

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Розроблення систем професійного навчання персоналу дозволяє організаціям забезпечити відповідність між компетенціями персоналу та зростаючими вимогами виробництва, підвищити продуктивність та ефективність праці, досягти виконання поточних та стратегічних цілей, наростити власний інтелектуальний капітал, створити основу для інноваційного розвитку, покращення ринкової позиції та конкурентоспроможності. На сучасному етапі розвитку національної економіки традиційні уявлення щодо шляхів забезпечення необхідної професійної компетентності працівників і ролі організації в цьому процесі зазнають суттєвих змін. Зростання конкуренції в глобальному масштабі, скорочення життєвого циклу продуктів і об'єктивна необхідність «пришвидшення» бізнесу заради сталого розвитку висувають нові вимоги до знанневої обізнаності персоналу і ведуть до перегляду існуючих моделей професійного навчання. Формування систем професійного навчання суб'єктів господарювання відбувається під впливом комплексу різноспрямованих факторів.

В літературі відзначаються негативні тенденції у розвитку системи професійного навчання. Серед них – брак цілеспрямованої державної стратегії і політики у сфері професійної підготовки кадрів; недостатня забезпеченість підприємств методичними матеріалами щодо організації процесу навчання персоналу; низька мотивованість і фінансова неспроможність роботодавців забезпечувати професійну підготовку, низький рівень стимулювання професійного навчання і розвитку працівників; відсутність інфраструктури професійної підготовки, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу [1].

Водночас, нові можливості в сфері професійного навчання персоналу з'являються у зв'язку з поширенням інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ). Вплив ІКТ є багатоаспектним. Зокрема, він проявляється у зростаючій доступності навчальних ресурсів мережі Інтернет, розвитку соціальних платформ та удосконаленні програмних засобів електронного навчання. ІКТ надають вітчизняним організаціям можливість оперативного знайомитися з досвідом західних країн в побудові систем професійного навчання, пришвидшуючи впровадження кращих практик в цій сфері. Поширенню ІКТ сприяють соціально-демографічні зміни у кадровому складі організацій. Насамперед, це стосується зростання частки працівників покоління Y, для яких користування сучасними засобами ІКТ є невід'ємною складовою способу життя.

В умовах інтелектуалізації світової економіки трансформуються концептуальні підходи до розуміння сутності професійного навчання, яке все частіше розглядається як складова інфраструктурного забезпечення процесу руху знань і необхідна умова для побудови ефективної системи менеджменту знань в організації. Процеси організаційного навчання пов'язуються з етапами життєвого циклу знань: пошуку, створення, обміну, поширення та використання. Зростання навченості персоналу через набуття унікальних професійних знань, вмінь і навичок, переосмислення досвіду, зміни цінностей, мотивацій та установок трактується як результат процесу руху знань [2].

Основу традиційної моделі професійного навчання складають формальні програми професійної підготовки, перепідготовки та розвитку персоналу, які орієнтовані на досягнення програмованих результатів щодо підвищення професійної, організаційної та соціально-особистісної компетентності (або навченості) персоналу. Формальні програми розробляються підрозділом з управління персоналом на основі дослідження корпоративних потреб у професійному навчанні і мають заздалегідь встановлені мету, зміст, бюджет, строки, інструменти, провайдерів та результати. Вони об'єднують навчання на робочому місці і поза робочим місцем. До форм навчання на робочому місці відносяться: первинний інструктаж, наставництво, ротація, коучинг. Навчання поза робочим місцем відбувається із залученням зовнішніх провайдерів і включає такі форми як курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги. Компанії, які надають великого значення навчанню власного персоналу і мають для цього достатні фінансові можливості, створюють навчальні цехи, корпоративні учбові центри та університети.

Традиційна модель навчання все ще залишається актуальною для виробничих компаній, де потреби в розвитку компетентностей працівників, в силу відносної стабільності технологічного циклу, змінюються не так стрімко як у високотехнологічних галузях. Для компаній, що працюють в галузі високих технологій, зокрема ІТ компаній, є характерним перехід до нової моделі професійного навчання, яка будується на поєднанні формальних і неформальних технологій навчання.

Неформальне навчання відбувається переважно на робочому місці, через набуття працівниками нового практичного досвіду і взаємодію з колегами, клієнтами партнерами, за допомогою процесів, в

які компанія не вкладала значні кошти і часто не організувала спеціально. Поєднання різноманітних технологічних платформ з креативними методами соціального навчання забезпечує швидку оновлюваність корпоративних знань та індивідуальних компетентностей працівників, ефективне вирішення поточних виробничих проблем і орієнтованість на майбутнє.

Завдяки технологіям неформального навчання досягається максимальна інтегрованість процесів набуття професійних знань з повсякденною операційною діяльністю. Застосування технологій неформального навчання має такі переваги [3]:

– актуальність навчального контенту: працівники отримують знання, які їм потрібні для виконання поточних виробничих завдань, а тому сприяють формуванню позитивної мотивації до навчання;

– можливість швидкої перевірки нових знань: знання оперативно перевіряються на практиці і впроваджуються, якщо вони показали свою цінність для працівника;

– мобільність навчальних програм: програми навчання швидко оновлюються, і адаптуються до індивідуальних потреб працівників за змістом, швидкістю і часом навчання; знання зазвичай набуваються у робочий час, на робочому місці, в прийнятному для працівника форматі, що робить їх засвоєння максимально комфортним і надає відчуття контролю над своїм навчанням;

– економія бюджету навчання: зменшуються витрати на програми професійного навчання, яке надається сторонніми організаціями поза робочим місцем.

Сучасні технології неформального навчання поділяються на технології персоналізованого (соціального) та електронного навчання [3]: Персоналізоване навчання відбувається в процесі співпраці і особистого спілкування між працівниками. До персоналізованих технологій неформального навчання відносять: навчання дією в процесі виконання нових виробничих задач, роботу в складі проектних груп, збори колективу з обговоренням проблемних виробничих питань, аналіз досвіду виконання інноваційних проектів, сесії з генерування знань із застосуванням методів активізації творчого мислення (інноваційна гра, мозковий штурм, ментальні карти, діаграма Ісікави та ін.), сторітеллінг для передачі корпоративних знань і цінностей новим працівникам, корпоративні ярмарки знань, інноваційні конкурси, хакатони, зустрічі з клієнтами та партнерами, круглі столи та ін.

Технології електронного навчання (elearning) та навчання через мобільні телефони (mlearning) дозволяють економити до 50-70% бюджету. На світовому ринку зараз представлено більше 70 інструментів для розробки електронних навчальних матеріалів. Серед них лідерами є редактори iSpring Suite, Articulate 360, Adobe Captivate, а на ринку СНД – редактор CourseLab. Електронні навчальні матеріали (курси, медіакурси, тести, діалогові тренажери, відеолекції, навчальні ігри та ін.) мають більшу ефективність за рахунок використання відео матеріалів, елементів гейміфікації, діалогових вікон і т.п. Інструменти Web2 дозволяють створити інтерактивне навчальне середовище, що виводить навчальний процес на інший рівень.

Інтеграція та адміністрування електронних навчальних матеріалів відбувається за допомогою програмного додатку LMS (Learning Management System). Перевагами впровадження LMS є: адаптація новачків, регулярне навчання та розвиток персоналу на основі індивідуальних планів, дотримання єдиних стандартів навчання у філіях, проведення атестацій, створення єдиної корпоративної бази знань, моніторинг статистики успішності навчання, навчання партнерів та клієнтів. Важливо, що електронне (мобільне) навчання може ініціюватися самими працівниками і відбуватися у зручний для них час [3].

Для пришвидшення обміну знань в організації використовують широкий спектр технологій співпраці (Systems for Collaboration). Сюди відносять більш ніж 150 інструментів, які поділяються на такі категорії: спільне написання та редагування контенту, планування подій, миттєві повідомлення, аудіо та відео-конференції, веб-презентації, робочі групи, біла дошка, обмін документами (включаючи вікі), обмін файлами, ментальні карти, вебінари, спільний перегляд документів [4].

Отже, нова модель професійного навчання в теоретичному плані формується в контексті концепції управління корпоративними знаннями, в практичному - шляхом поєднання технологій формального та неформального навчання (персоналізованого та електронного). Більш активне використання переваг нової моделі дозволить вітчизняним компаніям ефективніше управляти компетентністю людських ресурсів в умовах обмеженого бюджету професійного навчання.

#### **Література:**

1. Босак О.В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2012. №3, С.320-323.
2. Ситник Н.І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань. *Менеджмент і маркетинг інновацій*. 2017. №3, С.346-354.
3. Ситник Н.І. Інноваційні технології в організаційному навчанні персоналу сучасних організацій. *Бізнес-інформ*. 2019. №9, С. 99-104.
4. Global E-Business and Collaboration. URL: [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/14071/14409392/Learning\\_Tracks/Ess10\\_CH02\\_LT2\\_Collaboration\\_and\\_Teamwork.pdf](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/14071/14409392/Learning_Tracks/Ess10_CH02_LT2_Collaboration_and_Teamwork.pdf) (дата звернення 09.03.2020).