувати конкурентоспроможність продуктів та послуг за допомогою сучасних технологій, які може використовувати у своїй роботі персонал;
- підтримувати інноваційні технологічні перетворення робочих місць для подальшого забезпечення зростання продуктивності праці і осучаснення діяльності компанії;
- створювати умови для постійного професійного зростання, самореалізації співробітників на основі більшого сприяння мотивації праці, використання інноваційних програм, новітніх засобів та технологій навчання.

Також варто відмітити важливість розробки критеріїв оцінювання, за якими перевірятиметься результативність навчання. Результат не завжди можна оцінити

кількісно, а ефективність визначати потрібно завжди. Особливості організації навчання та оцінювання його ефективності більш детально розглянемо в наступних підрозділах.

Зміст програм та методів навчання визначається фахівцями з навчання, які мають відповідну кваліфікацію, з обов'язковим врахуванням потреб або окремих співробітників, або їх груп та за погодженням із лінійними менеджерами.

На останньому етапі нові знання і навички, що були отримані, порівнюються з тією потребою у розвитку, яка була визначена на початковому етапі. Таке порівняння дає можливість оцінити ефективність навчання та зробити висновки щодо його покращення у майбутньому.

Сучасні реалії диктують свої вимоги щодо навчання персоналу, а саме: важливим стає забезпечення компаніями його безперервності. Така безперервність зумовлюється такими чинниками:

- науково-технічним прогресом, тобто впровадженням інновацій, нових технологій, сучасних форм організації та управління бізнесом, створенням нових товарів та послуг, появою нових ризиків;
- загостренням рівня конкуренції між різними країнами, регіонами, секторами економіки, окремими компаніями, що веде до боротьби за висококваліфікований персонал;
- змінами в суспільстві, зокрема суцільної диджиталізацією всіх сфер буття людини;
- необхідністю підвищення віддачі від персоналу компанії, зростанням продуктивності праці.

Служба управління персоналом має вибудовувати систему управління навчанням працівників на постійній безперервній основі, тобто завчасно планувати, складати відповідний кошторис, організовувати його, а також здійснювати контроль за якістю навчання та ефективністю використання коштів затвердженого бюджету.

Навчання персоналу в будь-якій компанії чи організації має забезпечувати досягнення конкретних цілей, визначених стратегією та відповідними планами. До

таких цілей можна віднести удосконалення та оптимізацію управлінських, виробничих або технологічних процесів, впровадження інноваційних технологій, адаптацію до змін в компанії, формування практичних навичок на основі теоретичних знань, підвищення кваліфікації персоналу на всіх рівнях управління.

Професійне навчання персоналу вирішує основні завдання як в інтересах компанії – підвищення якості та ефективності праці, так і в інтересах індивіда – зростання рівня життя, створення можливостей для реалізації отриманих надбань та своїх здібностей [23]. Навчання також сприяє інтелектуальному та особистісному розвитку людини, розширює її загальну ерудицію та коло інтересів, зміцнює впевненість у своїх силах та віру в майбутнє. Це є особливо важливим за сучасних умов, коли інформація та знання дуже швидко застарівають, а окремі професії та робочі місця просто зникають через постійний науково-технічний прогрес й загрозу реалізації воєнно-політичних, а також терористичних ризиків.

1.2 Види та методи навчання персоналу

Для професійного навчання персоналу компанією можуть використовуватися різноманітні види та методи навчання. На їх вибір будуть впливати цілі та завдання навчання, які визначаються менеджментом компанії, кількість персоналу, яка потребує навчання, особистісні якості працівників (освіта, кваліфікація, досвід роботи, посада, вік, мотивація, попередня підготовка), зміст навчання, його вартість, джерела фінансування та строки його проведення, кваліфікація викладачів. Наприклад, переважання лекційних занять над практичними може зробити навчання не цікавим для фахівців зі значним стажем роботи, вебіари та онлайн навчання в цілому будуть не зрозумілі для слухачів старшого віку тощо. Універсального виду або методу навчання не існує, адже кожен має свої переваги та недоліки.

«Вид навчання – це класифікаційна одиниця професійного навчання, виокремлена за цільовою ознакою. Види відрізняються один від одного залежно від мети навчання» [1, с. 353]. У праці [17] авторами наводяться такі напрямки професійного навчання, які власне розкривають у вузькому значенні мету такого навчання у кожному конкретному випадку:

- первинне, яке здійснюється відповідно до цілей компанії, задач підрозділу та специфіки роботи працівника;
- для зменшення або ліквідації розбіжностей між вимогами й функціональними обов'язками посади та особистими й діловими якостями працівника;
- для підвищення кваліфікації співробітників;
- для підготовки та адаптації до виконання роботи за новими напрямками діяльності компанії;
- для опанування нових способів та методів здійснення функціональних обов'язків.

«Поняття методу навчання відображає дидактичні цілі та завдання навчальної діяльності, при вирішенні яких у процесі навчання застосовуються відповідні способи навчальної роботи викладача і пізнавальної діяльності учнів» [19]. Вибір методу навчання є дуже важливим і з позиції того, щоб максимально допомогти працівнику реалізувати свою мету, і з позиції досягнення компанією оптимального співвідношення між затраченими ресурсами та отриманими результатами. Звичайно, що єдиного підходу або методу не існує. Потрібно комбінувати, обираючи різні методи, та систематизувати практику їх використання.

Навчання персоналу компанії може здійснюватися у двох основних формах або видах: безпосередньо в компанії на робочому місці та поза межами робочого місця і компанії (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Методи та види навчання персоналу компанії

Джерело: побудовано автором на основі [2; 5; 8, с. 65; 13, с. 331; 17]

Навчання на робочому місці передбачає можливість навчатися, не відриваючись від роботи, тобто у робочій атмосфері. Таке навчання організовується, як правило, спеціально для конкретної компанії, виходячи саме з її потреб у ньому, а також лише для її персоналу. Отже, зміст та наповнення програми навчання, перелік викладачів, строки проведення, конкретні методи навчання – все узгоджується з конкретними потребами у навчанні та можливостями

компанії з врахуванням рівня освіти та кваліфікації її персоналу. Таке навчання характеризується практичною спрямованістю та можливістю повторення й закріплення пройденого матеріалу.

«Навчання персоналу на підприємстві переслідує безліч важливих цілей, таких як: впровадження нових технологій; оптимізація виробництва; спрощення менеджменту; вироблення практичних навичок на основі теоретичних знань; підготовка співробітників до якісно нових змін на підприємстві» [17]. Суцільна диджиталізація всіх сфер життєдіяльності та необхідність впровадження проривних інновацій визначають необхідність, наповнення та результат навчання. Для виживання в сучасних умовах працівнику потрібно не просто мати освіту та кваліфікацію, а вміти постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змін. Цінуватися буде той працівник, який протягом свого життя продовжуватиме вчитися та опановувати нові професії.

Переваги та недоліки внутрішнього навчання узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки внутрішнього навчання

Переваги	Недоліки
1	2
Зміст навчання та час його проведення можуть бути пристосовані до потреб конкретної компанії	Не дає можливості абстрагуватися від поточної ситуації та виконання функціональних обов'язків в компанії
Оперативність та простота відкликання учасників для вирішення управлінських або виробничих проблем за місцем роботи	Постійне відволікання від навчання для вирішення робочих питань
Можливість використовувати реальне технологічне устаткування, наявне в компанії, а також процедури й (або) методи здійснення окремих операцій	Неможливість поділитися досвідом та отримати нові практичні навички, оскільки всі учасники є колегами і разом працюють
Простота переходу до виконання безпосередніх функціональних обов'язків від навчання, побудованого на матеріалах, пов'язаних з цим функціоналом місця роботи	Неможливість відкрито обговорювати проблемні робочі питання, оскільки всі учасники є колегами або через присутність керівника
Порівняно недороге	Необхідна наявність достатньої кількості працівників з однаковими потребами у підготовці

Продовження табл. 1.1

1	2
Можливість отримання зворотного зв'язку про результативність засвоєння учасниками знань, умінь і практичних навичок	Необхідна достатня кількість кваліфікованих викладачів або інструкторів виробничого навчання
Можливість отримання синергетичного ефекту від поєднання певної кількості співробітників, що потребують однакового підвищення кваліфікації, наявності достатніх коштів та викладачів, які зможуть забезпечити навчання	Неефективне для розвитку принципово нових знань
Збереження комерційної таємниці компанії	Відсутність припливу нових пропозицій та ідей щодо поліпшення робочого процесу

Джерело: побудовано автором на основі [8, с. 67; 13, с. 331-332; 17; 25, с. 177; 26]

Важливість такого навчання можна проілюструвати на прикладі практики, яка застосовується американською ІТ-компанією Next Jump. Фахівці Next Jump, які тільки були прийняті на роботу, а також штатні, яких перевели на вищі керівні посади, перші 3 тижні обов'язково відвідують Навчальний табір саморозвитку, де новенькі працюють з клієнтами, а управлінці в той же час їм допомагають зрозуміти свої недоліки та поступово їх позбутися [24].

Зовнішнє навчання, зазвичай, передбачає, що співробітники на деякий час залишають своє робоче місце або навіть приміщення компанії для того, щоб відвідувати місце навчання. Тобто вони, по-перше, тимчасово відсутні на роботі, а, по-друге, можуть бути менш продуктивними через відволікання та переміщення. Проте процес такого навчання краще спланований, дидактично глибше опрацьований. Переваги та недоліки внутрішнього навчання узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки зовнішнього навчання

Переваги	Недоліки
1	2
Можливість використання навчально-методичного забезпечення навчального закладу	Ознайомлення викладачів навчального закладу з виробничими процесами компанії вимагає тривалого часу
Можливість залучення висококваліфікованих викладачів навчального закладу	Участь сторонніх викладачів може викликати небажане для працівників ускладнення

Продовження табл. 1.2

1	2
Дає змогу учасникам встановити тісні взаємозв'язки з співробітниками інших структурних підрозділів або споріднених компаній	
Дає змогу учасникам представити свої досягнення, новаторські підходи до вирішення проблем, а також перейняти досвід представників інших компаній	

Джерело: побудовано автором на основі [8, с. 67; 13, с. 331-332; 25, с. 177]

Як внутрішнє, так і зовнішнє навчання мають свої переваги та недоліки. На практиці доцільно поєднувати різні методи навчання як у компанії, так і поза її межами залежно від цілей та завдань управління розвитком персоналу, специфіки діяльності компанії, наявності та достатності фінансових ресурсів, організаційних можливостей. Наприклад, методи внутрішнього навчання ефективніші для засвоєння практичних навичок у галузі матеріального виробництва та сфері послуг, а методи зовнішнього навчання – для опанування теоретичних знань, розвитку потенціалу працівників та розширення їх кругозору.

Враховуючи особливість організації теоретичного та виробничого навчання на виробництві, виділяють методи теоретичного та методи виробничого навчання [8, с. 75-77] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи теоретичного і методи виробничого навчання персоналу

Методи теоретичного навчання	Методи виробничого навчання
Словесні методи Наочні методи Практичні методи Лабораторно-практичні методи Активні методи навчання	Показ прийомів трудових дій Вправи Самостійне спостереження слухачів Письмовий інструктаж Методи навчання передових високопродуктивних прийомів та способів роботи

Будь-яке навчання передбачає опанування як теоретичних аспектів діяльності, так і практичних для формування конкретних навичок. Методи

теоретичного навчання орієнтовані саме на засвоєння нових знань. Серед них варто виокремити активні методи навчання, які дозволяють донести знання до слухачів більш ефективніше за традиційні. Методи виробничого навчання призначені для формування практичних навичок безпосередньо на виробництві через виконання конкретних вправ, спостереження за діями інших досвідчених працівників, проведення інструктажу. Звичайно, теорія та практика повинні оптимально поєднуватися, але також багато буде залежати від сфери діяльності. Виробничі професії потребують більше навичок, ніж теорії, а сфера послуг – навпаки більше знань про послугу та її переваги для потенційних споживачів.

Залежно від мети, визначеної менеджментом компанії, щодо організації та здійснення навчання виокремлюють такі його види [22]:

- спеціалізоване навчання, яке має забезпечити досягнення поточних цілей компанії та відповідність кваліфікації професії (посаді);
- багатопрофільне навчання, яке дає можливість отримати знання та сформувати навички міжгалузевого або міждисциплінарного спрямування для підвищення внутрішньої мобільності співробітників і забезпечення гнучкості у заміщенні посад у компанії;
- навчання з особистого зростання, яке забезпечує співробітника відповідними знаннями та формує відповідні навички («м'які» навички – лідерство, делегування, управління часом, робота в команді, комунікація, емоційний інтелект та ін.), які є невід'ємною частиною для ефективної реалізації професійних знань і навичок («тверді» навички) на відповідній посаді.

За періодичністю або частотою проведення навчання поділяють на: первинне, щорічне, періодичне та цільове (табл. 1.4). Його періодичність буде залежати від того, на яку цільову групу воно буде зорієнтоване: на нових чи діючих працівників, на працівників, що потребують посадових переміщень, чи працівників, які потребують підвищення кваліфікації. Така класифікація навчання, на нашу думку, є однією з найважливіших, тому що враховує інтереси усіх зацікавлених сторін та забезпечує потреби працівників у професійному та особистісному розвитку.

Таблиця 1.4 – Періодичність навчання працівників [11]

Вид навчання	Цільова група навчання	Періодичність навчання
Первинне	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	Призначається для керівників та фахівців і присвячене актуальним питанням професійної діяльності	Один раз на рік
Періодичне	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 5 років
Цільове	Організовується для керівників і фахівців, які готуються до посадових переміщень (призначення на більш високу посаду або посаду іншого профілю)	При переході на нову посаду

У праці [19] І.О. Мартиненком пропонується ще одна класифікаційна ознака – рівень мотивації навчання (рис. 1.4)

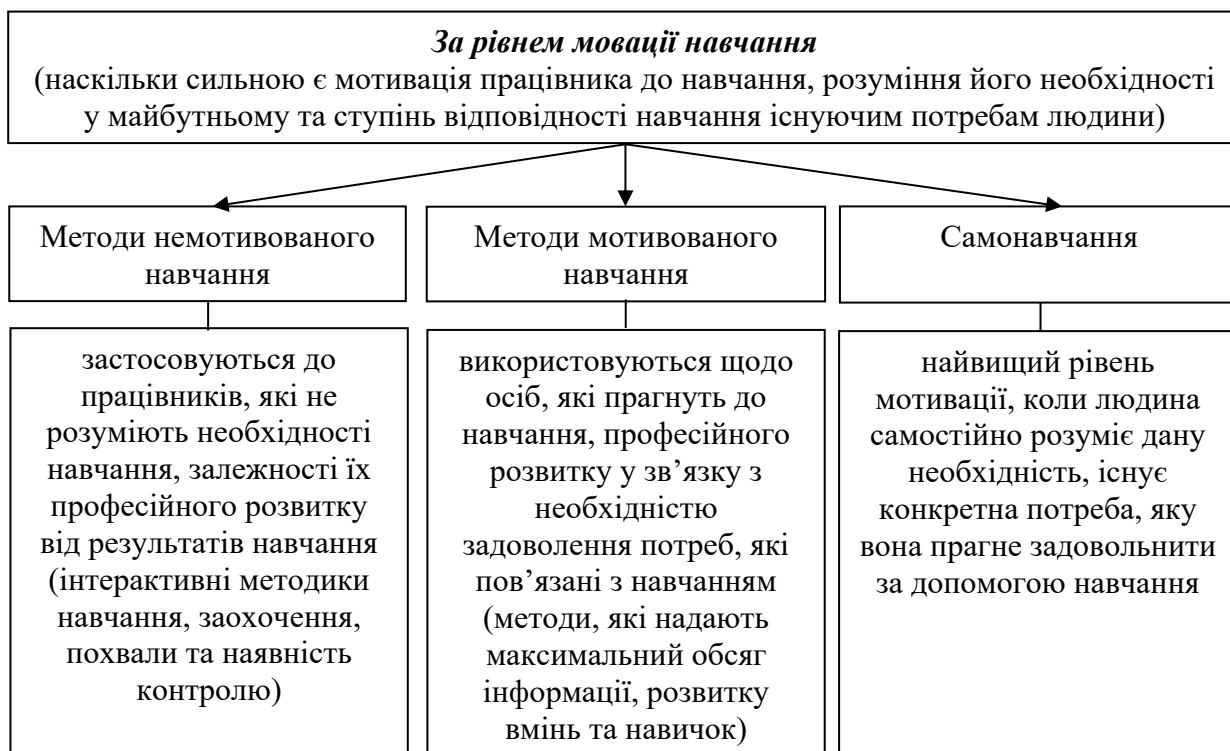


Рисунок 1.4 – Класифікація навчання за рівнем мотивації

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Така класифікація цікава тим, що враховує мотивацію працівника, адже на практиці не кожен бажає постійно навчатися та не усвідомлює необхідність такого навчання. Особливо це стосується виробничих професій низької кваліфікації. Тому перед тим, як обрати той чи інший метод навчання потрібно дослідити мотивацію кожного працівника. На основі такого дослідження можна буде формувати різні групи працівників, для яких застосовувати відповідні методи. Звичайно, ця класифікація повинна поєднуватися з іншими, наприклад, з класифікацією за періодичністю та метою здійснення навчання.

Розглянемо характеристики найпопулярніших методів навчання персоналу, які використовуються сучасними компаніями (Додаток В). Аналіз методів показав, що більшість з них дійсно мають свої переваги та недоліки, але це не означає, що вони є поганими. Залежно від цілей навчання та аудиторії може використовуватися різна комбінація цих методів.

Кожен метод навчання має свої передумови для застосування. Це можуть бути мотивація працівника, періодичність та мета навчання, а також місце його проведення. На робочому місці доцільніше застосовувати такі методи, як інструктаж, ротація та наставництво, коли є можливість переймати знання та досвід у провідних працівників, що працюють в компанії давно. Для теоретичного навчання потрібно використовувати традиційні методи навчання – лекції та семінари, але з врахуванням того, що у працівників є сильна мотивація до професійного зростання. Якщо мотивація є низькою, а потреба не усвідомленою, то потрібно використовувати активні методи навчання (ділові ігри, тренінги тощо). Доволі перспективним методом навчання є коучинг, коли тренер-консультант активно співпрацює з клієнтом та надає рекомендації щодо вирішення робочих або особистих питань. Також варто виокремити курси підвищення кваліфікації, які дають можливість для вмотивованих працівників професійно зростати, опановувати сучасні знання, а також знайомитися з цікавими спікерами та учасниками, обмінюючись знаннями й досвідом.

Для навчання персоналу може використовуватися багато різноманітних видів та методів навчання. Всі вони мають свої особливості, які можна втілити у

переваги, застосувавши до навчання відповідних категорій працівників (керівників, фахівців, спеціалістів, службовців, робітників). Вибір методу або групи методів повинен корелювати із тими цілями й завданнями, які прописані у стратегії розвитку та навчання персоналу, а також обсягами фінансових ресурсів, що є в розпорядженні компанії.

1.3 Підходи до оцінювання ефективності навчання персоналу

Найбільш складним кроком у моделі організації процесу навчання персоналу є оцінювання його результативності та ефективності. Від правильності та об'єктивності оцінювання будуть залежати ступінь вмотивованості працівників до подальшого навчання, зацікавленість менеджменту в створенні умов для навчання персоналу, вибір видів та методів навчання, обсяги фінансування, формування кадрового резерву в компанії.

Завдяки навчанню персоналу відбувається на рівні компанії розвиток людського капіталу. Таке навчання потребує здійснення постійних витрат, які окуповуються, як правило, протягом тривалого часу. Це можуть бути місяці або роки. Для того щоб відстежувати динаміку таких витрат та їх доцільність, планувати фінансування на майбутні періоди потрібно реалізовувати контроль за такими витратами, а також проводити економічні розрахунки ефективності їх використання. Навчання буде ефективним у тому випадку, коли отримані компетенції перевищуватимуть витрати на навчання, коли нові знання та вміння використовуватимуться працівниками для покращення своєї роботи, удосконалення організації управління, коли впровадження нових знань та методик дозволить вдосконалити систему навчання на майбутнє.

Ефективність навчання також потрібно розглядати і з позиції самого персоналу, його потреб та інтересів. Ми погоджуємося з В.В. Ушкальовим, що «заходи з навчання повинні бути узгодженими із заходами щодо створення умов

розвитку, забезпечення мотивації розвитку, враховувати набуті рівні професійних та особистісних компетентностей, відповідати індивідуальним характеристикам та зоні найближчого розвитку працівника» [28]. Процес навчання має забезпечувати одночасно розвиток і компанії як суб'єкта господарювання, і конкретних працівників як особистостей та фахівців у певному напрямку, тобто створювати додану вартість для кожного учасника навчання.

Оцінювання ефективності навчання персоналу має бути комплексним, щоб враховувати узгодженість загальних підходів до управління розвитком працівників з особистими їхніми потребами у навчанні, а також оптимальності методів навчання тій поточній ситуації, що складається у компанії. Окрім цього, оцінювання ефективності повинно враховувати ті цілі, які були поставлені перед компанією, службою персоналу, фахівцями з навчання. Набуті працівниками нові знання, вміння та компетенції повинні не просто відповідати сучасним вимогам організації та управління бізнесом, але й враховувати майбутні зміни у цій царині. Процес оцінювання має враховувати індивідуальні особливості кожного працівника та базуватися на аналізі його потреб чи бажань. З огляду на періодичність звітування та зміну зовнішнього й внутрішнього середовища компанії в часі, оцінювання навчання персоналу має мати певні часові рамки для порівняння того рівня знань й навичок, що були, та нового набутого рівня.

Загальновідомим визначенням ефективності в цілому є розуміння її як співвідношення між отриманим результатом та затраченими на його досягнення ресурсами. Здійснюючи навчання своїх працівників, компанія інвестує значні грошові кошти у їх розвиток, тому повинна постійно перевіряти ефективність такої інвестиції.

У праці В.В. Ушкальова [28] наведено такі підходи до тлумачення ефективності:

- співвідношення отриманих результатів до витрат на їх одержання;
- досягнення цілей та міра виконання завдань;
- досягнення певного стану системи;
- досягнення балансу інтересів стейкхолдерів;

– досягнення такого стану системи, за якого неможливо провести будь-яке поліпшення без пов'язаного з ним погіршення інших її параметрів (парето-ефективність).

Підходів до трактування ефективності є багато, і всі вони можуть використовуватися залежно від мети навчання та можливості на практиці провести таке оцінювання. Традиційний підхід, коли під ефективністю розуміється співвідношення отриманих результатів до витрат на їх одержання, для оцінювання саме навчання застосувати важко через складність визначення результату. Витрати на проведення навчання легко визначити у грошових одиницях, але як визначити у грошових одиницях ефект від такого навчання. Результат від навчання не часто проявляється відразу, його оцінювання може потребувати значного часу. Адже він проявляється у покращенні виконання функціоналу працівником, тобто зростанні продуктивності його роботи або покращенні якості продукції, що фактично можна буде визначити за результатами підбиття підсумків фінансового року. Лише тоді буде видно обсяг доданої вартості від проведеного навчання.

На нашу думку, оптимальним для оцінювання ефективності саме навчання було б використовувати порівняння поставлених цілей та міри досягнення конкретних завдань з одночасним досягненням балансу інтересів стейкхолдерів. В будь-якому випадку навчання не може проводитися в односторонньому порядку лише за рішенням, наприклад, роботодавця. Воно просто буде не ефективним. Процес навчання, а особливо його результати мають задовольняти інтереси і роботодавця, і працівника. Якщо вони задовольняються, то можна з впевненістю вважати, що таке навчання є ефективним.

На практиці можна виділити такі види ефектів, пов'язаних з навчанням персоналу та подальшою його атестацією: економічний, організаційний та соціально-психологічний (табл. 1.5).

Атестація працівників, у тому числі за результатами проведеного навчання, сприяє значному ефекту для управління компанією в цілому та управління трудовими ресурсами зокрема.

Таблиця 1.5 – Сутність видів ефектів, пов’язаних з навчанням персоналу та його атестацією

Види ефектів	Економічний	– зниження витрат на помилках при розстановці кадрів, удосконалення кадрової структури компанії – своєчасне виявлення і розв’язання проблем, які заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу – підвищення якості управління за рахунок установа за допомогою атестації механізму зворотних зв’язків між керівництвом і ключовими категоріями персоналу – скорочення витрат, пов’язаних із недостатнім контролем за роботою ключових категорій персоналу – підвищення цінності людських ресурсів організації
	Організаційний	– формування кадрового резерву та управління кадровим резервом – точне і своєчасне виявлення потреби в навчанні та організація навчання ключових категорій персоналу – підвищення рівня мотивації працівників, за рахунок проведення їх атестації – підвищення ефективності праці ключових категорій працівників за рахунок регулярного доведення до них вимог до їхньої роботи і до робочої поведінки і оцінки їх готовності відповідати цим вимогам
	Соціально-психологічний	– підвищення ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії і поточну роботу організації – підвищення рівня співпраці та довіри між керівництвом і тими категоріями персоналу, які проходять атестацію – поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі – підвищення рівня прихильності працівників до своєї організації (за рахунок підвищення задоволеності роботою, розуміння кар’єрних можливостей і настрою на довготривалу роботу в організації)

Джерело: побудовано автором на основі [14, с. 164]

Ми погоджуємося з думкою дослідників В.В. Ушкальова та М.П. Мартіянової, що «застосування традиційних підходів та показників ефективності проєктів (чистого дисконтованого доходу, індексу дохідності, строку окупності, внутрішньої норми дохідності, рентабельності інвестицій) для оцінки розвитку персоналу є малоприматним внаслідок того, що визначити вагу розвиваючих заходів у складному системокомплексі чинників, які призвели до отримання остаточного економічного результату часто не є можливим» [29]. Насправді, як уже було зазначено нами вище, оцінити результат навчання аналогічно до результату інвестиційного проєкту не просто складно, а методологічного не правильно. Показники, які характеризують інвестиційний проєкт, та показники, які характеризують розвиток персоналу, є зовсім різними за

своєю сутністю та алгоритмом визначення, не мають спільної бази для порівняння та стосуються абсолютно різних об'єктів дослідження.

Підходи до здійснення оцінки ефективності затрат на персонал, які були узагальнені Н. Гавкаловою, можна застосувати і для оцінювання ефективності навчання персоналу. Характеристику методів, їх переваг та недоліків наведено у Додатку В. Варто виокремити такі методи оцінювання як метод ключових показників ефективності, контролінг персоналу та систему збалансованих показників. Для впровадження таких методів потрібні підрозділ з контролінгу та процесна організація управління компанією, що потребуватиме докорінної перебудови усієї системи менеджменту.

Оцінювання ефективності процесу навчання персоналу можна здійснювати за допомогою загальних підходів, що застосовуються у менеджменті персоналу для оцінки персоналу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Основні моделі оцінки ефективності навчання [29]

Моделі оцінки ефективності навчання	Сутність моделі	Особливості застосування
1	2	3
Модель рівнів навчання Д. Хембліна	Комплексна оцінка емоційних, когнітивних та поведінкових змін стосовно їх впливу на результати за рівнями: 1) реакція; 2) навчання; 3) робоча поведінка; 4) вплив на показники роботи відділу та організації	Комплексний підхід до оцінювання. Неможливість достовірної оцінки змін у разі впливу на результат, окрім навчання, інших чинників. Відсутність оцінки витрат
Модель рівнів навчання Д. Кірпатрика	Комплексна оцінка емоційних, когнітивних та поведінкових змін стосовно їх впливу на результати за рівнями: 1) реакція; 2) навчання; 3) поведінка; 4) результати	Неможливість достовірної оцінки змін у разі впливу на результат, окрім навчання інших чинників. Відсутність оцінки витрат

1	2	3
Цільовий підхід Р. Тайлера	Оцінка поведінкових змін у контексті цілей розвитку	Залежність від цілепокладання. Висока варіативність критеріїв оцінювання
Модель Скрівенса	Залучення зовнішнього оцінювача для визначення цінності навчання з огляду на отримані результати	Тільки констатуючий ефект. Не може застосовуватися для виявлення причин низької ефективності навчання
Модель Д. Стафлебіма CIPP	Оцінка за рівнями: 1) контекстне оцінювання (цілі); 2) оцінювання на вході (ресурси); 3) оцінювання процесу (процеси); 4) оцінювання продукту (результати)	Поза увагою залишається початковий потенціал працівника. Відсутність оцінки витрат
Модель CIRO	Оцінка за складовими: 1) контент; 2) вхід; 3) реакція; 4) результат	Початковий потенціал працівника не враховується. Відсутність оцінки витрат
Модель «V» Б. Аарона	Аналіз і розробка: 1) бізнес-потреби; 2) вимоги до роботи; 3) вимоги до ефективності. Вимірювання й оцінка: 1) коефіцієнт повернення на інвестиції; 2) стан працівника; 3) вплив людського чинника	Модель дозволяє визначити зв'язки між елементами оцінювання та показник ROI. Проте прогностичність отриманих результатів є низькою

Серед усіх моделей та методів можна виокремити 2 підходи, які найчастіше використовуються на практиці [31]:

1. Цільове оцінювання, де оцінка результатів навчання здійснюється на основі раніше прийнятих цілей навчання (найпопулярніша модель Д. Кіркпатрика або її модифікована версія (модель Філіпса)).

2. Систематичне оцінювання, яке враховує ширший контекст навчального процесу. Оцінювання починається з етапу визначення навчальних цілей та вибору методів і здійснюється протягом усього навчального процесу (найуживанішими є модель CIPP, запропонована Д. Стафлебеагом, та модель Р. Брінкерхоффа – «метод успішних випадків»).

Д. Кіркпатрик описував досягнуті результати навчання слухачів у термінах проявленої їх реакції на навчання, навчання, поведінки учасників на роботі й

результатів, як вплив навчання на кінцеві показники діяльності організації (фірми) в цілому (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Оцінка ефективності навчання на основі моделі Д. Кіркпатрика

Назва рівня	Сутність	Основні завдання	Інструментарій
1. «Реакція учасників»	Оцінка ступеня задоволеності учасників процесом навчання та його результатами є суб'єктивною	Визначає корисність набутих знань і навичок для реальної роботи, цікавість програми, складність, доступність подачі матеріалу	Стандартні анкети
2. «Навчання»	Контроль за рівнем знань, отриманого досвіду, умінь та навичок, набуття яких передбачалося програмою навчання	Визначає ступінь прищеплення знань учасників за результатами навчання	Спеціально розроблені тести, анкети та завдання. Можливість проведення спостереження в процесі навчання, зокрема, під час виконання контрольних вправ або рольових ігор або після навчальних заходів під час робочого процесу
3. «Застосування»	Частота та тривалість застосування нових форм трудової поведінки в організаційній діяльності	Виявляє рівень застосування набутих знань та сформованих навичок учасниками на робочому місці, а також зміни у їх роботі	Інструменти, розроблені за принципом «360 градусів». Другий спосіб – використання карти збалансованих показників або системи ключових показників (KPI), яка існує в компанії
4. «Результати»	Порівняння досягнутих компанією результатів зі здійсненими витратами на навчання персоналу	Спрямований на ідентифікацію змін у показниках діяльності компанії за результатами навчання	Оцінювання ефективності програм навчання за допомогою показників, що характеризують діяльність компанії в інших сферах (виробництво, ринок, фінанси)

Джерело: побудовано автором на основі [14, с. 165-166; 28-29; 31-32]

У 1996 р. модель Д. Кіркпатрика була доповнена Дж. Філіпсом, який запропонував додати ще один рівень – п'ятий. На цьому рівні пропонується розраховувати коефіцієнт прибутковості інвестицій (ROI) (1.1)

$$ROI = \frac{\text{доходи від навчання} - \text{витрати на реалізацію навчальної програми}}{\text{витрати на реалізацію навчальної програми}} \quad (1.1)$$

та співвідношення доходів і витрат BCR (benefits costs ratio) (1.2).

$$BCR = \frac{\text{сума доходів від інвестування в навчання}}{\text{обсяг інвестицій}} \quad (1.2)$$

Розрахунок показників за формулами (1.1-1.2) дає відповідь на найважливіше питання: чи перевищує вартість отриманих результатів від навчання ті витрати, що були здійснені на його реалізацію.

Щодо систематичного оцінювання, то воно базується на моделі CIPP (context, input, process, product) та «методі успішних випадків». У першій моделі оцінюється ефективність розвитку компетентностей за чотирма напрямками (табл. 1.7) [31]:

- збирається інформація про ситуацію в компанії, про проблеми співробітників, неефективні заходи та процедури для визначення освітніх потреб та цілей навчальних програм (контекст);
- збираються дані для прийняття рішень щодо форми й методів навчання, а також для розрахунку витрат на навчання (внесок);
- генеруються оцінки та думки учасників навчання щодо методичних та організаційних питань (процес);
- збирається інформація про фактичні результати навчання (продукт).

Модель CIPP дозволяє оцінити навчання як цілісний процес і проаналізувати цілі навчання, обрані методи, рівень задоволеності та результати.

Р. Брінкерхофф розробив модель, яку він називає «методом успішних випадків». Вона передбачає вивчення досвіду застосування успішних і невдалих елементів навчальних програм, який згодом використовується для документування ефектів і визначення чинників, які сприяють або перешкоджають їх збільшенню. Вона також описує величину впливу навчання на результати діяльності компанії [31].

Всі моделі та методи оцінювання на практиці мають певні проблеми з реалізацією: можливістю оцінювання навчальної програми на всіх етапах її здійснення, недостатньою об'єктивністю оцінювання всіма зацікавленими особами, які переслідують на меті різні інтереси, складністю впровадження моделей оцінювання через їх багатоетапність та багатокомпонентність, складністю визначення реальних результатів навчання.

Отже, оцінка якості професійного розвитку персоналу має відповідати таким основним вимогам [33]:

- універсальність;
- низьковитратність;
- легкість та однозначність інтерпретації висновків;
- здійснення як на рівні окремої програми професійного навчання, так і всієї системи професійного розвитку персоналу;
- нескладність у застосуванні, наочність та доступність для всіх.

Усі наведені вище вимоги враховані у картці оцінки якості професійного розвитку персоналу в компанії (рис. 1.5).

	Показник	Можливий рівень показника		
		незадовільний	задовільний	високий
Зона якісної оцінки (ЗЯО)	Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами, балів	0-49	50-79	80-100
	Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів, балів	0-49	50-79	80-100
	Рівень засвоєння нових знань і навичок, балів	0-49	50-79	80-100
Зона кількісної оцінки	Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання, %	0-29,9	30,0-49,9	50,0-100,0
	Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці, %	0-0,39	0,40-1,29	понад 1,30
	Періодичність підвищення кваліфікації, років	понад 5	3-5	1-3
Зона оцінки результативності (ЗОР)	Коефіцієнт плинності перспективних працівників, %	понад 3,00	2,90-0,30	0-0,29
	Коефіцієнт фінансової ємності інвестування у людський капітал, %	0-0,59	0,60-0,99	понад 1,00
	Коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, %	0-99	100-110	понад 110

Рисунок 1.5 – Картка оцінки якості професійного розвитку персоналу на підприємстві [33-34]

«Наочність забезпечується обраними принципами складання та заповнення картки, інформативність – ступенем охоплення факторів, що визначають та формують рівень якості професійного розвитку персоналу, простота – відсутністю складних розрахунків та легкістю у обґрунтуванні подальших висновків» [33].

Відповідна оцінка якості розвитку персоналу містить три окремі зони, а саме якісну оцінку, кількісну та оцінку результативності. Показники ЗЯО відображають рівень узгодженості програми навчання з потребами компанії, ступінь її доступності для здобувачів й наскільки добре засвоїли нові знання й навички працівники компанії. ЗКО характеризує інтенсивність та повноту навчання, що проводиться, а також рівень його фінансування. Показники оцінки результативності показують продуктивність заходів із навчання та її вплив на підвищення якості персоналу.

До кожної зони оцінки авторами включено по три показники, які, на їх думку, є найбільш інформативними. Ми погоджуємося з таким підходом, але вважаємо, що за необхідності перелік показників може бути розширено залежно від величини та структури персоналу, загальної системи управління компанією та інтенсивності й складності заходів навчання.

Показники ЗКО та ЗОР обчислюються на основі фактичних даних за окремі періоди за допомогою відповідних формул та методик. Визначення показників ЗЯО є набагато складнішим процесом, який потребує ретельного підходу до аналізу даних. Як правило, такі дані отримуються за допомогою методів експертних оцінок, що робить їх доволі суб'єктивними та інколи суперечливими. Щоб уникнути такого негативного плану, потрібно уніфікувати та формалізувати процедуру підрахунку якісних показників, а в ролі експертів запрошувати всіх зацікавлених осіб – і співробітників, які освоїли навчання, і безпосередніх лінійних керівників, і представників служби управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Державний ощадний банк України»

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (Ощадбанк) є одним із найбільших вітчизняних системних банків, що належить державі. Згідно статуту [35] його було утворено відповідно до розпорядження Президента України від 20 травня 1999 р. № 106 «Про акціонування Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України», постанови Кабінету Міністрів України (КМУ) від 21 травня 1999 р. № 876 «Про деякі питання управління Державним спеціалізованим комерційним ощадним банком України» шляхом перетворення Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України у відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Банк є правонаступником всіх прав та обов'язків Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого Національним банком 31 грудня 1991 р. за № 4. Єдиним акціонером, якому належить 100 % акцій статутного капіталу, є держава в особі КМУ. Він здійснює управління корпоративними правами держави та виконує функції вищого органу управління банку.

Банк виконує свою місію сприяння економічному зростанню та соціальному прогресу в державі в усіх сферах діяльності; забезпечення виконання функції ринкового інструмента державної підтримки в галузях та сегментах економіки; участі у формуванні та функціонуванні кредитно-фінансової системи; сприяння загальнодоступності фінансування, підтримки та розвитку мікро-, малого і середнього бізнесу, корпоративного і роздрібного бізнесу та електронної комерції,

зміцненню та реалізації виробничого і торгового потенціалу підприємств, зокрема тих, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави тощо.

Для забезпечення здійснення діяльності на фінансовому ринку Ощадбанк має такі ліцензії:

- банківську ліцензію Національного банку України (НБУ);
- ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) на здійснення професійної діяльності на фондовому ринку – діяльності з торгівлі цінними паперами: діяльності з управління цінними паперами, андеррайтингу, брокерської діяльності та дилерської діяльності.

Статутний капітал банку становить 49 472 840 000 грн, що складає 42 649 простих іменних акцій номінальною вартістю 1 160 000 грн.

Ощадбанк надає фінансові послуги, які полягають у веденні рахунків та залученні депозитів від населення та бізнесу, наданні кредитів, здійсненні платежів, торгівлі цінними паперами, здійсненні операцій з валютою та ін.

З квітня 2022 р. Ощадбанк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), тобто всі вклади клієнтів-фізичних осіб гарантуються державою.

Незважаючи на повномасштабне вторгнення РФ та введення воєнного стану на території України банк продовжує зберігати фінансову стійкість та здійснювати свою діяльність майже без обмежень. Згідно з даними НБУ станом на кінець 2023 року Ощадбанк мав найбільш розгалужену мережу відділень серед усіх українських банків (близько 1200 відділень у всіх контрольованих регіонах України), з яких 450 входять до мережі системно важливих банків Power Banking, що надаватимуть банківські послуги (отримання готівки, платежі, перекази, обмін валют) в умовах повного блекауту. До послуг клієнтів 2793 банкомати та 2559 терміналів самообслуговування. Більшість послуг Ощадбанку цілодобово доступна в додатку «Мобільний Ощад» [36].

Нами було проаналізовано основні показники, що характеризують діяльність Ощадбанку за період 2019-2022 рр., оскільки річна консолідована

звітність буде оприлюднена не раніше травня 2014 р. Основні результати проведеного аналізу представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності Ощадбанку за 2019-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки				Темпи приросту (%)			
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2019
Грошові кошти та їх еквіваленти	56803113	26553199	19000631	28357170	-53,25	-28,44	49,24	-50,08
Кредити, надані клієнтам	65168344	63226077	74754086	83215595	-2,98	18,23	11,32	27,69
Інвестиції	113616183	130251541	128647349	143380717	14,64	-1,23	11,45	26,20
Зобов'язання	229574473	211645770	213037422	247024912	-7,81	0,66	15,95	7,60
Власний капітал	19570272	21954127	21869890	22164277	12,18	-0,38	1,35	13,25
Загальні активи	249144745	233599897	234907312	269189189	-6,24	0,56	14,59	8,05
Чистий прибуток	255074	2776371	639803	1055378	988,46	-76,96	64,95	313,75

Джерело: складено автором на основі [37]

Період 2019-2022 рр. є доволі показовим з позиції фінансового аналізу, оскільки охоплює роки пандемії та рік початку повномасштабної війни в Україні та введення відповідно воєнного стану. Відразу можна побачити наскільки Ощадбанк зміг пристосуватися до цих форс-мажорних обставин та як вони відобразилися на його діяльності. Обсяг чистого прибутку показує наскільки ефективною та успішною була діяльність банку протягом цього періоду. Так, у 2022 р. значення цього показника сягнуло більше 1 млрд грн, а темп приросту у порівнянні з 2019 р. склав аж 313,75 %. Також активно розвивався основний бізнес банку – кредитування, сума кредитів склала у 2022 р. більше 83 млрд грн, цей показник зріс у порівнянні з 2019 р. 27,69 %. Подібна тенденція спостерігається і за обсягом інвестицій, темп приросту склав 26,20 %. За іншими показниками темпи приросту є меншими, але вони теж позитивні. Незважаючи на те, що в окремі роки нашого періоду значення деяких показників зменшувалися, але в цілому темпи приросту є позитивними. Єдиний показник, що суттєво зменшився – це величина грошових коштів та їх еквівалентів. Враховуючи специфіку банківської діяльності,

зменшення цього показника є цілком логічним, адже кошти знаходяться в обороті. Тому проведений аналіз показав, що Ощадбанк недаремно є одним із лідерів на вітчизняному ринку банківських послуг, навіть незважаючи на те, що він знаходиться у державній власності. Успішна та ефективна реформа корпоративного управління дала свої результати. Банк зміг пристосуватися до всіх викликів та «чорних лебедів» та обернути їх собі на користь – забезпечити прибуткову діяльність.

За розміром чистих активів станом на 01.01.2024 Ощадбанк (343 457 881 000 грн) займає друге місце серед усіх банків після АТ КБ «ПриватБанк» (685 062 888 000 грн) [38].

Протягом 2023 р. банк суттєво наростив кредитний портфель мікро-, малого та середнього бізнесу, який збільшився на 26 % і становив 22 млрд грн [36]. Завдяки цьому банк увійшов до трійки лідерів ринку за обсягом кредитного портфеля для таких категорій бізнесу за підсумками року.

На веб-сторінці сайту Мінфін (www.minfin.com.ua) [39] наведено дані щодо роботи Ощадбанку у 2023 р. Звичайно, вони є попередніми, оскільки ще не завершився зовнішній аудит діяльності банку, але для загальної характеристики ми їх використаємо. Дані згруповано нами у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники діяльності Ощадбанку за 2023 р. [39]

Показник	Значення показника, млн грн
Розмір кредитного портфеля	89109,02
Активи	343457,88
Ліквідні кошти	35844,44
Власний капітал	26892,41
Загальний обсяг внесків	298969,61
Депозити фізичних осіб	188332,63
Зобов'язання	316565,47
Чистий прибуток	4752,26

Попередні результати діяльності банку за 2023 р. знову ж таки підтверджують успішність та ефективність його роботи. Чистий прибуток склав 4,75 млрд грн, тобто більше, ніж банк заробив за попередні чотири роки разом. Також Ощадбанк продовжив нарощувати активи та зобов'язання. Варто відмітити

зростання кредитного портфеля до 89,11 млрд грн, а також зростання обсягу депозитів фізичних осіб до 188,33 млрд грн. Частка вкладів фізичних осіб у зобов'язаннях склала майже 60 %. Населення продовжує довіряти банку та розміщувати у ньому свої кошти. З іншого боку, це робить Ощадбанк залежним від таких вкладів зі збільшенням відповідних ризиків, але при ефективному управлінні такими ризиками йому навряд чи щось загрожує, враховуючи те, що основним та єдиним власником є держава.

Варто відзначити, що з початком війни Ощадбанк пішов на зустріч своїм клієнтам та запровадив для них кредитні канікули та програми реструктуризації. Одним із перших відновив авто- та іпотечне кредитування і залишився лідером ринку у 2023 р. за кількістю та сумою наданих кредитів. За інформацією самого банку [36] протягом 2023 р. було видано 4 тис. автокредитів (загальна їх сума склала 3,3 млрд грн, тобто половину всього ринку) та 2804 іпотечних кредити на загальну суму 4,1 млрд грн (частка ринку – 44 %). Обсяг строкових гривневих депозитів збільшився на 14,3 млрд грн до більше, ніж 58 млрд грн. Ощадбанк продовжує активно підтримувати бізнес та економіку України (було надано кредитів 4500 підприємствам, де працюють 120 тис. людей, на суму 13,3 млрд грн).

Ощадбанк є членом Асоціації «Українська Національна Група Членів та Користувачів СБІФТ», Асоціації «Українські фондові торговці», міжнародної платіжної системи MasterCard, VISA, Незалежної асоціації банків України, Професійної Асоціації учасників ринків капіталу та деривативів, Української міжбанківської асоціації членів платіжних систем «ЄМА», Національної платіжної системи «Український платіжний простір», SWIFT, Європейської Бізнес Асоціації.

Підсумовуючи, можна зробити висновок про те, що Ощадбанк не даремно був і залишається одним із найбільших державних банків України, генеруючи нову додану вартість у вигляді прибуткової діяльності та підтримки економіки України, особливо у таких нелегких воєнних умовах. Банк продовжує розвиватися та вдосконалюватися, результатом чого у грудні 2023 р. стала отримана першість у рекордній кількості продуктових номінацій рейтингу «25 провідних банків України під час війни» від інформаційного агентства Financial Club [36].

2.2 Аналіз процесів організації навчання персоналу в АТ «Державний ощадний банк України»

Персонал є одним із найважливіших видів ресурсів підприємства. Ефективність діяльності підприємства, його конкурентоздатність на пряму залежить від структури персоналу, рівня освіти, підготовки, підвищення кваліфікації найманих працівників, налагодженої та зваженої мотивації.

Ощадбанк, як один з найбільших державних системних банків, також є і одним з найбільших роботодавців.

Таблиця 2.3 – Загальна структура персоналу Ощадбанку за період 2019-2022 рр.

Показники	Роки				Темпи приросту (%)			
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2019
Чисельність персоналу, осіб	28803	27753	27634	24538	- 3,6	-0,4	-11,2	-14,8
Працівники з інвалідністю, осіб	1163	1151	1088	1003	-1	-5,4	-7,8	-13,7
Частка працівників з інвалідністю в структурі персоналу, %	4	4	3,9	4,1	x	x	x	x
Плинність кадрів, %	1,9	1,2	1,6	4,7	x	x	x	x

Джерело: складено автором на основі [37]

На основі проведеного аналізу (табл. 2.3) можна стверджувати про незначні зміни чисельності персоналу Ощадбанку. Так, за період 2019-2022 рр. чисельність персоналу скоротилася на 14,8%, при цьому скорочення відбулося протягом останніх 2021 та 2022 років. Плинність кадрів протягом проаналізованого періоду

є незначною і не перевищує 2% щороку. В складних умовах карантину COVID-19 протягом 2020-2021 рр. та повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну з 2022 року Ощадбанк зберіг власний персонал за рахунок проведення зваженої політики управління персоналом. Така політика включала, зокрема, запровадження дистанційної форми роботи працівників ще в умовах карантину, введення вимушеного простою на початку ведення активних бойових дій в 2022 році.

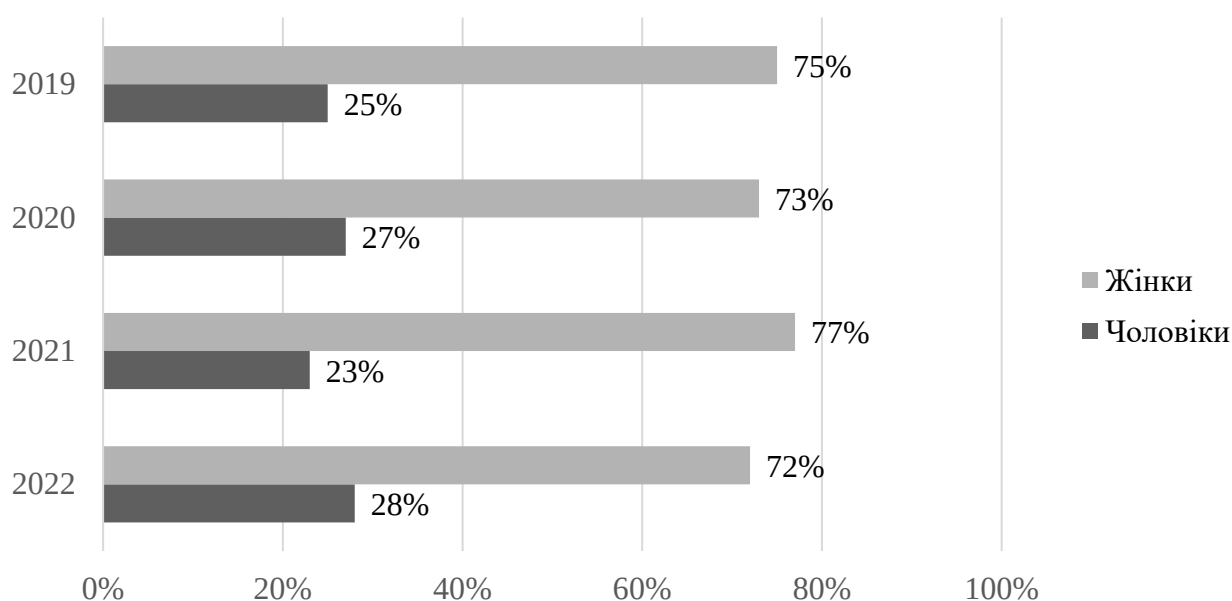


Рисунок 2.1 – Гендерна структура персоналу Ощадбанку за період 2019-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [37]

Проаналізуємо також структуру персоналу Ощадбанку. Як відображено на рис. 2.1 гендерна структура персоналу Ощадбанку є стабільною протягом проаналізованого періоду 2019-2022 рр. і відображає переважну частку жінок в структурі персоналу - від 72% (у 2022 році) до 77% (у 2021 році). Таке співвідношення є відносно незмінним, що також свідчить про відсутність суттєвих структурних змін та зважену політику Ощадбанку.

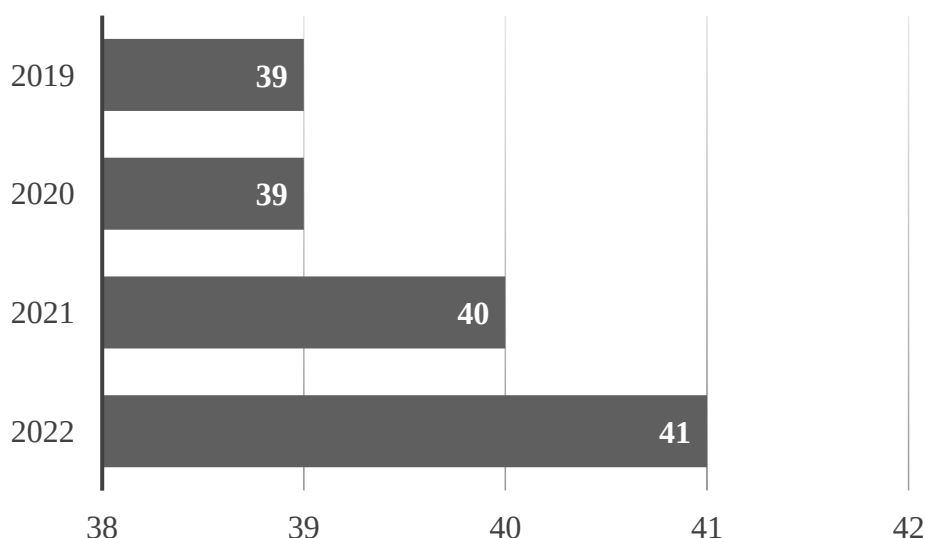


Рисунок 2.2. Середній вік працівників Ощадбанку за період 2019-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [37]

Про стабільну структуру персоналу свідчить також і проаналізований показник середнього віку працівників Ощадбанку. Протягом 2019-2022 рр. це показник складав від 39 до 41 року. При цьому переважну частку в структурі персоналу займають працівники віком 26-45 років, 60% - в 2019 році, 68% - в 2020 році, 62% - в 2021 році [37].

В структурі Ощадбанку діє окремий департамент, функціоналом якого є управління персоналом банку – Департамент по роботі з персоналом. Враховуючи складну організаційну структуру та велику чисельність персоналу, яка у 2023 р. становила майже 20 тис. співробітників, такий крок є цілком логічним та обґрунтованим. Структура персоналу також є складною, оскільки банк має головний офіс та розгалужену мережу відокремлених структурних підрозділів – балансових та безбалансових територіальних відділень. Окрім того, банк потребує фахівців різного ступеня підготовки, знань та досвіду. Це можуть бути працівники відділень, що відповідають за консультацію клієнтів щодо продуктової лінійки банку, касово-розрахункового обслуговування фізичних та юридичних осіб, а також висококваліфіковані спеціалісти головного офісу, що спеціалізуються на побудові ефективної системи управління ризиками або комплаєнсу тощо. Також

така велика корпорація потребує обслуговуючого персоналу, який має забезпечувати цілодобову роботу онлайн-банкінгу, роботу офісів, автопарку тощо.

З 1 грудня 2022 р. відбулися організаційні зміни в структурі Департаменту по роботі з персоналом: було переглянуто структуру департаменту в цілому, а також перерозподілено функціонал між його підрозділами. На рис. 2.3 нами представлено нову узагальнену структуру Департаменту.

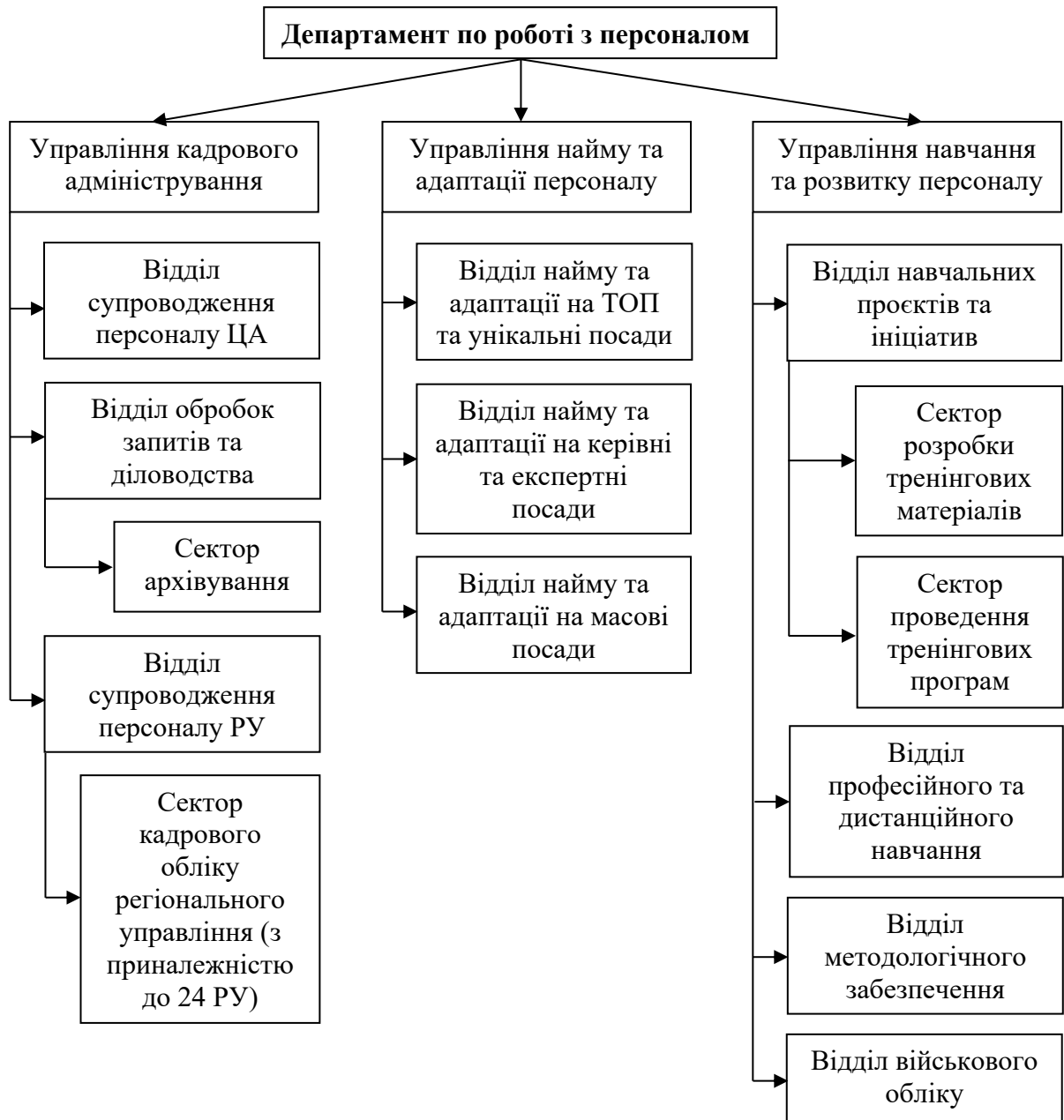


Рисунок 2.3 – Структура Департаменту по роботі з персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Метою таких змін була централізація функцій департаменту. Оскільки персонал компанії є доволі рухливим з позиції загального обсягу, плинності кадрів, підвищення кваліфікації та ротації, а також змін в організаційній структурі банку та корегування стратегії, то цілком логічним виглядає такий крок з перегляду структури та функцій Департаменту по роботі з персоналом.

Зокрема, серед основних змін можна виокремити такі: створення управління кадрового адміністрування з підрозділами та управління найму та адаптації персоналу з підрозділами, а також передання функцій щодо управління системою винагород та матеріального заохочення фінансово-економічного департаменту до Департаменту по роботі з персоналом шляхом створення у його складі управління винагороди та матеріального заохочення з підрозділами.

Окремо потрібно відмітити про зміни, що відбулися в управлінні навчання та розвитку персоналу, де було створено відділ навчальних проєктів та ініціатив з такими підрозділами у його складі: сектор розробки тренінгових матеріалів, сектор проведення тренінгових програм; відділ професійного та дистанційного навчання, відділ методологічного забезпечення та відділ військового обліку. Також у структурі Департаменту по роботі з персоналом ліквідовано відділ методології навчання, відділ навчання персоналу регіональних управлінь та відділ навчання персоналу ЦА управління навчання та розвитку персоналу. Можна припустити, що відбулися зміни у підході до управління навчанням персоналу, а саме: від виокремлення підрозділів за принципом місця роботи працівників (центральный апарат та регіональні управління) перейшли до принципу конкретних функцій щодо організації навчання (тренінги, дистанційне навчання). На нашу думку, доречним та своєчасним є створення окремого відділу, що буде відповідати за організацію дистанційного навчання. З врахуванням роботи банку спочатку в умовах пандемії, а потім воєнного стану, дистанційний формат навчання надасть змогу охопити більшу кількість працівників незалежно від того, де саме вони працюють або знаходяться. Головною умовою для працівників є наявність комп'ютера або ноутбука, а також доступ до глобальної мережі Інтернет.

2.3 Оцінювання організації навчання персоналу в АТ «Державний ощадний банк України»

Вагомою складовою політики управління персоналом Ощадбанку є постійна організація та проведення навчання персоналу. Впровадження системи навчання, оцінки та розвитку персоналу забезпечує необхідний рівень професійних знань та навичок працівників на постійній основі. Управління персоналом забезпечує системний та послідовний відбір і підготовку кадрових резервів, що дозволяє максимально швидко та ефективно переводити власних підготовлених фахівців на вакантні посади, не витрачаючи фінансових та часових ресурсів.

Навчання персоналу поділяється на наступні види залежно від часу роботи працівників в Ощадбанку:

1. Школа навчання новоприйнятих працівників. Це стартове навчання в Ощадбанку, відбувається воно на етапі адаптації нових працівників. Зазвичай навчання проходить протягом перших трьох місяців випробовуваного терміну нових працівників.

Таблиця 2.4 – Навчання новоприйнятих працівників Ощадбанку за період 2019-2022 рр.

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Чисельність працівників, що стартове навчання в Ощадбанку, осіб	6296	3356	3167	2676
Чисельність персоналу, осіб	28803	27753	27634	24538
Частка працівників, що пройшли стартове навчання, в загальній чисельності персоналу, %	22	12	11	11

Джерело: складено автором на основі [37]

За результатами проведеного аналізу (табл. 2.4) можна стверджувати, що протягом 2019-2022 рр. в Ощадбанку спостерігається стала тенденція щодо навчання новоприйнятих працівників, їх частка в загальній чисельності працівників складає 11%-12%, окрім 2019 року, коли частка навчання нових працівників склала 22%. З 2020 року спостерігається скорочення вдвічі частки працівників, що пройшли стартове навчання, у порівнянні з попереднім 2019 роком. Варто виокремити як проблему таке скорочення нових працівників. Нові працівники ще не володіють відповідними кваліфікаційними навичками та знаннями щодо процесів, організованих в банку, і відсутність або обмеженість проведення навчання не сприяє їх ефективній адаптації, що, в свою чергу, не сприяє виконання поставлених завдань та результатів діяльності банку (окремих його структурних підрозділів).

2. Підвищення кваліфікації. Таке навчання проводиться в Ощадбанку для всіх фахівців протягом всього терміну роботи в компанії з метою поглиблення знань та отримання нових знань. Підвищення кваліфікації є невід’ємним процесом управління кар’єрним зростом працівника і пов’язане зі змінами в законодавстві, розвитком технології, зміною поведінки споживачів банківських послуг та конкурентною боротьбою на ринку. В Ощадбанку проводиться навчання з підвищення кваліфікації працівників по продажам, проводяться тренінги «Продажі 1.0» та «Продажі 2.0».

Таблиця 2.5 – Підвищення кваліфікації працівників Ощадбанку за період 2019-2022 рр.

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Чисельність працівників, що пройшли навчання з підвищення кваліфікації в Ощадбанку, осіб	12309	17966	н/д	1544

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Чисельність персоналу, осіб	28803	27753	27634	24538
Частка працівників, що пройшли навчання з підвищення кваліфікації, загальній чисельності персоналу Ощадбанку, %	43	65	н/д	6

Джерело: складено автором на основі [37]

Протягом 2019-2020 рр. в Ощадбанку (табл. 2.5) системно проводилося навчання з підвищення кваліфікації для 43% працівників (2019 р.) та 65% працівників (2020 р.), даних щодо навчання в 2021 році немає, а в 2022 році спостерігається суттєве скорочення частки такого навчання до 6%. Це пояснюється суттєвими змінами в управлінні персоналом Ощадбанку (і практично кожного роботодавця в Україні), пов'язаними з повномасштабним вторгненням та веденням активних бойових дій на значній території України. Однак, такі суттєві зміни в підвищенні кваліфікації фахівців банку не сприяють його подальшому розвитку та досягненню результатів. Фахівці, які не отримують достатніх можливостей щодо власного подальшого саморозвитку, можуть частково втратити зацікавленість в співпраці з таким роботодавцем і зацікавитися іншими пропозиціями на ринку праці. З іншого боку для банку існує суттєвий ризик зниження кваліфікації його профільного персоналу через значне скорочення навчання, незважаючи на сучасні реалії війни, ринок розвивається, законодавство змінюється, з'являються нові технології і працівники мають їх вивчати.

3. Підготовка кадрового резерву. Таке навчання передбачає підготовку на постійній основі кадрового резерву для закриття вакантних посад в Ощадбанку. Таке навчання проводиться за двома напрямками – «Ощадлідер» та «Ощадпрофі». «Ощадлідер» направлене на підготовку кадрового резерву серед керівників філій та центрального офісу Ощадбанку, які мають керівний досвід та стаж роботи в

банку 1+ років. «Ощадпрофі» - це навчання для спеціалістів філій та центрального офісу Ощадбанку, які мають стаж роботи в банку 6+ місяців. Також з 2021 р. в Ощадбанку запроваджено ще одна форма навчання – «Наступництво», що передбачає підготовку кадрового резерву ТОП-рівня (керівників найвищої ланки управління). Було запущено платформу для створення індивідуальних планів розвитку «СТАДІДАЙВ iDP» для відібраних 25 кандидатів [37]. Така форма навчання є суттєвим стимулом для працівників, які прагнуть особистісного та кар'єрного розвитку, досягати поставлених цілей та професійно зростати у власній компанії. Для Ощадбанку це також дуже ефективний інструмент управління кадрами бо дозволяє серед власних співробітників підготувати високопрофесійних майбутніх ТОП-керівників, лояльних до компанії, та добре усвідомлених в налаштуваннях бізнес-процесів у банку.

4. Навчання з особистісного розвитку. Такий вид навчання є додатковим до професійного і передбачає можливість працівнику опанувати нові для власного розвитку теми. Наприклад, навчання з ораторського мистецтва, мистецтва ведення переговорів, управління часом, командної взаємодії, управління конфліктами, стресостійкості, лідерства тощо. На вимогу потреб сьогодення в Ощадбанку протягом 2022 року було проведено серію психологічних онлайн-вебінарів, онлайн-тренінги з кризового управління, психологічні консультації з використанням мобільного зв'язку, групи психологічної самопідтримки, майстер-класи з поведінки в кризових ситуаціях, організовані в межах Національної програми ментального здоров'я тощо. Опанування новими навичками працівниками дозволяє з одного боку покращити їх задоволеність та лояльність до роботодавця, а з іншого – налагодити позитивний мікроклімат всередині колективу Ощадбанку.

Навчання персоналу в Ощадбанку проводиться як внутрішнє, так і зовнішнє.

Внутрішнє навчання проводиться силами внутрішніх тренерів або запрошених тренерів у формі:

- очного навчання у вигляді тренінгів, профільних семінарів та продуктового навчання;

- дистанційного навчання у вигляді навчальних курсів та тестування. Така форма навчання є більш ефективною для Ощадбанку бо дозволяє охопити навчанням широке коло працівників безпосередньо на їх робочому місці без необхідності витрачання часу та коштів на організації очного навчального заходу.

Зовнішнє навчання організовується для персоналу Ощадбанку за межами банку і проводиться у формі:

- тренінгів;
- семінарів або вебінарів;
- лекцій;
- форумів;
- конференцій;
- тощо.

Зовнішнє навчання може коштувати значно вище, ніж внутрішнє навчання, залежно від теми, класу зовнішнього тренера (освітнього закладу) тощо. Зовнішнє навчання, як правило, проводиться для працівників вищої ланки управління банку.

Наразі з урахуванням всіх обставин в Україні при організації як внутрішнього, так і зовнішнього навчання, перевага надається саме дистанційній формі через її швидкість та зручність.

Проаналізувавши підходи щодо організації навчання персоналу в Ощадбанку, прийшли висновку, що є позитивні сторони такого навчання, але існують і проблеми.

Серед позитивних сторін виділити:

- структурованість підходу до навчання;
- охоплення навчанням працівників на всіх етапах роботи в банку;
- реалізація саморозвитку працівників за рахунок особистісного навчання;
- проведення навчання на постійній основі.

Організований процес навчання працівників в Ощадбанку також містить і недоліки (рис. 2.4.)

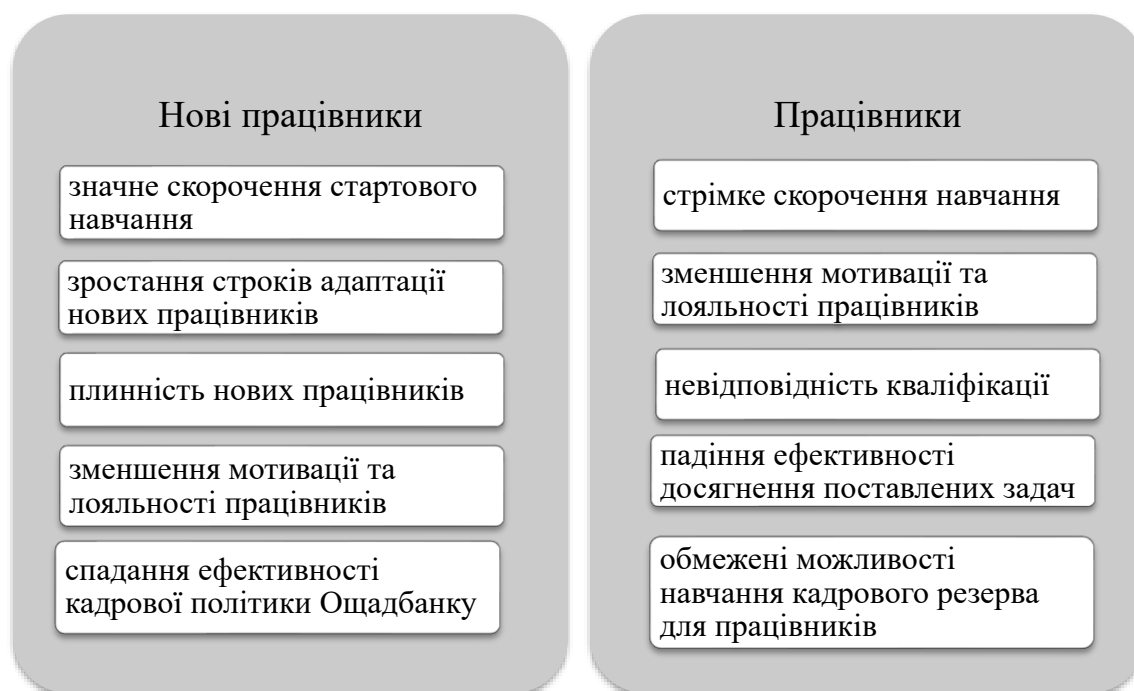


Рисунок 2.4 – Проблеми процесу навчання в розрізі окремих категорій персоналу в Ощадбанку

Джерело: побудовано автором

Проблеми організації навчання в Ощадбанку є наявними, та частково вони пояснюються наявними об'єктивними обставинами, а саме, початком повномасштабного вторгнення, веденням бойових дій на території України, міграцією населення тощо.

Отже, Ощадбанк, як один з найбільших роботодавців в Україні, організовує та забезпечує систематичне навчання свого персоналу, що сприяє зростанню конкурентоздатності самого банку та зростанню професійного рівня працівників.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

3.1 Розроблення рекомендацій щодо поліпшення організації навчання персоналу

Проведений аналіз оцінювання організації навчання персоналу в Ощадбанку виявив низку проблем у процесі навчання, що обумовлені об'єктивними та суб'єктивними факторами.

До об'єктивних факторів варто віднести наступні:

- пандемія COVID в 2020-2022 роках;
- повномасштабне вторгнення Російської Федерації та ведення активних бойових дій на території України;
- динаміка та структура розвитку вітчизняної банківської сфери;
- масовість запровадження ІТ технологій у всі сфери діяльності банку.

В результаті реалізації зазначених факторів Ощадбанк змінив підходи до навчання своїх працівників: перевів більшу частину навчальних заходів у дистанційний формат, скоротив кількість проведених навчальних заходів, суттєво зменшив кількість організованих та проведених навчальних заходів, направлених на саморозвиток працівників.

До суб'єктивних факторів варто віднести наступні:

- велика структура компанії та великий штат працівників;
- неузгоджена політика управління персоналом;
- зміна структури та функціональних підрозділів Ощадбанку, включаючи підрозділ, що відповідає за навчання персоналу.

В результаті реалізації зазначених факторів Ощадбанк суттєво скоротив якість та кількість навчальних заходів. І як показують дані аналізу навчання в Ощадбанк в розділі 2, таке навчання є неефективним та потребує вдосконалення.

На нашу думку, Ощадбанк має побудувати систему комплексного, інтегрованого навчання. Таке навчання має бути направлене на всі категорії працівників Ощадбанку – і нових працівників, і працівників, які вже тривалий час працюють в банку, і керівників, і фахівців, і нефахових працівників (охоронців, прибиральниць тощо). Окремо варто відзначити необхідність формування «цифрових компетентностей для розвитку soft skills та hard skills як таких, що сприяють усебічному розвитку особистості, слугуючи бекграундом для підвищення рівня інших компетентностей» [41].

Широке охоплення навчанням всіх категорій працівників в Ощадбанку дозволить частково вирішити проблему плинності кадрів та зменшення їх мотивації. Види та кількість навчань для будуть відрізнятися для різних категорій працівників із врахуванням розробленої та затвердженої керівництвом Ощадбанку Стратегії навчання.

З урахуванням сучасних реалій ефективним буде навчання, що поєднує і очну і дистанційну форми. Тобто Ощадбанку варто продовжувати запроваджену практику такого навчання. Перевагами дистанційного навчання є його доступність та зручність для слухачів, що не потребує фізичної присутності працівників в місцях навчання та дозволить зекономити кошти банку на оренду приміщення та організацію навчання, достатньо буде скористатися доступними засобами онлайн-зв'язку (таких, як Zoom, WebEx, Teams, Google-клас тощо). Разом з тим, очне навчання обов'язково має залишитися в системі навчання Ощадбанку, бо його переваги над іншими формами навчання є однозначними – це і можливість соціальної взаємодії, і ефективна взаємодія між викладачем та слухачами, і можливість практичного опрацювання поданого матеріалу, і інші переваги.

Наступною пропозицією щодо організації системи навчання в Ощадбанку є його систематизація для різних категорій працівників. Важливість на постійній основі проведення навчання від моменту прийняття працівника на роботу до його

подальшої роботи та розвитку професійних та особистісних якостей. Графічно відображено побудову системи навчання в Ощадбанку, що базується на Стратегії навчання та охоплює всі категорії працівників, форми та особливості навчання на рис. 3.1.

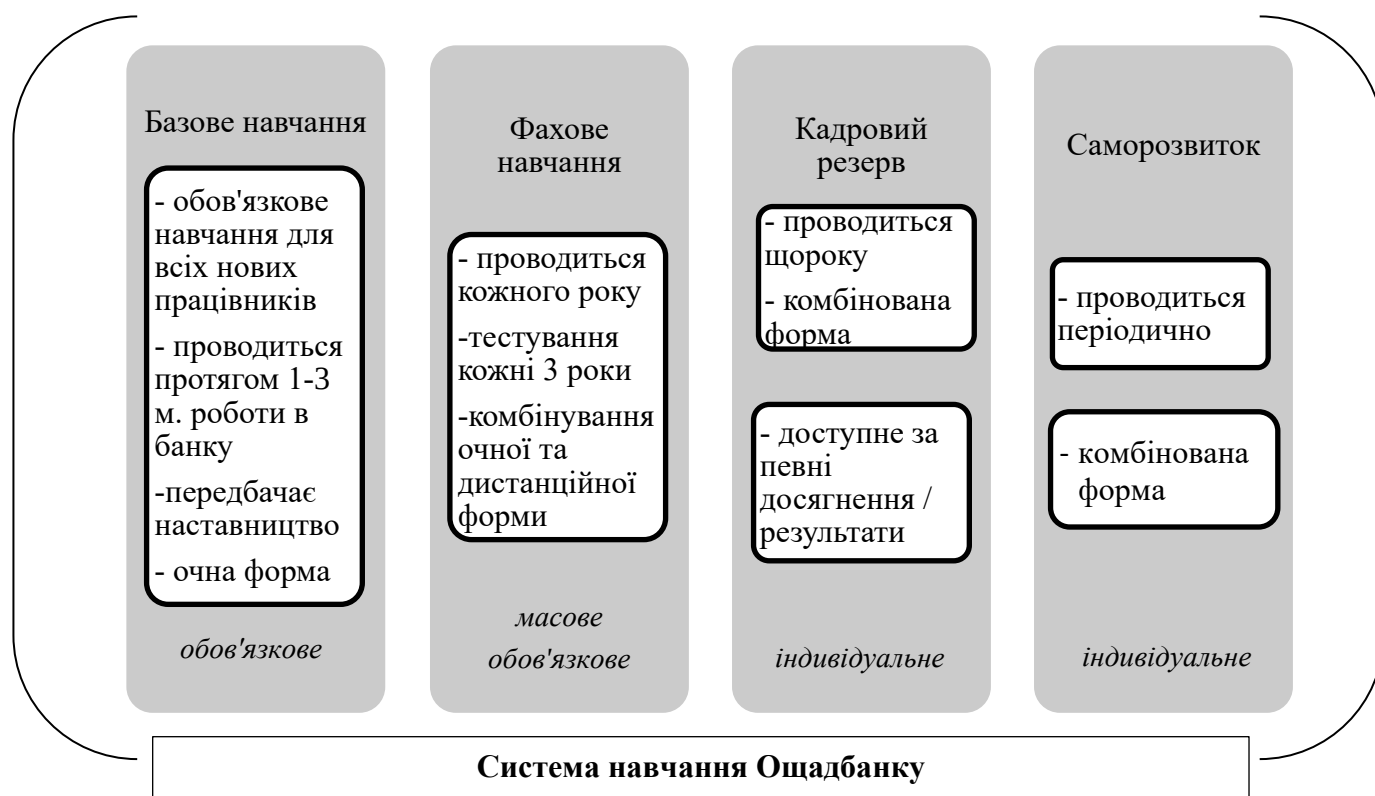


Рисунок 3.1 – Система навчання в Ощадбанку

Джерело: побудовано автором

Базове навчання. Організація та проведення навчання в обов'язковому порядку для нових працівників в періоді їх адаптації роботи в Ощадбанку дозволить вирішити проблеми плинності кадрів на старті, посилить ефективність відбору персоналу та знизить витрати банку. Навчені нові співробітники швидше адаптуються до налаштованих внутрішніх процесів взаємодії, бізнес-процесів та мікроклімату в колективі банку, сприятиме їх мотивації та ефективності роботи. Навчені працівники, які розуміють своє місце та вагомість в банку, будуть зацікавлені працювати саме в такого роботодавця та будуть лояльно до нього налаштовані.

Фахове навчання. Наступною складовою системи навчання в Ощадбанку є запровадження постійного підвищення кваліфікації для всіх працівників з встановленими та доведеними до всіх працівників строками навчання, тематикою та видами навчання. Таким чином банк структурує навчання щодо підвищення кваліфікації своїх працівників відповідно до наявних в нього ресурсів, поставлених цілей і зможе забезпечити формування вмотивованого, кваліфікованого та лояльного персоналу. Таким чином можна також вирішити проблеми плинності кваліфікованих кадрів.

Кадровий резерв. Якщо навчання, направлене на підвищення кваліфікації працівників має бути масовим для всіх категорій фахівців, то навчання кадрового резерву має стати більш вибіркоvim, оскільки банк не потребує заміщення всієї управлінської ланки. Однак таке навчання теж має носити постійний і системний характер, бути доступним для кожного фахівця, але у вигляді певного додаткового блага (наприклад, як додаткова премія) за певні досягнення та результативність в роботі. Для будь-якого роботодавця найефективнішим методом є забезпечення зростання високопрофесійного працівниками власними силами, а не пошук на ринку праці.

Саморозвиток. Наступною та не менш важливою складовою системи навчання в Ощадбанку має стати навчання, спрямоване на саморозвиток. Таке навчання має бути доступним для всіх категорій працівників – від керівників, профільних фахівців, нових співробітників до працівників нефахових категорій. Адже таке навчання є стимулом для самовдосконалення особистості та рушійним кроком до розвитку. Враховуючи реалії сучасного життя в Україні, важливим доповненням до переліку навчальних заходів із саморозвитку мають стати курси з надання першої домедичної допомоги, самозахисту, психологічної допомоги, стресостійкості тощо.

Навчання в Ощадбанку має базуватися на наступних принципах:

1) системності – всі навчальні заходи мають бути реалізовані на постійній основі із врахуванням пріоритетності та послідовності;

2) доступності – всі категорії працівників повинні мати доступ до навчальних програм банку;

3) диференційованості – розподіл навчальних програм залежно від стажу роботи працівника (нові працівники та працівники з досвідом);

4) прозорості – умови навчання, види та форми навчальних заходів мають бути доведеними (бути у вільному доступі) для всіх працівників банку;

5) ефективності – всі витрачені ресурси Ощадбанком, направлені на організацію та забезпечення процесу навчання, мають бути оціненими в частині впливу на досягнення поставлених операційних результатів банку загалом і конкретного працівника.

Для реалізації запропонованої системи навчання Ощадбанк має зробити наступні кроки (рис.3.2).

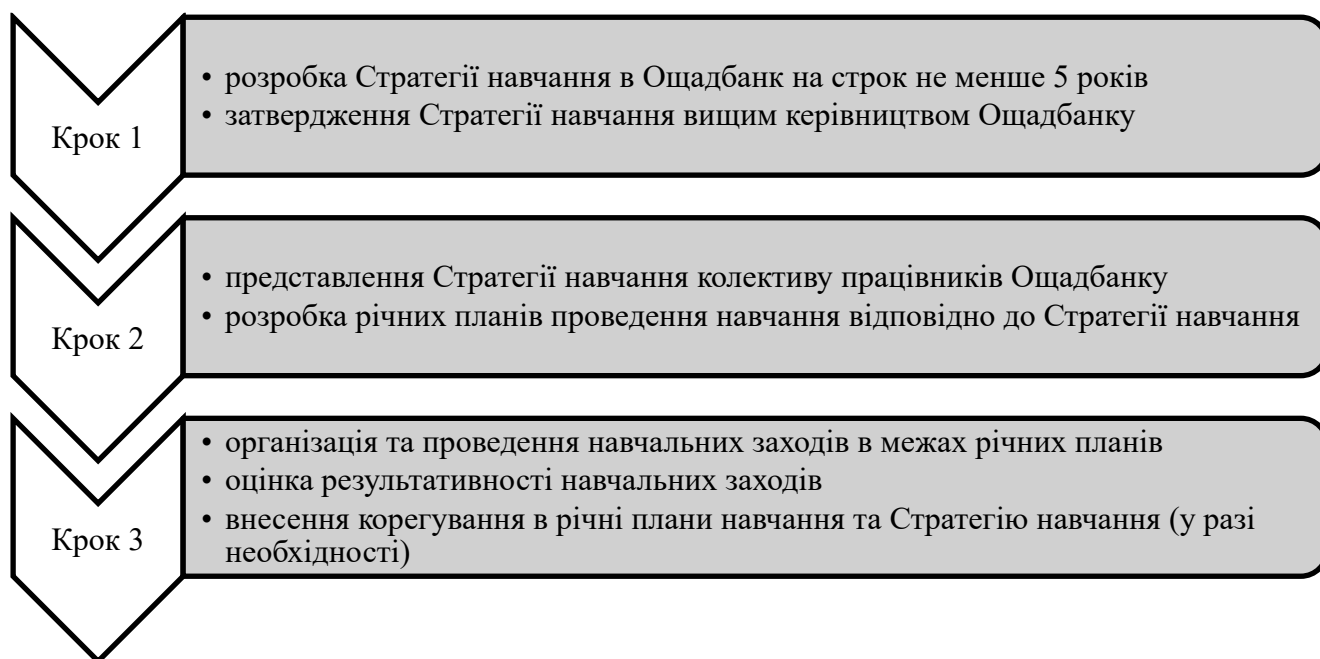


Рисунок 3.2 – Реалізація системи навчання в Ощадбанку

Джерело: побудовано автором

Така система навчання персоналу, що об'єднана однією концепцією та розроблена для кожного організаційного та управлінського рівня як керівників, так і фахівців, реалізується у формі корпоративного університету. Фактично він виступатиме тим інструментом кадрової політики Ощадбанку, який має

забезпечити його кваліфікованими кадрами на постійній основі. До завдань корпоративного університету можна віднести [42]:

- системне управління знаннями (пошук і добір навчальних програм і курсів, підготовка й адаптація навчальних програм і курсів під конкретні потреби банку, контроль якості результатів навчання);
- формування кадрового резерву;
- формування єдиних корпоративних цінностей і корпоративної культури;
- генерація ідей;
- стимулювання безперервного розвитку банку.

Корпоративний університет Ощадбанку може бути створений для збереження, накопичення та примноження знань банку (про організацію бізнес-процесів, банківські продукти, фінансові інструменти, FinTech тощо) в довгостроковій перспективі. Його потрібно виокремити в спеціалізований підрозділ, що підпорядковуватиметься вищому керівництву. Стратегія та функціонал такого підрозділу має узгоджуватися з загальною стратегією Ощадбанку. З одного боку, спочатку він потребуватиме значних інвестицій для розвитку матеріальної бази, залучення професійних лекторів, можливо, навіть на постійній основі, розроблення програм та курсів навчання, забезпечення їх відповідними методичними матеріалами, створення дистанційної платформи навчання тощо. З іншого боку, при ефективній організації та управлінні такий університет може вийти на самоокупність або навіть стати центром прибутку. Він може обслуговувати як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів (персонал інших банків, партнерів, страхових компаній, дистриб'юторів). Основною перевагою такої форми системного навчання є можливість використовувати власний накопичений досвід банку, знання про банк та його клієнтів для екстраполявання його на розробку власних програм навчання під власні потреби та реалізуючи стратегічний підхід до процесу корпоративного навчання.

Необхідним для побудови та реалізації системи навчання в банку є зацікавленість та залученість вищого керівництва Ощадбанку до цього процесу. Навчання має бути складовою як операційних планів, так і стратегій розвитку

банку із встановленими центрами відповідальності та контролю. Відповідальними за організацію та забезпечення навчання має бути структурний підрозділ, що займається управлінням кадрів, залученими до розроблення тематичних планів навчання, навчальних курсів та їх проведення мають бути основні бізнес-підрозділи, а керівництво та контроль лежить на Правлінні Ощадбанку.

Оскільки організація та забезпечення навчання персоналу потребує значних фінансових ресурсів, то Стратегія навчання в обов'язковому порядку має бути погоджена з акціонерами Ощадбанку.

Запропоновані рекомендації сприятимуть ефективному розвитку персоналу Ощадбанку, його професійному зростанню, підвищенню компетентності та конкурентоздатності на ринку праці для формування конкурентних переваг банківського бізнесу. Успішно реалізовані запропоновані заходи направлені не лише задоволення потреб персоналу в його саморозвитку, а й банку – в частині досягнення поставлених цілей та завдань – підвищення лояльності та вмотивованості працівників, зниження плинності кадрів, пошуку найталановитіших фахівців для ротації керівного складу різних рівнів та формування кадрового резерву. Корпоративний університет Ощадбанку може стати джерелом формування та розвитку корпоративної культури та підтримання корпоративних цінностей.

3.2 Соціально-економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Важливою особливістю запропонованих рекомендацій щодо поліпшення організації навчання персоналу в Ощадбанку є їх ефективність, яка може мати різні прояви. Зокрема, економічний ефект передбачає розрахунок результатів проведеного навчання, аналіз структури витрат на навчання, оцінку впливу на фінансовий результат банку тощо, тобто таку організацію та управління навчанням

персоналу, коли при мінімальних фінансових витратах досягається максимальний результат від проведеного навчання. Головним критерієм такої ефективності є найбільш повне задоволення економічних потреб як роботодавця, так і найманого працівника у розвитку, висока якість проведеного навчання, а також оптимальне використання фінансових, трудових та часових ресурсів. Разом з тим, навчання характеризується і соціальним ефектом – досягненням результатів, направлених на задоволення соціальних потреб працівників банку. Соціальний ефект досить важко виміряти грошовими одиницями, така оцінка є більш глибокою й пов'язаною з іншими (нематеріальними) вимірами та результатами. Вона потребує залучення висококваліфікованих експертів для оцінювання рівня задоволеності від процесу та результатів навчання, а також перспектив для подальшого розвитку персоналу.

Запропонована комплексна система навчання в Ощадбанку обумовлена необхідністю задоволення як економічних потреб роботодавця (знайти, підготувати, утримати, мотивувати висококваліфікованого та результативного працівника), так і задоволення потреб суспільства (особливо в умовах війни в Україні, скорочення робочих місць, падіння рівня доходів населення).

На ринку праці однозначно сильні позиції в роботодавця, який володіє фінансовими ресурсами, налагодженими бізнес-процесами та ефективними функціональними зв'язками.

Найманий працівник знаходиться в менш вигідній позиції. Особливо гостро це відчувається в умовах сьогодення через повномасштабну війну. При нестабільності економіки, падінні валового внутрішнього продукту, нестабільній національній валюті, просіданні ринку праці доходи населення падають, а витрати зростають. Дуже важливим досягненням в житті молодої людини є отримання освіти, що в подальшому сприяє працевлаштуванню за фахом у роботодавця.

Подальшому професійному зростанню працівника сприяють два основних фактори:

- практичний досвід;
- нові знання.

Роботодавець як напряму, так і опосередковано впливає на ці фактори, забезпечуючи своїх працівників роботою (основна функція роботодавця), а також сприяє подальшому професійному зростанню працівника через навчання.

Зупинитися в навчанні є неприпустимим на конкурентному ринку праці. Постійна зміна зовнішніх (зміна законодавства, новітні технологічні розробки, постійні інновації тощо) та внутрішніх факторів (самореалізація, задоволення потреб, що зростають тощо) стимулюють працівника постійно підтримувати свій професійний рівень, нарощувати його, продовжувати вчитися.

Зазвичай, освіта на наступних етапах після університету / інституту / коледжу є платною і не завжди доступною для працівника.

Роботодавець, розуміючи вагомість навчання персоналу та, разом з тим, задовольняючи власні потреби у висококваліфікованих кадрах, має також бути соціально-відповідальним та забезпечити за власний рахунок організацію та проведення навчання для своїх найманих працівників. Таке інвестування коштів характеризується високою результативністю через те, що навчені фахівці створять потужний актив такого роботодавця.

Загалом можна виділити наступний комбінований ефект для Ощадбанку від запровадження запропонованих рекомендацій щодо покращення навчання персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Комбінований ефект запропонованих рекомендацій

Вид ефективності	Результати
1	2
Соціальна	- відповідальний роботодавець - вмотивовані працівники - висококваліфіковані працівники - структурований персонал - поліпшення умов праці - збільшення робочих місць - покращення рівня здоров'я найманих працівників
Економічна	- зменшення плинності кадрів - збільшення доходів найманих працівників - зростання прибутковості банку - зростання рентабельності - підвищення продуктивності праці - зростання обсягів реалізації при сталих витратах - зменшення витрат на охорону праці

Продовження табл. 3.1

1	2
Репутаційна	- підвищення іміджу роботодавця на ринку праці - додаткові конкурентні переваги - формування репутації соціально-відповідального банку

Джерело: побудовано автором

Отже, ефективність запровадження рекомендованих заходів щодо навчання персоналу дозволить Ощадбанку досягнути значного ефекту. Це і соціальна ефективність, і економічна ефективність (інвестовані кошти в навчання принесуть значні результати), і репутаційний ефект. Якщо соціально-економічна ефективність є зрозумілою та усталеною для сприйняття на ринку праці, то репутаційний ефект є відносно новим та бажаним результатом в умовах жорсткої конкуренції, мінливого попиту.

Важливість репутаційного ефекту проявляється в тому, що роботодавець формує певний іміджевий капітал, який дозволяє іноді залучати та утримувати працівників без додаткових витрат або при дотриманні середніх витрат на рівні фінансового сектору. Для працівника є престижним працювати, наприклад, в Ощадбанку, незважаючи на те, що заробітна плата не є вищою за аналогічні зарплати на ринку.

Для підвищення репутаційного капіталу та рівня залученості персоналу Ощадбанку як роботодавцю необхідно:

- чітко та детально доносити, пояснювати мету роботи кожного працівника, його вклад у загальну справу та відповідальність за результат;
- заохочувати на постійній основі прояв з боку персоналу особистої ініціативи, давати можливість їм висловлювати свою думку, раціоналізаторські ідеї, відчувати себе причетними до змін, що відбуваються в банку;
- проводити брейн штормінг з метою творчого обговорення ідей без негативних оцінок та висміювання;
- організовувати особисті та професійні свята для формування відчуття залученості кожного працівника до роботи банку загалом, а також формування сприятливого клімату в середині компанії;

- забезпечувати обов'язковий зворотній зв'язок для підтримки працівників, стимулювання їхньої продуктивної роботи;
- організовувати корпоративне навчання, формувати інститут наставництва для підтримки новачків.

Всі ці заходи спрямовані не просто на формування сприятливого клімату в середині колективу, а на формування репутаційного капіталу, тобто підвищення рівня залученості та лояльності працівників до роботодавця та бренду банку. Цьому має сприяти як формальна, так і неформальна, й інформальна освіта, тобто постійний розвиток кожного працівника як індивіда та формування команди односторонців, які поділяють цінності компанії, допомагають один одному, лояльні до бренду роботодавця та впевнені у своєму майбутньому тільки з Ощадбанком.

ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи нами було сформульовано такі висновки та розроблено такі практичні рекомендації щодо вдосконалення організації навчання персоналу в банківській установі:

1. Дефініція «розвиток персоналу» включає на рівні з іншими одну з найважливіших складових – навчання персоналу, яке можна трактувати як цілеспрямований та систематичний процес формування у працівників професійних знань, умінь, практичних навичок, та формування компетенцій для виконання роботи та/або професійної діяльності з метою розкриття трудового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності персоналу й ефективності діяльності компанії. У навчанні зацікавленими є одночасно і роботодавець, і найманий працівник. Воно розглядається ними як інструмент підвищення рівня знань, умінь та навичок, як інструмент заохочення та мотивації до подальшої роботи в компанії, а також як формування лояльного до компанії персоналу. Навчання також сприяє інтелектуальному та особистісному розвитку людини, розширює її загальну ерудицію та коло інтересів, зміцнює впевненість у своїх силах та віру в майбутнє.

2. На вибір видів та методів навчання будуть впливати його цілі та завдання, які визначаються менеджментом компанії, кількість персоналу, яка потребує навчання, особистісні якості працівників, зміст навчання, його вартість, джерела фінансування та строки його проведення, кваліфікація викладачів. Навчання персоналу компанії може здійснюватися у двох основних видах: безпосередньо в компанії на робочому місці та поза межами робочого місця і компанії. Кожен з них має свої переваги та недоліки. На практиці доцільно поєднувати різні методи навчання як у компанії, так і поза її межами залежно від цілей та завдань управління розвитком персоналу, специфіки діяльності компанії, наявності та достатності фінансових ресурсів, організаційних можливостей.

3. Від правильності та об'єктивності оцінювання процесу організації та отриманих результатів навчання будуть залежати ступінь вмотивованості

працівників до подальшого навчання, зацікавленість менеджменту в створенні умов для навчання персоналу, вибір видів та методів навчання, обсяги фінансування, формування кадрового резерву в компанії. На практиці найчастіше застосовується цільове та систематичне оцінювання. Всі моделі та методи оцінювання на практиці мають певні проблеми з реалізацією: можливістю оцінювання навчальної програми на всіх етапах її здійснення, недостатньою об'єктивністю оцінювання всіма зацікавленими особами, які переслідують на меті різні інтереси, складністю впровадження моделей оцінювання через їх багатоетапність та багатокомпонентність, складністю визначення реальних результатів навчання.

4. Ощадбанк є одним із найбільших державних банків України, генеруючи нову додану вартість у вигляді прибуткової діяльності та підтримки економіки України, особливо у таких нелегких воєнних умовах. Протягом 2019-2022 рр. чисельність персоналу скоротилася на 14,8 %, при цьому скорочення відбулося протягом останніх 2021 та 2022 років. Плинність кадрів протягом проаналізованого періоду є незначною і не перевищує 2 % щороку. Показник середнього віку працівників банку склав 39-41 рік. В структурі Ощадбанку діє окремий департамент, функціоналом якого є управління персоналом банку – Департамент по роботі з персоналом з низкою управлінь, відділів та секторів, що є логічним та обґрунтованим через складну організаційну структуру та велику чисельність персоналу, яка у 2023 р. становила майже 20 тис. співробітників. Відбулися зміни у підході до управління навчанням персоналу, а саме: від виокремлення підрозділів за принципом місця роботи працівників (центральный апарат та регіональні управління) перейшли до принципу конкретних функцій щодо організації навчання (тренінги, дистанційне навчання). На нашу думку, доречним та своєчасним є створення окремого відділу, що буде відповідати за організацію дистанційного навчання.

5. Навчання персоналу поділяється на наступні види залежно від часу роботи працівників в Ощадбанку:

- школа навчання новоприйнятих працівників (частка працівників, що пройшли таке навчання у 2022 р. склала 11 %);
- підвищення кваліфікації (у 2022 р. різко скоротилося до 6 %);
- підготовка кадрового резерву (проводиться за двома напрямками – «Ощадлідер» (серед керівників філій та центрального офісу Ощадбанку, які мають керівний досвід та стаж роботи в банку 1+ років) та «Ощадпрофі» (для спеціалістів філій та центрального офісу Ощадбанку, які мають стаж роботи в банку 6+ місяців));
- навчання з особистісного розвитку, яке передбачає можливість працівнику опанувати нові для власного розвитку теми.

6. З урахуванням сучасних реалій ми вважаємо ефективним навчання, яке поєднує і очну, і дистанційну форми. Перевагами дистанційного навчання є його доступність та зручність для слухачів, що не потребує фізичної присутності працівників в місцях навчання, економія коштів банку на оренді приміщення та організації навчання, достатньо буде скористатися доступними засобами онлайн-зв'язку (таких, як Zoom, WebEx, Teams, Google-клас тощо). Наступною пропозицією є систематизація навчання для різних категорій працівників (базове, фахове, кадровий резерв та саморозвиток). Важливо на постійній основі проводити навчання від моменту прийняття працівника на роботу до його подальшої роботи та розвитку професійних та особистісних якостей. Така система навчання персоналу, що об'єднана однією концепцією та розроблена для кожного організаційного та управлінського рівня як керівників, так і фахівців, має реалізовуватися у формі корпоративного університету. Він може бути створений для збереження, накопичення та примноження знань банку (про організацію бізнес-процесів, банківські продукти, фінансові інструменти, FinTech тощо) в довгостроковій перспективі. Його стратегія та функціонал повинні узгоджуватися з загальною стратегією Ощадбанку. Необхідним для побудови та реалізації системи навчання в банку є зацікавленість та залученість вищого керівництва Ощадбанку до цього процесу. Навчання має бути складовою як операційних планів, так і стратегій розвитку банку із встановленими центрами відповідальності та контролю.

7. Запровадження рекомендованих заходів щодо навчання персоналу дозволить Ощадбанку досягнути значної соціальної (розвитку персоналу), економічної (інвестовані кошти в навчання принесуть значні результати) та репутаційної ефективності. Всі ці заходи спрямовані не просто на формування сприятливого клімату в середині колективу, а на формування репутаційного капіталу, тобто підвищення рівня залученості та лояльності працівників до роботодавця та бренду банку. Цьому має сприяти як формальна, так і неформальна, й інформальна освіта, тобто постійний розвиток кожного працівника як індивіда та формування команди однодумців, які поділяють цінності компанії, допомагають один одному, лояльні до бренду роботодавця та впевнені у своєму майбутньому тільки з Ощадбанком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]. Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.
2. Яцкулич Х.Р., Муха Р.А. Розвиток та навчання персоналу як важливі чинники розвитку успішного підприємства. *Science of XXI century: development, main theories and achievements: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1), December 24, 2021*. Helsinki, Republic of Finland: European Scientific Platform. P. 26-29.
3. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Випуск 22. Частина 1. С. 77-80.
4. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.
5. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
6. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення - 01.12.2023)
7. Новікова М.М., Швед А.Б. HR-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/60921/> (дата звернення - 10.12.2023).
8. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 512 с.
9. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 194-197.

10. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59.
11. Хілуха О.А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4 (74). С. 54-59.
12. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>.
13. What is Personnel Training and Why is it Necessary? URL: <http://surl.li/ugzyu> (дата звернення - 03.12.2023).
14. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
15. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення - 03.12.2023).
16. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення - 03.12.2023).
17. Іваницька С.Б., Неділько Н.В. Особливості організації професійного навчання персоналу підприємства. *Електронне фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 14. С. 97-91. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-14).
18. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому без пековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 60-69.
19. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418-422.
20. Рекомендація щодо професійного навчання № 57. Міжнародна організація праці. Міжнародний документ від 27.06.1939 № 57. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_045#Text (дата звернення - 03.12.2023).

21. Рекомендація щодо розвитку людських ресурсів від 17.06.2004 № 195.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_532#Text (дата звернення - 03.12.2023).
22. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 286-293. DOI: 10.35774/econ2022.02.286.
23. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 73-79. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-73-79.
24. Данюк В.М. Безперервний розвиток персоналу як домінантний чинник інноваційного виробництва. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 36-49.
25. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
26. Оболенцева Л.В., Сегеда І.В., Богдан Н.М. Навчання як ключовий аспект підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. Випуск 36. С. 54-58.
27. Кицак Т.Г., Кулінич І. Коучинг в розвитку управлінського персоналу компаній. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р.* Київ: КНЕУ, 2021. С. 186 -189.
28. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 326-329.
29. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880>. (дата звернення - 10.02.2024).

30. Гавкалова Н.Л., Криворучко А.С. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 232 с.
31. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Моделі оцінювання ефективності програм розвитку компетентностей працівників. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 90-98. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-90-98>.
32. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Наукові праці. Серія: Економіка*. 2010. Т. 145, Вип. 132. С. 108-114.
33. Захарова О.В., Городничук Н.В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3 (19)-4 (20). С. 100-107.
34. Гірман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 838-843.
35. Статут акціонерного товариства «Державний ощадний банк». Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/ustanovci-vnutrisni-dokumenti-ta-licenzii> (дата звернення - 14.03.2024).
36. Про банк. Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/about> (дата звернення - 14.03.2024).
37. Фінансова звітність. Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення - 16.03.2024).
38. Аналітика АУБ. Асоціація українських банків. URL: <https://aub.org.ua/index.php/analitika-aub> (дата звернення - 16.03.2024).
39. Фінансові результати Ощадбанку. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/oschadbank/rating/> (дата звернення - 16.03.2024).
40. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/zvitnist-emitenta-cinnih-paperiv> (дата звернення - 16.03.2024).

41. Лопушняк Г.С., Шандар А.М., Миляник Р.В. Освітні траєкторії формування цифрових компетентностей. *Галицький економічний вісник*. 2023. №3. С. 19–30. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.019.

42. Збрицька Т.П. Переваги створення корпоративного університету як інструменту розвитку персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 354-358.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Підходи до розгляду сутності поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення поняття	Ключові слова
1	2	3
О.Ю. Антипцева [3]	Планомірний та динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення та прирощення трудового потенціалу підприємства на основі генерування безперервного потоку знань, їх акумуляції, оновлення, дифузії та трансформації у відповідні компетенції персоналу на основі всебічного вдосконалення якостей працівників для забезпечення заданого рівня їх компетентності з метою реалізації стратегічних цілей суб'єкту господарювання та нарощування персональної конкурентоспроможності робітників для забезпечення їх трудової мобільності на різних етапах свого життєвого циклу під час забезпечення паритету інтересів та партнерства всіх зацікавлених сторін	Планомірний та динамічний процес, спрямований на відтворення та прирощення трудового потенціалу
В.Я. Брич, О.Я. Гугул [4]	Системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу	Системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства
О.О. Гетьман, А.О. Білодід [5]	Цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності	Цілеспрямований системний підхід до вдосконалення персоналу організацій
Р. Марра, Г. Шмідт [4]	Навчання й підвищення кваліфікації персоналу	Навчання й підвищення кваліфікації персоналу
О. Морозов, В. Гончар [6]	Безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі	Безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників

1	2	3
М.М. Новікова, А.Б. Швед [7, с. 16, с. 50]	Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу Системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників	Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників
В.А. Савченко [8, с. 41-45]	Системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін працівників засобами неперервного професійного навчання й виховання для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу	Системно організований процес змін працівників
А.М. Ткаченко, К.А. Марченко [9]	Цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей	Цілеспрямований та систематичний вплив на працівників
Л. Федоришина, О. Гарват [10]	Цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів задля покращення індивідуальних та колективних показників роботи, зростання загальної продуктивності і завдяки цьому – забезпечення постійного підвищення ефективності діяльності організаційного утворення	Цілеспрямований системний процес удосконалення персоналу організації
О.А. Хілуха [11]	Розроблення соціальних програм підприємства у рамках бізнес-стратегії підприємства з метою залучення та утримання професійних і висококваліфікованих працівників	Розроблення соціальних програм підприємства
Н.С. Якімова, О.В. Марценюк, В.О. Мойсєєва [12]	Проведення різних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю кадрового потенціалу підприємства, особистісному зростанню та розвитку кожного співробітника для внесення особистого вкладу в діяльність підприємства	Проведення заходів щодо розкриття кадрового потенціалу

Таблиця Б.1 – Підходи до розгляду сутності поняття «навчання персоналу»

Автор	Визначення поняття	Ключові слова
1	2	3
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [13, с. 324]	Систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи	Систематичний процес формування теоретичних знань, умінь та практичних навичок
В.Я. Брич, О.Я. Гугул [4]	Цілеспрямований процес набуття працівниками підприємства професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певних видів робіт з метою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності персоналу та ефективності роботи підприємства	Цілеспрямований процес набуття працівниками підприємства професійних знань, умінь та навичок
М.І. Дзямудич [14, с. 163]	Комплексний безперервний процес, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків	Комплексний безперервний процес
ЗУ «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-IV [15]	Набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особи відповідно до її здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці	Набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок
ЗУ «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI [16]	Процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва	Процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь
С.Б. Іваницька, Н.В. Неділько [17]	Систематичний процес передачі та формування у працівників нових професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певної роботи, а також для розвитку їх потенціалу	Систематичний процес передачі та формування у працівників нових професійних знань, умінь та навичок
М. Копитко [18]	Розвиток професійних навичок, умінь і знань співробітників у відповідності з цілями та стратегією компанії	Розвиток професійних навичок, умінь і знань співробітників

1	2	3
I.O. Мартиненко [19]	Систематичний організований процес отримання знань, набуття вмінь, навичок та формування компетенцій, які можуть бути використані у професійній діяльності задля підвищення рівня конкурентоспроможності як персоналу, так і підприємства	Систематичний організований процес отримання знань, набуття вмінь, навичок та формування компетенцій
Рекомендація Міжнародної організації праці щодо професійного навчання № 57 [20]	Всі види навчання, які дозволяють придбати і розвинути технічні і професійні пізнання, незалежно від того, чи проводиться це навчання в школі або на робочому місці	Всі види навчання
Рекомендація Міжнародної організації праці щодо розвитку людських ресурсів № 195 [21]	Вся освітня діяльність, що проводиться впродовж усього життя для розвитку компетентностей і кваліфікацій	Вся освітня діяльність
В.А. Савченко [1, с. 349]	Цілеспрямований процес формування в працівників теоретичних знань, умінь і навиків, потрібних зараз чи в майбутньому	Цілеспрямований процес формування в працівників теоретичних знань, умінь і навиків

Таблиця В.1 – Сутність та переваги окремих методів навчання

Методи навчання	Сутність методу	Основні переваги методу	Основні недоліки методу
1	2	3	4
Інструктаж на робочому місці	Форма навчання, за якої демонструються підходи роботи на робочому місці	1. Ознайомлення з безпосередніми способами виконання функціональних обов'язків, завдань, інструментами, матеріалами 2. Ознайомлення з технікою безпеки 3. Демонстрація організації робочого місця, конкретних трудових операцій 4. Передбачає надання допомоги з боку майбутніх колег, наставника, керівника 5. Короткий строк навчання 6. Вартість навчання порівняно низька	
Ротація	Одна з форм самостійного навчання, за якої співробітника на деякий час переводять на нове місце роботи або посаду для освоєння новими знаннями, вмінням та практичними навичками, а також з метою розширення кругозору	1. Подолання професійної обмеженості працівника, засвоєння нових теоретичних знань, підвищення рівня його організаційної культури 2. Забезпечення умов для всебічного ознайомлення з роботою інших структурних підрозділів компанії 3. Встановлення більш тісних міжособистісних зв'язків між працівниками різних структурних підрозділів 4. Оволодіння декількома професіями 5. Підвищення мотивації співробітників, допомога у боротьбі зі стресом (якщо попередня професія та/або робота була нудною та нецікавою) 6. Короткий строк навчання	1. Зниження продуктивності праці персоналу компанії внаслідок переміщення працівника з одного робочого місця на інше

1	2	3	4
Наставництво	Форма навчання, при якій більш досвідчений співробітник передає свої знання та досвід менш досвідченому колезі у повсякденній діяльності	1. Без відриву від роботи, безпосередньо на робочому місці 2. Висока кваліфікація та значний досвід наставника 3. Можливість обговорення та вирішення робочих проблем з наставником 4. Прищеплення культури праці 5. Низька вартість	1. Знижує зацікавленість наставників у навчанні молоді 2. Суттєво обмежує можливості наставництва щодо розвитку персоналу організації
Лекції	Традиційна форма навчання, у процесі якої викладач через монолог передає навчальний матеріал аудиторії, що сприймає його на слух	1. Отримання великого обсягу інформації за відносно короткий час 2. Можливість сформулювати й запропонувати впродовж одного заняття нові ідеї, зацентрувати увагу на актуальних проблемах 3. Знаходження компромісних рішень за допомогою дебатів та дискусій в групах 4. Опрацювання практичних завдань та пошук їх рішень	1. Пасивність навчального процесу 2. Незначний зворотній зв'язок лектора та аудиторії 3. Знижує рівень засвоєння навчального матеріалу, оскільки лектор не завжди має можливість своєчасно корегувати навчальний процес
Семінари	Традиційна форма навчання	1. Обговорення окремих питань та практичних завдань у малих групах 2. Мозковий штурм 3. Оптимізація роботи з документообігом та управлінського обліку	
Ділова гра	Колективна гра, під час якої розбирається навчальний матеріал на основі практичних ситуацій, наближених до професійної діяльності слухачів	1. Максимальна наближеність до реальних практичних ситуацій, що мають місце в робочому процесі 2. Рольові ігри 3. Динамічність гри та можливість кращого запам'ятовування 4. Закріплення поведінкових навичок та ефективне формування практичних навичок	1. Неефективність при опануванні теоретичних знань або оволодінні новими професіями 2. Значні витрати на розроблення 3. Необхідність значного обсягу часу для проведення гри

1	2	3	4
Тренінг	Короткострокова форма навчання, при якій увага переважно приділяється формуванню практичних навичок та вмінь, а теорія зведена до мінімуму	1. Навчання вмінно планувати свій та робочий час (принципам тайм-менеджменту) 2. Підвищення ефективності особистих можливостей (мистецтво переговорів, презентації своєї компанії) 3. Комплексна та цілісна програма, що передбачає поєднання багатьох різноманітних методів 4. Більший рівень засвоєння матеріалу (5 разів) на відміну від звичайних лекцій	
Коучинг	Тренер-консультант активно бере участь в повсякденному житті клієнта при дотриманні повної конфіденційності і надає рекомендації щодо ефективного вирішення тих чи інших робочих та/або особистих питань	2. Розкриття наявного потенціалу співробітника 3. Розвиток співробітника та підвищення його результативності 4. Допомога в пошуку відповідей на питання, що хвилюють співробітника	
Курси підвищення кваліфікації	Традиційна форма навчання	1. Осучаснення та поглиблення уже здобутих теоретичних знань та практичних навичок 2. Засвоєння передового зарубіжного та вітчизняного досвіду 3. Знайомства з цікавими спікерами та учасниками	

Джерело: побудовано автором на основі [5; 8, с. 65-77; 17; 19; 25, с. 177-180; 26; 27]

Таблиця Г.1 – Методи оцінки ефективності розвитку персоналу [30]

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Метод узагальнених оцінок	Оцінка отримується шляхом співставлення узагальнених економічних результатів до витрат на розвиток персоналу	Простота та інформативність в умовах відсутності впливу інших чинників	Неможливість застосування при дії комплексу факторів, що обумовлюють результат діяльності
Метод експертних оцінок	Представляє собою узагальнення суб'єктивних оцінок фахівців стосовно змін, що відбулися в наслідок розвитку	Оперативність, гнучкість, можливість стандартизації	Значна суб'єктивність, ймовірний характер результату
Статистичний метод	Передбачає виявлення статистичних закономірностей та прийняття рішення на їх основі	Дозволяє враховувати значну кількість факторів	Необхідність наявності валідної статистичної моделі та масивів даних
Метод бенчмаркінгу	Полягає у порівнянні показників підприємства з показниками інших підприємств галузі	Оперативність, можливості стандартизації	Необхідність інформації про внутрішні процеси інших підприємств
Аудит персоналу	Комплексна оцінка стану працівників на предмет виявлення недоліків та слабких сторін	Багатопараметрична характеристика впливу розвиваючих чинників	Необхідність залучення кваліфікованих фахівців та неявний характер результатів
Метод оцінки рентабельності	Полягає у визначенні окупності витрат на персонал	Простота та наочність	Вузька сфера застосування
Метод ключових показників ефективності	Визначення еталонних значень ключових показників та міри наближення до них	Значний мотивуючий ефект, можливість моніторингу	Складність урахування впливу заходів на системну ефективність
Контролінг персоналу	Орієнтація на контроль процесів, що пов'язані з витратами на персонал	Можливість інтеграції кількох методів оцінки	Необхідність підрозділу з контролінгу
Система збалансованих показників	Комплексна оцінка витрат та результативності за показниками бізнес-процесів	Можливість врахування системних ефектів	Необхідність процесної організації управління підприємством
Методи оцінки ефективності навчання	Передбачають оцінку динаміки особистісних новоутворень та професійних якостей	Дозволяють оцінити результативність заходів з навчання	Обмежуються оцінкою результативності заходів з навчання

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016284368

Дата перевірки:
26.05.2024 18:33:08 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
27.05.2024 10:10:16 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: **КБР Рибачок плагіат**

Кількість сторінок: 66 Кількість слів: 13664 Кількість символів: 110070 Розмір файлу: 304.08 KB ID файлу: 1016078230

12.8% Схожість

Найбільша схожість: 1.76% з Інтернет-джерелом (<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25597/1/%d0%a3%>)

11.2% Джерела з Інтернету 276 Сторінка 68

8.64% Джерела з Бібліотеки 465 Сторінка 72

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 46