

Грищенко Євгенія Олександрівна, здобувач вищої освіти соціально-психологічного факультету

Житомирський державний університет ім. Івана Франка, Україна

Науковий керівник: Мосійчук Ірина Вікторівна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи

Житомирський державний університет ім. Івана Франка, Україна

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ У НАВЧАННІ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі успіх організації значною мірою залежить від компетентності та кваліфікації її персоналу. «Визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу» є систематичним процесом, спрямованим на ідентифікацію розриву між поточними можливостями працівників та компетенціями, необхідними для досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес, відомий також як аналіз потреб у навчанні (АНП), є фундаментом для розробки ефективних програм навчання та розвитку, які забезпечують підвищення продуктивності, покращення якості роботи та досягнення організаційних завдань. В умовах постійних технологічних змін та зростаючої конкуренції, здатність організації швидко адаптуватися та розвивати навички своїх співробітників стає вирішальним фактором її стійкості та конкурентоздатності [2].

Ефективний аналіз потреб у навчанні починається з чіткого розуміння ключових концепцій та принципів, що лежать в його основі. Важливо розрізняти потреби у навчанні, бажання працівників щодо розвитку та вимоги організації до їхніх компетенцій. Потреби у навчанні визначаються як розрив між наявними знаннями, навичками та вміннями працівника та тими, що необхідні для якісного виконання його посадових обов'язків та досягнення організаційних цілей. Бажання працівників можуть стосуватися розвитку компетенцій, які не є критично важливими для їхньої поточної ролі або стратегічних завдань компанії. Тому процес АНП має фокусуватися саме на потребах, які безпосередньо впливають на ефективність роботи та успіх організації [6].

В основі АНП лежить концепція розриву в навичках, яка відображає різницю між поточними та необхідними компетенціями працівників. Ідентифікація та аналіз цих розривів є основним завданням АНП, оскільки саме вони визначають сфери, в яких навчання та розвиток можуть принести найбільшу користь.

АНП проводиться на різних рівнях, кожен з яких має свою мету та фокус [1]:

1. Організаційний рівень. Визначає загальні потреби у навчанні для досягнення стратегічних цілей, враховуючи ринкові зміни, технології та стратегічні ініціативи.

2. Професійний (груповий) рівень. Аналізує потреби у навчанні для конкретних груп або відділів, виявляючи специфічні навички, необхідні для ефективної роботи.

3. Індивідуальний рівень. Зосереджується на потребах кожного працівника, враховуючи їхні характеристики, поточні знання та потенціал для розробки індивідуальних планів навчання та кар'єри.

Для ефективного АНП використовуються різні методи залежно від цілей, ресурсів і специфіки організації. Один із найпоширеніших – аналіз роботи, що

передбачає вивчення посадових обов'язків, інструкцій, спостереження та розбір завдань. Це допомагає визначити ключові компетенції, необхідні для успішного виконання функцій [8].

Доповненням до цього підходу є оцінка ефективності діяльності (Performance Evaluations). Аналіз даних про ефективність роботи працівників є важливим джерелом інформації про потреби у навчанні. Регулярні оцінки, включаючи звіти про результати роботи, механізми зворотного зв'язку 360 градусів та аналіз ключових показників ефективності (KPIs), допомагають виявити сфери, в яких працівники не досягають очікуваних стандартів, що може свідчити про потребу в додатковому навчанні [1].

Нарешті, важливою складовою аналізу є аналіз розриву в навичках (Skills Gap Analysis). Цей метод передбачає систематичне порівняння поточних навичок працівників з навичками, необхідними для виконання їхньої роботи або досягнення майбутніх організаційних цілей. Використання матриць компетенцій та визначення стратегічних навичок, необхідних для майбутнього, є ключовими елементами цього аналізу [11].

Методи визначення потреби у навчанні, їх переваги та недоліки зазначені в таблиці 1 [7].

Таблиця 1

Методи визначення потреби у навчанні, їх переваги та недоліки зазначені в таблиці

Метод	Переваги	Недоліки
Заявки керівників	Дозволяють врахувати індивідуальні якості кожного співробітника. Відображають реальні потреби організації у навчанні. Вимагають невеликих фінансових витрат.	Можлива суб'єктивність керівників, фокусування на короткострокових цілях або недостатня їх компетентність.
Пропозиції працівників	Враховують особисті побажання співробітників, їх розуміння своїх сильних і слабких сторін, а також бачення власного кар'єрного розвитку.	Співробітники можуть не мати достатнього уявлення про цілі та стратегію організації, що спричиняє формальність та недовіру до процесу.
Атестація персоналу	Дає можливість оцінити потенціал кожного працівника. Процедура проводиться регулярно.	Існує ризик використання надто загальних критеріїв, що призводить до результатів.
Аналіз результатів роботи працівників	Забезпечує конкретність та наочність оцінювання; зміцнює зв'язок навчання із цілями й стратегією компанії	Метод не підходить для оцінки керівників вищої ланки.
Аналіз посадових інструкцій	Дозволяє оцінити, наскільки професійні якості працівника відповідають вимогам його посади.	Важко оцінити відповідність співробітника вимогам майбутньої роботи.
Експертна оцінка незалежного консультанта	Оцінювання базується на глибокому розумінні цілей навчання, професійних знаннях і досвіді консультанта.	Консультанту може бракувати достатнього знання специфіки діяльності конкретної організації.
Психологічна оцінка	Забезпечує індивідуальний підхід, прямий зв'язок навчання із цілями компанії, точне оцінювання особистих якостей співробітників.	Потребує значних витрат. Деякі працівники можуть бути неготові проходити тестування чи брати участь у тренінгах.

Джерело: сформовано автором

Ще одним важливим інструментом є опитування та анкетування працівників (Employee Surveys and Questionnaires). Збір думок працівників щодо їхніх власних потреб у навчанні та розвитку є цінним методом отримання інформації. Ефективно розроблені опитувальники можуть допомогти визначити рівень володіння навичками, бажані напрямки розвитку та переважні методи навчання. Забезпечення анонімності та конфіденційності є важливим для отримання чесних та відвертих відповідей.

Для глибшого розуміння потреб у навчанні застосовуються інтерв'ю та фокус-групи, що дозволяють отримати детальну інформацію від працівників, менеджерів та інших зацікавлених сторін. Структуровані розмови сприяють виявленню спільних потреб та отриманню якісних даних, які можуть бути непомічені іншими методами. Визначення потреб у навчанні є ключовим елементом стратегічного управління персоналом, тісно пов'язаним із загальними цілями організації, а програми навчання мають підтримувати їх досягнення, підвищувати продуктивність та якість роботи [7].

АНП починається з визначення бізнес-цілей і переведення їх у вимоги до навичок працівників. Він також використовується для розв'язання організаційних проблем – зниження продажів, нестачі інновацій чи неефективних процесів – та визначення, чи здатне навчання вирішити ці питання [2].

Впровадження ефективного аналізу потреб у навчанні приносить численні переваги як для працівників, так і для організації в цілому, а саме:

1. Підвищення продуктивності завдяки цілеспрямованому розвитку знань і навичок.
2. Зростання мотивації та задоволеності працівників через підтримку їхнього розвитку.
3. Зменшення плинності кадрів і витрат на найм нових співробітників.
4. Раціональне використання ресурсів завдяки фокусуванню навчання на реальних потребах.
5. Узгодження навчання зі стратегічними цілями організації.
6. Виявлення потенційних лідерів і формування планів їх розвитку.
7. Підвищення гнучкості організації в умовах змін завдяки своєчасному оновленню компетенцій.

Процес визначення потреб у навчанні може зіткнутися з різними викликами та труднощами. Однією з головних проблем є слабка підтримка керівництва. Без активної участі менеджменту важко реалізувати АНП та інтегрувати його результати у стратегію розвитку організації [10].

Також серед основних викликів при проведенні АНП виділяють: обмеження часу та ресурсів, адже якісний аналіз вимагає значних витрат, які не завжди доступні. Також складно точно визначити причини низької продуктивності й оцінити, чи саме навчання здатне їх вирішити. Опір працівників ускладнює збір достовірної інформації та впровадження програм розвитку [9]. Крім того, потреби мають постійно узгоджуватись із динамічними цілями бізнесу, що потребує регулярного оновлення аналізу. Ризик становить і використання застарілих даних або необґрунтованих припущень. Важко також об'єктивно оцінити «м'які» навички, зокрема комунікацію чи лідерство. Для подолання цих труднощів варто

залучати керівництво, забезпечувати ресурси, поєднувати різні методи аналізу, мотивувати персонал до участі та регулярно оновлювати дані [6].

Отже, визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу є критично важливим процесом для будь-якої організації, яка прагне до успіху в сучасному конкурентному середовищі. Ретельний та систематичний аналіз потреб дозволяє виявити прогалини в навичках, забезпечити відповідність навчання стратегічним цілям організації, підвищити продуктивність та залученість працівників, а також оптимізувати використання ресурсів. Незважаючи на певні виклики, пов'язані з проведенням АНП, сучасні технології та усталені методології надають потужні інструменти для їх подолання [2].

Список використаних джерел:

1. GAP-аналіз URL: https://stud.com.ua/41974/menedzhment/gap_analiz (дата звернення: 14.04.2025)
2. Аналіз потреб у навчанні. TNA для розвитку навчання в компанії URL: <https://hurma.work/blog/tna-dlya-rozvitku-navchannya-v-kompaniyi/> (дата звернення: 10.04.2025)
3. Беба А. В. Удосконалення процесу преміювання персоналу на підприємстві : бакалавр. дипломна робота; Нац. ун-т харч. технологій. 2020. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/33445> (дата звернення: 08.04.2025)
4. Введення в аналіз потреб у навчанні. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/training-needs-analysis/> (дата звернення: 14.04.2025)
5. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
6. Лазоренко Т., Німуха Ю. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5480> (дата звернення: 02.04.2025)
7. Маркова Н., Ярмач О. Потреби працівників та підприємства в забезпеченні сталого професійного розвитку працівників. *Економіка і організація управління*. 2021. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2891> (дата звернення: 14.04.2025)
8. Милка А. С. Технології управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2024. 116 с.
9. Місія організації та цілі в управлінні URL: http://megalib.com.ua/content/2528_64_Misiya_organizacii_ta_cili_v_ypravlinni.html (дата звернення: 10.04.2025)
10. Овчинникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського нац. техн. ун-ту*. 2020. Т. 2, № 1(72). URL: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/470> (дата звернення: 11.04.2025)
11. Щегельська А. О. Удосконалення процесів адаптації та розвитку персоналу на підприємстві : бакалавр. дипломна робота / А. О. Щегельська ; Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/72486> (дата звернення: 14.04.2025)