

УДК 331.101.38:331.2

О. О. Кундицький,

д. е. н., професор кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>

І. І. Федоришин,

аспірант кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3284-296X>

Р. В. Кондрацький,

аспірант кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3793-8286>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.54

БІЗНЕС-ТРЕНІНГ ЯК ЗАХІД ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

O. Kundytskyi,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management,

Ivan Franko National University of Lviv

I. Fedoryshyn,

Graduate Student of Management, Ivan Franko National University of Lviv

R. Kondratskyi,

Graduate Student of Management, Ivan Franko National University of Lviv

BUSINESS TRAINING AS A MEASURE FOR IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF EMPLOYEE DEVELOPMENT IN THE MODERN COMPANY AND ASSESSING ITS EFFICIENCY

У науковій статті ми проаналізували теоретико-практичні проблеми бізнес-тренінгу як заходу вдосконалення системи навчання працівників у сучасній компанії та здійснили оцінку ефективності останньої. Актуальність наукової статті спричинена непроведенням або неефективним проведенням безпосереднього навчання та розвитку працівників у сучасній компанії, що, як наслідок, спричинило потребу власне вдосконалення системи безпосереднього навчання та розвитку працівників у сучасній компанії. Отже, основна мета наукової статті лежить у вивченні основних теоретико-практичних постулатів системи безпосереднього навчання і розвитку працівників у сучасній компанії та розробка та оцінка заходів вдосконалення останньої.

В процесі написання наукової статті ми опрацювали багато наукових праць зарубіжних, вітчизняних дослідників, ресурси інтернету, вивчили та проаналізували багато моментів практичної діяльності відносно управління розвитком працівників у сучасній компанії. Методологічним підґрунтям наукової статті є наступні методи пізнання: специфічні, загальнонаукові, діалектичні, а також класичні положення в цілому економічної теорії.

In the scientific article, we analyzed the theoretical and practical results of business training as a measure to improve the system of training employees in a modern company and evaluated the effectiveness of the latter. The relevance of the scientific article is caused by the non-conduct or ineffective conduct of direct training and development of employees in a modern company, which, as a result, caused the need to improve the system of direct training and development of employees in a modern company. Therefore, the main goal of the scientific article is to study the main theoretical and practical postulates of the system of direct training and development of employees in a modern company and the development and evaluation of measures to improve the latter.

In the process of writing a scientific article, we processed many scientific works of foreign and domestic researchers, Internet resources, studied and analyzed many points of practical activity regarding the management of employee development in a modern company. The methodological basis of the scientific article is the following methods of cognition: specific, general scientific, dialectical, as well as classical provisions of economic theory as a whole.

The urgency of improving the employee development management system in a modern company is caused by the need to bring employee development to the overall development of a modern company in accordance with modern requirements. The organizational and economic conditions of existence of modern companies are distinguished by the growing need for qualified, competent employees, as well as the growing importance of the human factor as necessary prerequisites for ensuring the effectiveness of the modern company as a whole and introducing innovations in the latter.

Today, we believe, in modern companies, not enough attention is paid to the management of employee development, which implies the existence of a set of interacting elements, which, as a result, creates the possibility of making effective economically justified modern management decisions.

As of today, we believe, the issues of improving the management system for the development of employees of a modern company remain unexplored.

The effectiveness of employee development management was considered in many Ukrainian and foreign studies, among the authors of which the following should be highlighted: D. Boginya [1], O. Turetskyi, M. Vedernikov, V. Weber, M. Semykina, L. Dovgan, O. Grishnova [2], V. Yegorshin, P. Druker, G. Deslier [3], J. Lufti, A. Shegda, A. Kolot, S. Shekshnya, J. Ivantsevich and many others.

As of today, there is a need to actually improve theoretical and practical knowledge, skills, and abilities related to managing the development of employees.

So, under the main purpose of the scientific article, research and analysis of the management system of training and development of employees are considered. We have carried out a study of the concept of business training as a measure to improve the system of training and development of employees, as well as carried out an assessment of the effectiveness of the improvement of the latter.

The theoretical and methodological basis of the scientific article is a complex, systematic approach to the study of social phenomena, processes, classical postulates of economic theory, general scientific, specific dialectical methods of cognition.

Ключові слова: працівники, навчання працівників, розвиток працівників, бізнес-тренінг.
Key words: employees, employee training, employee development, business training.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність покращення системи управління розвитком працівників у сучасній компанії викликана необхідністю приведення відповідно до сучасних вимог розвиток працівників до в цілому розвитку сучасної компанії. Організаційні та економічні умови існування сучасних компаній відрізняються зростаючою потребою щодо кваліфікованих, компетентних працівників, а також зростанням значення людського фактору як необхідних обов'язкових умов забезпечення ефективності діяльності в цілому сучасної компанії та запровадження інновацій в останній.

Сьогодні, ми вважаємо, у сучасних компаніях недостатньо уваги приділяється управлінню розвитком працівників, що передбачає існування сукупності взаємодіючих елементів,

що, як наслідок, створює можливість прийняття ефективних економічно обґрунтованих сучасних управлінських рішень.

Станом на сьогодні недослідженими залишаються, ми вважаємо, питання вдосконалення системи управління розвитком працівників сучасної компанії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ефективність управління розвитком працівників розглядалася у багатьох українських та іноземних дослідженнях, серед авторів яких варто виділити наступних: Д. Богиня [1], О. Турецький, М. Ведерніков, В. Вебер, М. Семикіна, Л. Довгань, О. Грішнова [2], В. Єгоршин, П. Друкер, Г. Деслер [3], Дж. Лафті, А. Шегда, А. Колот, С. Шекшня, Дж. Іванцевич та багато інших.

Станом на сьогодні, існує необхідність власне вдосконалення теоретико-практичних знань, навиків, вмінь відносно управління розвитком працівників.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Отже, під основною метою наукової статті розглядають дослідження та аналіз системи управління навчанням і розвитком працівників. Нами здійснено дослідження поняття бізнес-тренінг як захід вдосконалення системи навчання і розвитку працівників, а також здійснено оцінку ефективності удосконалення останньої.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методичним підґрунтям наукової статті є комплексний, системний підхід дослідження суспільних явищ, процесів, класичні постулати економічної теорії, загальнонаукові, специфічні діалектичні методи пізнання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Під бізнес-тренінгом сьогодні розглядають метод інтенсивного, активного навчання, спрямований на збагачення знань, вмінь працівників у сучасній компанії, розвиток індивідуальних, фахових навичок, в тому числі навички креативного вирішення специфічних питань, навички власне колективної роботи. Бізнес-тренінги реалізуються для навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні сьогодні для конкурентної боротьби на ринку. З цієї причини, актуальним дуже сьогодні є розуміння невідповідності притаманних знань працівників у сучасній компанії та потреби набуття працівниками стійких нових навичок.

Тому, ми рекомендуємо розглядати реалізацію тренінгів сьогодні як початковий етап процесу формування системи корпоративного навчання працівників у сучасній компанії. Процес розробки ефективної системи безпосереднього навчання, ми вважаємо, передбачає три наступні послідовні етапи. На першому етапі управлінський апарат у сучасній компанії усвідомлює потребу впровадження прогресивних форм навчання працівників, і, в свою чергу, починає реалізовувати тренінги. Наступним етапом, є розробка програм розвитку працівників, яка передбачає постійний комплекс наперед запланованих навчальних заходів працівників. На останньому етапі, за умови усвідомлення сучасною компанією вагомості кадрової складової відбувається розробка комплексної системи власне корпоративного навчання, яка,

розглядається сьогодні як найдосконаліша форма власне розвитку індивідуальних, а також професійних компетенцій працівників.

Оскільки, особливості діяльності сучасних компаній формують принципово нові вимоги щодо працівників, рекомендуємо провести тренінгове навчання працівників сучасної компанії "Креативний менеджмент, творчість у менеджменті".

Розглянемо детальніше запропонований тренінг "Креативний менеджмент, творчість у менеджменті". В результаті запропонованого тренінгу працівники у сучасній компанії:

- випробовують інструментарій власне креативного підходу щодо вирішення професійних завдань;

- отримують досвід власне пошуку нестандартних варіантів рішень бізнес-завдань, донесення до програм здійснення рішень.

Цільовою аудиторією запропонованого тренінгу є спеціалісти та менеджмент усіх рівнів у сучасній компанії.

До завдань запропонованого тренінгу належать наступні:

- навчити учасників запропонованого тренінгу власне техніці створення творчого середовища у сучасній компанії, управління явищами, процесами у сучасній компанії;

- ознайомити учасників запропонованого тренінгу власне із способами, прийомами творчого підходу відносно вирішення життєвих, а також професійних ситуацій;

- розробити та накопичити інструментарій підвищення ефективності роботи компанії загальною, структурною підрозділу зокрема;

- сформуванню та накопичити навички розробки короткого, коректного клієнтського запиту щодо вирішення специфічної проблеми або бізнес-завдання;

- відпрацювати навички формування, подальшого розвитку власне інноваційного мислення, поведінки, навички управління креативним процесом.

До методів запропонованого тренінгу належать наступні:

- в процесі запропонованого тренінгу учасники реалізують індивідуальні, групові завдання;

- учасники беруть активну участь власне у ролевих іграх;

- тренери здійснюють відеозапис виступів для подальшої роботи над зміною стилю кожного конкретного учасника.

Формат проведення тренінгу містить в собі:

- практичні завдання, вправи — 85%;

- лекції — 15%.

В рамках програми запропоновано-го тренінгу значна увага приділяється власне розвитку практичних навичок учасників.

Серед способів роботи на запропонованому тренінгу виділяємо наступні:

- відео матеріал;
- міні-лекції;
- мозкові штурми;
- робота у групах;
- бізнес-гра симулятор;
- дискусії;
- індивідуальна робота.

Тривалість запропонованої програми: 14 годин або 2 дні. Після проходження навчання усі без винятку учасники готові застосовувати досліджений матеріал безпосередньо у своїй щоденній діяльності згідно цілей, вимог сучасної компанії. Для оцінки якості системи навчання варто використовувати метод експертних оцінок, що передбачає оцінювання якості фахівцем-експертом. Збір інформації, що необхідна для встановлення показників ефективності власне навчання здійснюється для встановлення впливу власне навчання на ступінь знань працівників та кінцеві фінансові показники сучасної компанії. Якість навчання працівників визначається за допомогою використання критеріїв результативності навчання працівників (табл. 1).

Навчання, перепідготовка працівників, підвищення кваліфікації працівників сьогодні розглядаються як важливі рішення в сфері забезпечення конкурентоспроможних працівників. Важливим також при цьому, на наш погляд, є введення інформаційних технологій. З метою забезпечення додаткового інформаційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності у сучасній компанії рекомендуємо впровадження ERP-системи, яка, в свою чергу, розвантажить повноваження багатьох підрозділів сучасної компанії.

Цілі запропонованого проекту полягають в наступному:

- збільшити якість управління працівниками;
- покращити систему безпосередньо управління фінансами;
- структурувати документообіг у сучасній компанії;
- збільшення конкурентоспроможності сучасної компанії.

Підсумовуючи проведені нами дослідження, можемо зробити висновок, що для підвищення ефективності системи управління роз-

Таблиця 1. Критерії результативності навчання працівників

Критерій	Коментарі
Задоволення працівника, що навчався	Розробка критеріїв, висновки робляться, використовуючи анкети, далі має місце аналіз, розрахунки ефективності, на базі яких встановлюються причини незадоволеності
Набуття необхідних вмінь, знань, навичок	Для оцінки даного критерію є спеціальна форма звіту по навчанню, яка дає можливість визначити рівень розвиненості потрібних навичок, вмінь, знань
Ефективність пропозицій удосконалення власне професійної діяльності	Враховуючи отримані знання, працівник, який навчався дає на розгляд управлінському апарату індивідуальні рекомендації покращення діяльності компанії та працівника, які оцінюють із точки зору майбутньої ефективності
Ефективність діяльності працівника, який навчався	Оцінка власне ефективності, яка представлена у: зрості продуктивності; збільшенні норм виробітку; зменшенні часу реалізації робіт проектів; підвищенні обсягу продажів; зменшенні фінансових витрат на реалізацію проекту
Задоволення керівника результатами навчання	Для оцінювання практично через місяць заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Джерело: складено автором.

витком працівників у сучасній компанії пропонуємо наступне:

1. В загальну організаційну структуру сучасної компанії зробити зміни у відділі кадрів, розробити сучасний відділ управління працівниками, а також розробити "Положення про відділ управління працівниками" та "Кодекс організаційної поведінки, а також корпоративної культури".

2. З метою вдосконалення процесу підвищення кваліфікації працівників у сучасній компанії необхідно покращити системи безпосереднього навчання працівників, у межах чого рекомендуємо розробити "Програму навчання працівників", тренінг "Креативний менеджмент".

3. З метою покращення інформаційного забезпечення запровадити у сучасній компанії програмний продукт ISF-7, під яким розуміють систему менеджменту працівників та обліку працівників "ISF-Персонал".

4. З метою удосконалення розробки творчих технологій управління працівниками, що допомагають покращенню результативності діяльності сучасної компанії, рекомендуємо сформувати механізм запуску "Банку ідей" у сучасній компанії.

Навчання працівників у сучасній компанії сьогодні є найважливішим чинником, на наш погляд, що чинить вплив на подальшу трудову діяльність працівника, заробітну плату працівника, ставлення працівника до роботи, ефективність праці працівника, продуктивність праці працівника. Вкладення власне у навчан-

Таблиця 2. Показники ефективності навчання працівників

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	відділ економічний; відділ із управління працівниками	відділ із управління працівниками
Кінцеві очікувані результати навчання	зменшення витрат; підвищення обсягу послуг; підвищення рівня задоволення споживачів; підвищення продуктивності праці; підвищення рівня задоволення працівників; зниження плинності працівників	зниження кількості постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації працівників, їх лояльності до компанії; зменшення часу відриву від роботи працівників, які навчаються
Показники визначення ефективності навчання	рівень компетенції; рівень задоволення; рівень впровадження	показники часу, витрат

Джерело: розроблено автором.

ня сьогодні важливі для компанії загалом та працівника зокрема, оскільки трудова діяльність працівників, що володіють необхідними для компанії вміннями, знаннями, навичками, характеризується значно вищою якістю та ефективністю. Ефективність навчання визначається додатковою вартістю, що дасть навчання сучасній компанії.

Визначення показників ефективності навчання працівників відбувається у двох площинах у сучасній компанії (табл. 2).

Витрати на навчання працівників у сучасній компанії аналізують за допомогою тимчасових та фінансових показників:

- вартісне представлення витрат на навчання згідно фактичного кошторису;
- вартісне представлення витрат на навчання згідно індивідуальної картки обліку витрат власне на навчання;
- число працівників, що навчалися;
- число людино-днів навчання (добуток числа працівників та числа днів навчання).

Служба управління працівниками аналізує представлені показники, заповнені форми, далі формулює загальний висновок, який представляється керівництву сучасної компанії.

ВИСНОВКИ

Оцінка якості та ефективності навчання працівників у сучасній компанії дозволяє не лише здійснити аналізування процесу навчання працівників, а й розробити практичні рекомендації вдосконалювання системи навчання і розвитку працівників у майбутньому.

Проведення адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів вдосконалення системи управління працівниками в поєднанні

із підходами управління компанією загалом, які пов'язаний із вкладенням власне капіталу, відбувається у визначенні того, яким чином вкладення у майбутньому компанії виправдовують сьогоднішні витрати. Для цього розраховують чистий дисконтований дохід власне від інвестиційного проекту, індекс рентабельності, а також внутрішню норма прибутковості.

Отже, проведений аналіз дає можливість стверджувати, що сьогодні організація ефективної, сучасної, діючої системи навчання і розвитку працівників зокрема та покращення ефективності системи менеджменту працівників в цілому трактується як один із найвпливовіших чинників збільшення конкурентоспроможності та ефективності діяльності у сучасній компанії.

Література:

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці. К.: Знання-прес, 2000. 313 с.
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання, 2009.
3. Деслер Г. Управління персоналом. 2014. 799 с.

References:

1. Boginya, D. (2000), *Osnovy ekonomiky pratsi* [Fundamentals of labor economics], Znannia-pres, Kyiv, Ukraine.
 2. Grishnova, O. (2009), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations], Znannia, Kyiv, Ukraine.
 3. Desler, G. (2014), *Upravlinnya personalom* [Personnel management], Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 26.11.2024 р.