

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

І. В. Махін'ко,

аспірант, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9715-4619>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.38

# НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ: АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

I. Makhin'ko,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

## AREAS OF EMPLOYEE TRAINING: ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS

*У статті досліджено проблеми, пов'язані із процесом перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників різних категорій. Наголошено, що процес підвищення кваліфікації повинен бути постійний, при цьому ініціаторами підвищення кваліфікації повинні бути не тільки працівники кадрової служби, а й керівники середньої ланки управління та безпосередньо самі працівники, які потребують підвищення кваліфікації. Акцент зроблено на дотриманні роботодавцями гендерного підходу з урахуванням створення безбар'єрного середовища для працівників. Також наголошено на складності організації підвищення кваліфікації персоналу, що працює дистанційно. Охарактеризовано дуальну освіту як інструмент підвищення кваліфікації працюючих. Окреслено переваги та недоліки безпосередньо процесу підвищення кваліфікації персоналу як для власників підприємства, так і для самих працівників. Наголошено на врахуванні психологічних особливостей працівників, особливо в умовах воєнного стану.*

*In the article, the authors investigated the problems associated with the process of retraining and upgrading the qualifications of employees of various categories. It was emphasized that the process of professional development should be continuous, while the initiators of professional development should be not only personnel service employees, but also middle managers and directly the employees who need professional development. Emphasis is placed on compliance by employers with a gender approach, taking into account the creation of a barrier-free environment for employees. Special attention is paid to personnel rotation. It was also emphasized the difficulty of organizing training for staff working remotely. Dual education is characterized as a tool for improving the qualifications of working people. The advantages and disadvantages of the process of improving the qualifications of the personnel are outlined, both for the owners of the enterprise and for the employees themselves. Emphasis is placed on taking into account the psychological characteristics of employees, especially in the conditions of martial law. Attention is focused on the fact that in the conditions of martial law and in the period of post-war reconstruction, the heads of enterprises need to be more careful about the process of organizing the training of employees, so that they do not feel additional unnecessary stress. The best employee, according to the authors, is a motivated employee (the stages of formation of employee motivation are outlined). The article elaborates recommendations for employers on improving the qualifications of the business entity's labor potential. scientists in this article recommend that business owners pay attention to financial and time costs (and compare the costs of improving the qualifications of employees with the benefit that the company*

*plans to receive as a result of employees acquiring additional skills and knowledge), as well as the psychological state of employees. The study of the international experience of the organization of personnel improvement is defined as one of the priorities for the successful development of the company's personnel.*

*Ключові слова: Підвищення кваліфікації, трудовий потенціал, компетентність працівників, розвиток персоналу, колектив.*

*Key words: Improvement of qualifications, labor potential, competence of employees, staff development, team.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Конституція України, як основний закон держави, закріплює та гарантує основні права громадянам. Серед інших там передбачено право людини на працю (стаття 43), при цьому акцент робиться на тому, що людина самостійно обирає працю, на яку вона згодна, тобто саме на добровільних засадах, а не на примусі [1]. Тільки в тих умовах, коли людина самостійно добровільно обирає свій трудовий шлях, тільки в такому випадку працевлаштування варто розраховувати на відповідального вмотивованого працівника та у формуванні психологічно здорового клімату в колективі. Для успішного функціонування суб'єкт господарювання повинен мати різного роду ресурси, в тому числі й людські. Трудовий потенціал підприємства прямо відображається на ефективності діяльності підприємства, адже тільки кваліфікований персонал здатен виконати поставлені перед ним завдання найкращим чином [2]. Фраза: "Кадри вирішують все" і є крилатою, адже доволі влучно характеризує необхідність наявності високого кадрового потенціалу на підприємстві задля досягнення високих результатів діяльності.

Разом з тим, потрібно зауважити, що компетентності або кваліфікацію трудових ресурсів, враховуючи постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі роботи підприємства, потрібно постійно удосконалювати, аби підприємство було конкурентоспроможним в своїй галузі. Враховуючи, що в цьому питанні потрібна обоюдна узгодженість дій як з боку керівництва, так і з боку підлеглих, а також розуміння обох сторін у необхідності підвищення кваліфікації персоналу, актуальним є питання розробки рекомендацій щодо інструментів підвищення кваліфікації та узагальнення позитивних та негативних моментів організації підвищення кваліфікації на підприємстві.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу в сучасній науковій літературі приділено достатньо уваги з боку науковців. Зупинимось лише на деяких з них. Так, науковець В.В. Самойленко слушно підкреслює, що процес навчання працівників є безперервним в тих компаніях, які хочуть бути конкурентоспроможними та надавати клієнтам сучасні високоякісні послуги чи продукцію. Автор пише про необхідність вивчення найкращих світових практик та рекомендує використовувати їх і в Україні [3]. Разом з тим, на наш погляд, в умовах воєнного стану персонал підприємства має свою

специфіку внаслідок певної нестабільності, тому що частина працівників виїхала за кордон, частина мобілізувалася до ЗСУ, тож перед менеджментом сучасних підприємств гостро постало питання в першу чергу, комплектування штату, а потім вже у доведенні його компетентності до необхідного рівня.

У дослідженні [4] науковці слушно вказують на доцільність застосування принципів коучингу для різних категорій працівників та наголошують, що саме така форма навчання як коучинг може сприяти розвитку потенціалу працівників.

Також, на наш погляд, доволі ефективним інструментом підвищення кваліфікації є дуальна освіта, яка передбачає, що працівник може і навчатися, і працювати [5]. При цьому доволі ефективною є дуальна освіта, коли є зворотній зв'язок між підприємством і закладом освіти, аби при формуванні навчальних планів заклади освіти враховували що саме потребує підприємство, яких саме знань та навичок повинен отримати студент.

В умовах діджиталізації та впровадження вимушеного карантину під час пандемії коронавірусу деякі підприємства вимушені були перевести працівників на дистанційну роботу, яка має певні особливості обліку та контролю виконаної роботи, і після припинення пандемії підприємства продовжили практику застосування дистанційної роботи, якщо йому це вигідно [6]. В цих умовах підвищення кваліфікації має свої особливості, адже контролювати працівників на відстані є складнішим процесом у порівнянні із роботою в очному режимі.

Важливим аспектом сучасного суспільства є побудова безбар'єрного середовища [7]. При цьому основні цілі цивілізованого суспільства окреслені в Національній стратегії розвитку інклюзивного навчання [8]. Безперечно, люди з особливими потребами повинні мати право на отримання як гідної освіти, так і гідного робочого місця.

Також роботодавцям не треба забувати про необхідність дотримання гендерної рівності, не порушувати права жінок на виконання тих чи інших робіт (за їх бажанням), за можливості надавати рівні права як чоловікам, так і жінкам, враховуючи найкращі світові практики [9].

Таким чином, в дослідженнях науковців чітко вказано, що сучасному менеджменту потрібно враховувати найкращі методи організації підвищення кваліфікації, при цьому дотримуватися гендерної рівності та інклюзивності, формувати зі свого боку безбар'єрне середовище аби кожен громадянин України почував себе потрібним та таким, який отримує усі гарантовані Конституцією України права [10].

Разом з тим, в проаналізованих дослідженнях не узагальнено переваги та недоліки для стейкхолдерів процесу організації безперервного навчання на підприємствах.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка рекомендацій роботодавцям щодо підвищення кваліфікації трудового потенціалу суб'єкта господарювання.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Компетенції працівників повинні формуватися та удосконалюватися впродовж всього трудового шляху цих працівників. Спочатку повинен бути створений міцний фундамент з основних знань по професії, отриманих, в залежності від кваліфікації виконуваних робіт, в коледжах або університетах, а потім на цей фундамент знань повинні додаватися додаткові компетенції працівника у відповідності із вимогами часу. Стосовно того, аби працівник володів необхідними компетентностями, на наш погляд, важливо, аби він був вмотивований, при чому вмотивований ще в шкільні роки, коли повинна була проведена профорієнтаційна робота представників підприємств, коли школярі змогли за допомогою анкет тематичного спрямування визначити власну схильність до тих чи інших наук, а також до того, чи він буде в подальшому підпорядковуватися чи управляти. Коли школяр вже чітко визначився із майбутньою професією, йому легше мониторити компетентності, якими повинен володіти той, ким він хоче стати, та шукати відповідний заклад навчання, де він зможе отримати потрібні йому компетентності. Після закінчення учбового закладу бажано, аби випускник гарантовано мав перше робоче місце за професійним спрямуванням (для цього потрібно повернути раніше використовувану форму співпраці університетів та підприємств різних галузей, які із задоволенням оновлювали свій штат за рахунок випускників з новими сучасними знаннями. При цьому на підприємстві повинна бути чітко організована система менторства, аби адаптація нових членів колективу відбувалася якомога швидше). А вже на робочому місці працівник повинен чітко знати, що якщо він буде за власною ініціативою та за ініціативою власника підприємства підвищувати свою кваліфікацію, то він зможе розраховувати на кар'єрне зростання та на матеріальне заохочення.

Підприємство повинно організувати безперервне навчання працівників різних рівнів, при чому ініціатива стосовно отримання нових компетенцій повинна виходити не тільки від працівників відділу організації кадрової роботи, які можуть недосконало знати кожен напрям роботи підприємства, а й також від керівників середньої ланки управління та безпосередньо від самих працівників. При цьому витрати підприємства на підготовку кадрів повинні бути нижчими за очікуваний ефект від набуття ними нових компетенцій.

Серед переваг постійного підвищення кваліфікації для підприємства можна виокремити наступні: підвищення якості продукції та послуг, що пропонує/виробляє конкретний суб'єкт господарювання, підвищення прибутковості діяльності за рахунок укріплення переваги на ринку у порівнянні із конкурентами, формування позитивного іміджу в очах усіх стейкхолдерів. Для працівників переваги постійного підвищення власної компетенції наступні: можливість отримання вищих посад, можливість отримання матеріальної винагороди вище

за попередню за результати своєї праці; впевненість в тому, що його не скоротять, що він буде потрібен підприємству.

Разом з тим, існують і певні недоліки організації процесу підвищення кваліфікації. Для підприємства вони наступні: формально організовані курси підвищення кваліфікації впродовж яких підприємство витратить кошти на навчання своїх співробітників, а вони не отримають ті компетенції, які було заплановано; небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію внаслідок того, що людина може сказати, що її цілком влаштовує посада та заробітна платня і що вона не бажає нічого змінювати; небезпека того, що навчені останнім технологіям працівники звільняться та перейдуть на роботу до конкурентів, якщо там будуть вигідніше умови праці; додаткові витрати на оплату персоналу, який займатиметься постійним моніторингом сучасних компетентностей у відповідній галузі, організацією цього навчання, побудови логістики начального процесу. Серед недоліків підвищення кваліфікації для працівників можна виокремити психологічні аспекти, коли працівник може переживати, що він не отримує відповідних компетенцій (не зможе фізично чи психічно чи не вистачить попередніх знань аби отримати ще й додаткові), які очікує власник підприємства, що може загрожувати працівнику звільненням, тобто можливо відбудеться порушення стабільного стану працівника, який його на даний час влаштовує.

В умовах воєнного стану та у період післявоєнного відновлення керівникам підприємств потрібно більш ретельно ставитися до процесу організації підвищення кваліфікації працівників, аби ті не відчували додаткового зайвого стресу від необхідності відвідувати якісь заняття та здавати, наприклад, іспити. Скоріш за все, якщо у підприємства є гостра необхідність у підвищенні кваліфікації персоналу, потрібно лише частину колективу організувати на курси підвищення кваліфікації примусово, а більшу частину працівників запрошувати на добровільних засадах. Лише в такому разі працівник поважатиме вибір працівників і лише в такому разі вдасться сформувати здоровий з психологічної точки зору колектив на підприємстві.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи велику роль трудового потенціалу у формуванні кінцевого результату діяльності підприємства в цілому, вважаємо, що власникам підприємств варто звернути увагу та постійний розвиток власних кадрів. При цьому для організації курсів підвищення кваліфікації залучати науковців, практиків, експертів, представників міжнародних та вітчизняних галузевих асоціацій. Ініціатива проходження курсів підвищення кваліфікації повинна відходити як від менеджерів підприємства, так і від працівників, які повинні заохочуватися матеріально спробами моніторингу зовнішнього середовища в контексті того, що саме їм потрібно ще освоїти чи яких навичок набути аби їхні компетентності були на рівні або вищими у порівнянні із трудовими ресурсами підприємств-конкурентів.

Також доволі ефективною формою підвищення кваліфікації працівників є ротація кадрів на підприємстві,

що дозволяє працівникові отримувати додаткові знання, бути мобільним всередині підприємства, проявляти на різних посадах свої найкращі якості та врешті решт знайти оптимальне для себе робоче місце. Ротація кадрів вважається гарною практикою для підвищення компетентностей працівників, адже на новому місці зазвичай працівники намагаються показати себе з найкращої сторони, при цьому прагнуть отримати додаткові знання аби відповідати новозайнятій посаді.

Сучасні менеджери повинні застосовувати увесь спектр можливих напрямів організації підвищення кваліфікації персоналу — як на власних, так і на зовнішніх освітніх майданчиках, при цьому потрібно зважувати на фінансові та часові витрати (та порівнювати витрати на підвищення кваліфікації працівників із вигодою, яку підприємство планує отримати внаслідок набуття працівниками додаткових навичок та знань), а також на психологічний стан працівників.

Напрямом подальших наукових розвідок авторів може стати вивчення та розробка рекомендацій організації підвищення кваліфікації працівників різних сфер, адже кожна сфера діяльності має свої особливості, а отже і підходи до навчання персоналу можуть бути застосовані частково загальні, а частково спеціальні.

#### Література:

1. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 2 (12). С. 102—107. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/102.pdf>
3. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21895/1/35.pdf>
4. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. Ефективна економіка. 2019. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2019/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf)
5. Марценюк Л. В., Груздев О. В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 58—65. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.58
6. Марценюк Л.В., Гребенюк Г.М. Дистанційна робота як нова реальність трудових відносин. Науковий журнал ДДУВС. № 3, 2021. С. 135—141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-141
7. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. "Безбар'єрна Україна": проблеми та перспективи. Нове українське право. 2023. №. 4. С. 82—93.
8. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024—2026 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text>
9. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право, №1, 2022. С. 61—66. DOI <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>

10. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Створення безбар'єрного доступу маломобільних груп населення до транспортних об'єктів Верховенство права: доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів: матеріали Міжнар. наук.— практ. конф. (м. Дніпро, 28 лют. 2023 р.). Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. 604 с. С. 77—80.

#### References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (Accessed 25 October 2024).
2. Martseniuk, L. V. (2020), "Development of labour potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise", Economic journal Odessa polytechnic university, vol. 2 (12), pp. 102—107, available at: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/102.pdf> (Accessed 25 October 2024).
3. Samoilenko, V.V. (2019), "Improving the qualifications of personnel on the example of the leading countries of the world", available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21895/1/35.pdf> (Accessed 26 October 2024).
4. Nykyforak, V. A., Melnyk, O. I., and Belinska, Yu. O. (2019), "Coaching as a personnel management tool", Efektivna ekonomika, vol. 4, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2019/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf) (Accessed 26 October 2024).
5. Martseniuk, L. and Hruzdev, O. (2021), "Dual education as a means of effective combination theory and practice", Ekonomika ta derzhava, vol. 3, pp. 58—65. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.58 (Accessed 28 October 2024).
6. Martseniuk, L.V., and Hrebenuk, H.M. (2021), "Remote work as a new reality of labor relations", Scientific journal DDUVS, vol. 3, pp. 135—141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-141 (Accessed 28 October 2024).
7. Nalyvaiko, L. R., and Martseniuk, L.V. (2023), "Barrier-free Ukraine": problems and prospects", Nove ukrain-ske parvo, vol. 4, pp. 82—93, available at: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516> (Accessed 30 October 2024).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the approval of the National strategy for the development of inclusive education for the period until 2029 and the approval of the operational plan of measures for its implementation for 2024—2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text> (Accessed 30 October 2024).
9. Nalyvaiko, L. R., and Martseniuk, L. V. (2022), "Women's rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", Pryvatne ta publichne parvo, vol. 1, pp. 61—66, available at: [http://pp-law.in.ua/archive/1\\_2022/11.pdf](http://pp-law.in.ua/archive/1_2022/11.pdf). (Accessed 30 October 2024).
10. Martseniuk, L.V., and Faifer, S.M. (2023), "Creation of barrier-free access to transport facilities for people with limited mobility", Verkhovenstvo prava: doktryna i praktyka v umovakh suchasnykh svitovykh vyklykiv. Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij j konferentsii [The rule of law: doctrine and practice in the context of modern world challenges. Conference Proceedings of the International Conference], Dnipro State University of Internal Affairs, pp. 77—80. *Стаття надійшла до редакції 09.11.2024 р.*