

## РОЛЬ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПРОФЕСІЙНОМУ ЗРОСТАННІ ТА ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ

**БОЙКІВСЬКА Галина**

кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0002-9978-7514>  
e-mail: [halyna.m.boikivska@lpnu.ua](mailto:halyna.m.boikivska@lpnu.ua)

**ДУБЛЯНИК Ксенія**

здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»  
Національний університет «Львівська політехніка»  
[kseniia.saladiak.mmempz.2023@lpnu.ua](mailto:kseniia.saladiak.mmempz.2023@lpnu.ua)

**ОВЧАРУК Олександр**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»  
Національний університет «Львівська політехніка»  
e-mail: [oleksandr.m.ovcharuk@lpnu.ua](mailto:oleksandr.m.ovcharuk@lpnu.ua)

*Статтю присвячено вивченню ключової ролі навчання та розвитку персоналу в сучасних організаціях. Аналізуючи наукові дослідження та досліджуючи практичні застосування, робота підкреслює важливість інвестицій у людський капітал для підвищення ефективності діяльності підприємства. Дослідження демонструє, що добре структурована система навчання та розвитку персоналу суттєво впливає на вдосконалення професійних навичок, знань та рівня задоволеності працівників. Наголошується на необхідності індивідуального підходу, який враховує конкретні потреби та цілі кожного співробітника. Крім того, робота досліджує різноманітні методи та стратегії ефективного навчання, включаючи навчання на робочому місці, проведення семінарів та онлайн-курсів. Дослідження також вивчає вплив навчання та розвитку на результативність організації, підкреслюючи його роль у підвищенні залученості, продуктивності та лояльності працівників. Робота акцентує на важливості створення культури навчання в організації, де працівники заохочуються до постійного професійного зростання та розвитку. Аналізуючи виклики та можливості у сфері розвитку людського капіталу, дослідження пропонує практичні рекомендації для організації, спрямовані на вдосконалення їхніх ініціатив у галузі персоналу та розвитку. Отримані результати свідчать про те, що комплексний та інтегрований підхід до навчання та розвитку персоналу є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності організації у сучасних динамічних умовах бізнесу.*

*Ключові слова: розвиток людського капіталу, навчання і розвиток персоналу, ефективність організації, навчання працівників, управління талантами.*

## THE ROLE OF THE TRAINING AND PERSONNEL DEVELOPMENT SYSTEM IN PROFESSIONAL GROWTH AND EMPLOYEE SATISFACTION

**BOIKIVSKA Galyna, DUBLIANYK Kseniia, OVCHARUK Oleksandr**

Lviv Polytechnic National University

*In the context of modern organizations, the success of enterprises is significantly influenced by the competence and professional skills of their personnel. The employee training and development system plays a crucial role in human resource management, as it enhances qualifications, provides opportunities for career growth, and promotes job satisfaction. A well-planned and effectively organized training system not only helps to achieve the organization's strategic goals but also improves its competitiveness, enables employees to reach their potential, and provides flexibility to adapt to market challenges and changes in the external environment. The purpose of this article is to highlight the importance of the employee training and development system for the success of contemporary organizations, analyze existing research, and identify key areas for further investigation in this field. In particular, the article aims to systematize knowledge about existing approaches to organizing employee training and development, identify unresolved issues, and offer practical recommendations to enhance the effectiveness of these systems in organizations of various types. The article emphasizes that continuous improvement through employee training and development is an essential factor for organizational success in today's competitive environment. The need to adapt to rapidly changing external conditions exacerbates the demand for higher levels of education, continuous learning, skills enhancement, and the development of new competencies. While training and development are often used interchangeably, these concepts differ in their scope, complementing each other to create a comprehensive approach to increasing professional potential and effectiveness. Training is a short-term activity focused on acquiring specific, specialized knowledge and skills for immediate job performance, whereas development is a long-term process aimed at preparing employees for future roles and career advancement. The system of employee training and development can be characterized as a set of interconnected methods, tools, and processes aimed at improving professional competencies, skills, knowledge, and personal qualities to achieve both individual and organizational goals. This system must ensure a balance between employees' professional growth aspirations and the organization's need for highly skilled, motivated personnel. Effective training and development programs can also improve employee engagement, reduce turnover, and contribute to overall organizational success. The paper concludes that a well-structured employee development system is essential for organizations aiming for sustainable growth, with an emphasis on personalized approaches to training and the integration of various learning methods.*

*Keywords: human capital development, learning and development, organizational performance, employee training, talent management.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

### ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах функціонування успіх підприємств значною мірою визначається рівнем компетентності та професійних навичок персоналу. Система навчання та розвитку працівників виступає ключовим елементом управління персоналом, оскільки сприяє вдосконаленню їхньої кваліфікації, забезпечує можливості для професійного зростання та формує високу задоволеність роботою. Ретельно спланована й

---

ефективно організована система навчання не лише допомагає досягти стратегічних цілей організації, але й підвищує її конкурентоспроможність, сприяє розкриттю потенціалу працівників і забезпечує гнучкість у відповідь на виклики ринку та зміни зовнішнього середовища.

### ***АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ***

Питання професійного навчання, кваліфікації персоналу знайшли своє відображення у працях українських та зарубіжних вчених і науковців, серед яких: А. Колот, О. Грішнова, Р. Винничук, В. Савченко, О. Лозова, Л. Шимановська-Діанич, М. Армстронг, Д. Рікардо. Професійний розвиток у своїх дослідженнях розглянули такі науковці: Й. Ситник, Д. Богиня, Е. Лібанова, О. Кузнецова, О. Левченко, Г. Дмитренко, Л. Фільштейн. Значний внесок у дослідження проблеми задоволеності працею здійснили такі вчені: Л. Бахмутова, Д. Мак-Грегор, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг, Л. Портер, В. Врум. Хоча дослідження в галузі розвитку персоналу є широко розкритими дослідниками, багато аспектів залишаються недостатньо розвіданими. Зокрема, питання індивідуалізації навчання, адаптації механізмів розвитку до мінливого ринку праці та ефективної оцінки результатів навчальних програм потребують більш глибокого аналізу.

### ***ВИДЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ***

Незважаючи на значний прогрес у дослідженні систем навчання персоналу, залишається низка невіршених питань, зокрема, пов'язаних з індивідуалізацією навчальних траєкторій, адаптацією до динамічного ринку праці та ефективною оцінкою результатів навчання. Варто зосередити подальші дослідження на розробці гнучких моделей навчання, які б враховували індивідуальні потреби працівників та дозволяли їм постійно розвиватися в умовах мінливого бізнес-середовища. Особливої уваги заслуговує розробка ефективних методів оцінювання впливу навчальних програм на продуктивність працівників та досягнення стратегічних цілей організації.

### ***ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ***

Мета статті полягає у висвітленні важливості системи навчання та розвитку персоналу для успіху сучасних організацій, аналізі існуючих досліджень та визначенні ключових напрямків подальших досліджень у цій галузі. Зокрема, стаття має на меті систематизувати знання про існуючі підходи до організації навчання та розвитку персоналу, виявити невіршені проблеми та прогалини в сучасних дослідженнях, розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності систем навчання та розвитку персоналу в організаціях різного типу.

### ***ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ***

У сучасному конкурентному середовищі безперервне удосконалення, підвищення знань та вмінь завдяки навчанню та розвитку персоналу є обов'язковим та необхідним фактором для успіху підприємства. Потреба адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища загострює вимоги до більш високого рівня освіти, безперервного навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та професійного рівня, а також розвитку нових здібностей, необхідних для виконання обов'язків. Незважаючи на те, що навчання та розвиток працівників досить часто об'єднують разом, між цими поняттями існують відмінності, які доповнюють одне одного, створюючи цілісний підхід до підвищення професійного потенціалу та ефективності персоналу.

Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» від 05 липня 2012 р., ст. 243, професійне навчання трактується як «набуття й удосконалення професійних знань, навичок і умінь людини згідно з її здібностями задля забезпечення відповідного рівня професійної кваліфікації для професійної діяльності й конкурентоспроможності на ринку праці» [1]. Водночас у Законі України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р., ст. 1 професійне навчання є «процесом цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, набуття необхідних навичок і вмінь, які дозволяють якісно виконувати функціональні обов'язки, підвищувати продуктивність праці, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації працівників згідно з потребами виробництва» [2].

Що стосується поняття «розвиток персоналу», то Ситник Й. С. та ін. зацентрували увагу на тому, що професійний розвиток здійснюється через професійне навчання та визначили поняття «розвиток персоналу як стратегічний процес, спрямований на покращення навичок, знань та компетенцій працівників підприємств та організацій» [3, с. 2]. У своїх наукових працях Федоришина Л. та Гарват О. трактували «розвиток персоналу» як «цілеспрямований системний процес покращення якісних характеристик працівників на систематичній основі, при якому використовуються різноманітні методи, які допомагають вдосконалити колективні та індивідуальні показники роботи, підвищити загальну продуктивність і таким чином покращити ефективність діяльності підприємства» [4, с. 54]. Отже, аналізуючи тлумачення понять навчання і розвитку персоналу науковцями, можна зробити підсумок, що навчання – це короткострокова діяльність, яка пов'язана з набуттям конкретних, спеціалізованих знань та навичок працівником для ефективного виконання роботи чи завдання. Розвиток є довгостроковим процесом та зазвичай охоплює отримання працівником знань, які виходять за межі

вимог його поточної роботи та спрямовані на підготовку персоналу до майбутньої діяльності чи можливостей кар'єрного зростання.

Загалом систему навчання і розвитку персоналу можна охарактеризувати як комплекс взаємопов'язаних методів, заходів, інструментів та процесів, які спрямовані на підвищення професійних компетенцій, навичок, знань і особистісних якостей працівників задля досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей підприємства. Ключовим завданням такої системи є забезпечення балансу між особистими прагненнями працівників до професійного зростання та потребами організації у висококваліфікованому, вмотивованому персоналі.

Навчання та розвиток на підприємстві є важливими елементами управління персоналом, адже можуть дати працівникам відчуття їхньої цінності та причетності до успіху організації, а також бачення майбутнього в ній. За даними звіту LinkedIn про навчання на робочому місці за 2023 рік, більше 90% працівників стверджують, що вони з більшою ймовірністю залишаться працювати в компанії, якщо отримають більше можливостей для навчання та розвитку [5]. Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації працівників дозволяє роботодавцям чітко визначити необхідність отримання персоналом певних знань та навичок. Проте успішна програма навчання та розвитку не повинна залежати лише від потреб компанії. Підприємства повинні надавати можливості для особистого розвитку працівника, навіть якщо отримані навички безпосередньо не вплинуть на ефективність роботи.

Необхідність навчання і розвитку персоналу може бути зумовлена зовнішніми чи внутрішніми факторами. До зовнішніх факторів можна віднести інтелектуалізацію праці, глобалізацію економіки, зміни в економіці, розвиток нових інформаційних технологій. До внутрішніх факторів належать впровадження нового обладнання чи товару (послуги), реструктуризація, зміни техніки чи технології у виробництві, створення нових робочих місць [6, с. 156].

При цьому підходи до організації навчання мають бути гнучкими та враховувати індивідуальні особливості, рівень підготовки та професійні цілі кожного працівника. Види навчання персоналу за класифікаційними ознаками подано у табл. 1.

Таблиця 1.

**Види навчання персоналу за класифікаційними ознаками**

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види навчання</i>
учасники процесу навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішнє (розробляється і проводиться працівниками підприємства);</li> <li>• зовнішнє (до процесу підготовки та проведення залучаються зовнішні працівники);</li> <li>• самонавчання (працівник проводить самостійно);</li> </ul>
кількість слухачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• індивідуальне (проводиться особисто для конкретного працівника);</li> <li>• групове (проводиться для групи працівників);</li> </ul>
термін навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• короткострокове;</li> <li>• середньострокове;</li> <li>• довгострокове;</li> </ul>
цільове призначення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• первинна підготовка (навчання працівника без освіти та надання працівнику основних знань по спеціалізації);</li> <li>• перепідготовка (навчання працівника для оволодіння ним новою спеціальністю і професією);</li> <li>• підвищення кваліфікації (отримання працівником нових знань, навичок та умінь в межах своєї професії чи спеціальності; додаткове навчання);</li> <li>• адаптаційне навчання (навчання, спрямоване на полегшення процесу адаптації працівника в організації);</li> </ul>
поєднання процесу роботи і навчання в організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• з відривом від місця роботи (працівник звільняється від виконання своїх обов'язків на термін проходження навчання);</li> <li>• без відриву від місця роботи (працівник поєднує навчання і виконання професійних обов'язків).</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами за даними [7, с. 321].

Отже, наведена у таблиці класифікація видів навчання, дозволяє глибше зрозуміти різноманітність підходів для забезпечення ефективної організації цього процесу на підприємстві. Вона допомагає визначити, який вид навчання найкраще відповідає потребам працівників та цілям організації залежно від обставин. Поєднуючи різні види навчання, підприємство може створити систему безперервного розвитку, яка відповідає як короткостроковим, так і довгостроковим цілям. Також важливо зауважити, що поєднання різних методів і форматів навчання сприяє досягненню максимальної ефективності процесу та підвищенню кваліфікаційного рівня працівників.

Однак професійний розвиток є неможливим без вмотивованості працівника, адже в своєму значенні передбачає значні зусилля і самовідданість з його боку. Стимулами можуть виступати: прагнення до кар'єрного зростання, одержання нової професії, набуття чи удосконалення певних навичок та знань, які необхідні для якісного виконання функціональних обов'язків, бажання забезпечити зростання доходів та стабільність, бути конкурентоспроможним на мінливому ринку праці [6, с. 156]. Тому ключем до розвитку

продуктивного та задоволеного персоналу є інвестування в програми розвитку, які окрім підтримання кар'єрних та особистих цілей працівників, також викликають у них захоплення навчанням.

Ефективність професійного навчання значною мірою також залежить від раціонального поєднання методів, які враховують як потреби роботодавців, так і особисті амбіції працівників. Цілеспрямоване навчання передбачає тісний зв'язок між різними методами навчання, які можуть реалізовуватися як на робочому місці, так і поза його межами (табл. 2).

Таблиця 2

**Методи професійного навчання на робочому місці та поза робочим місцем**

<i>Навчання на робочому місці</i>	<i>Навчання поза робочим місцем</i>
інструктаж – роз'яснення працівнику основних правил поведінки, необхідних для виконання трудових функцій;	ділові ігри – це колективна гра, при якій учасники отримують ролі у діловій ситуації та аналізують результати прийнятих рішень;
ротация – переміщення працівника на нове робоче місце або посаду задля розширення досвіду та отримання додаткової професійної кваліфікації;	кейс-стаді – процес аналізу та групового обговорення реальної проблеми, що існує на підприємстві, результатом якого є прийняття відповідного рішення;
делегування повноважень – передача працівнику певної кількості завдань та надання йому повноважень приймати рішення з обговорюваної кількості питань;	тренінг – метод навчання, спрямований на розвиток знань, умінь і навичок учасників шляхом практичної діяльності, інтерактивної взаємодії та зворотного зв'язку;
коучинг – процес передачі навичок, знань та умінь від більш компетентного і досвідченого працівника менш досвідченому, надання йому порад і рекомендацій, щоб забезпечити більш ефективне виконання завдань;	лекція – це форма навчання, яка використовується для передачі працівникам теоретичних знань, інформації про нові тенденції, технології чи методики, пов'язані з їхньою професійною діяльністю;
метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма дій, яка розробляється за ступенем їх важливості та складності з одночасним розширенням обсягу завдань;	семінар – метод навчання, при якому учасники дискутують та обговорюють представлену проблему;
метод «buddying» – метод, при якому менеджера прикріплюють до працівника, з яким вони знаходяться в рівному становищі; при цьому керівник дає конкретні вказівки та підтримує свого підлеглого.	моделювання – відтворення певних робочих умов у реальному вигляді за допомогою спеціальних макетів.

Джерело: розроблено авторами за даними [8, с. 243; 9, с. 119; 10, 11].

Таким чином, навчання на робочому місці надає персоналу можливість здобувати практичні вміння та навички в реальних робочих умовах, що сприяє швидкому закріпленню знань й отриманню досвіду безпосередньо в процесі виконання своїх обов'язків. Водночас методи навчання поза робочим місцем забезпечують теоретичну підготовку, оновлення знань та розширення кругозору, дозволяючи глибше зрозуміти складні концепції. Забезпечення ефективного професійного навчання передбачає раціональне поєднання обох груп методів, що сприяє всебічному розвитку кваліфікованих кадрів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки навчання і розвиток працівників є комплексним неперервним процесом, він охоплює низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких спрямований на забезпечення якісного засвоєння знань, формування навичок і компетенцій, необхідних для виконання професійних обов'язків. Структурований підхід до навчання дозволяє ефективно визначити потреби працівників, розробити та впровадити відповідні програми та оцінити результати. На рисунку нижче подано послідовність етапів процесу навчання персоналу (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи процесу навчання персоналу підприємства**

Джерело: розроблено авторами за даними [12, с. 297; 13, с. 164].

Рисунок демонструє, що процес навчання персоналу повинен розпочинатися з виявлення потреб у навчанні та розвитку персоналу організації шляхом аналізування та зіставлення умінь та знань працівників,

які необхідні для здійснення мети організації. Наступним етапом є формування бюджету, при якому важливо встановити відповідність його розміру виявленим потребам.

Окрім цього, необхідно встановити цілі та завдання, які мають бути досягнуті в результаті пройденого працівниками навчання. Постановка цілей навчання є дуже важливою, тому що саме ступінь досягнення поставлених цілей визначає ефективність проведеного навчання.

Розробка плану навчання повинна містити дії, такі як: вибір методів і форм навчання з обов'язковим аналізом їх особливостей, переваг і витрат; визначення термінів навчання; розробка критеріїв оцінки ефективності навчання, що у підсумку дасть можливість затвердити керівництвом детальний план навчання персоналу підприємства. На нашу думку, для організації ефективного процесу навчання, найбільш доцільно забезпечити поєднання різних методів навчання в рамках конкретної програми.

Після здійснення процесу навчання дуже важливо перевірити здобуті працівниками знання, щоб якісно оцінити ефективність навчання, співставивши результати з цілями, які були поставлені на початковому етапі. При добре засвоєній програмі працівниками, вони зможуть покращити результативність праці, що вплине на підвищення ефективності діяльності підприємства та отримання додаткового прибутку.

Таким чином, підприємствам бажано впроваджувати й розвивати систему навчання та розвитку персоналу різних рівнів, адже лише висококваліфікований, навчений та вмотивований персонал стане ключовим фактором розвитку організації. Щоб ефективність навчання була максимальною, необхідно приділяти достатньо зусиль кожному етапу процесу навчання.

Грамотно побудована система розвитку та навчання персоналу підприємства неодмінно дозволить йому досягти великих успіхів. Головне, щоб система була чітко організована та розроблена, базувалася на конкретних цілях та принципах, які відповідають інтересам керівництва та самого персоналу, а також спрямована на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства.

Система навчання і розвитку персоналу є фундаментальним елементом управління персоналом в сучасних організаціях для забезпечення працівників можливостями особистісного розвитку та сталого вдосконалення професійних знань та вмінь, що є необхідним для професійного зростання та адаптації до нових викликів. Така система сприяє підвищенню кваліфікації, формуванню необхідних компетенцій та розкриттю потенціалу персоналу.

Завдяки якісно розробленим програмам навчання і розвитку, організації сприяють створенню комфортного середовища для самореалізації працівників, що здійснює позитивний вплив на їхню продуктивність, задоволеність та лояльність.

На рис. 2. розглянуто ключові переваги від впровадження програм навчання і розвитку як для працівників, так і організації загалом.



**Рис. 2. Переваги від впровадження програм навчання і розвитку персоналу**

Джерело: розроблено авторами за даними [14, 15, 16].

Перш за все, програми навчання та розвитку персоналу допомагають працівникам здобувати нові навички та знання, що необхідні для виконання їхніх функціональних обов'язків, а також покращити навички, які можуть знадобитися їм у майбутньому, наприклад, лідерські якості, навички спілкування, знання програмного забезпечення, емоційний інтелект. Сьогодні організації мають змогу запропонувати різноманітні види особистого або онлайн-навчання для розвитку працівників.

Дослідження IBM у 2021 році показало, що навички працівника зазвичай мають «період напіврозпаду» близько 5 років, а більшість технічних навичок потребують вдосконалення лише через 2,5 роки. IBM також виявила, що майже 30% навичок щорічно втрачається через нерегулярне застосування або погане сприйняття під час навчання. Відповідно до цього працівникам необхідно постійно проходити навчання, яке покращує їхні ділові та технічні навички, а також навички спілкування [17].

---

Наступною перевагою впровадження програм навчання і розвитку є зменшення плинності кадрів, оскільки працівники, які бачать, що підприємство інвестує у їхнє навчання, відчують лояльність та з більшою ймовірністю залишаться працювати там. Згідно з опитуванням, проведеним компанією Lorman, 70% працівників хотіли б залишити свою поточну роботу, щоб працювати в організації, яка інвестує в розвиток і навчання персоналу [18].

Що стосується залученості працівників – то це фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує їх виконувати свою роботу якомога краще, з високим ентузіазмом та енергією. За даними дослідження Gallup, лише 13% працівників у всьому світі залучені [14]. Часті заходи з розвитку та навчання персоналу можуть сприяти збереженню зацікавленості працівників та вирішувати проблеми нестачі навичок шляхом оцінки наявних вмінь, знань і можливостей команди. Надання персоналу можливостей для навчання та розвитку демонструє, що роботодавець готовий підтримувати своїх працівників протягом їхньої кар'єри.

Вдало організована система навчання не лише сприяє систематичному та методичному навчання працівників, а й заохочує проактивний і впевнений підхід до отримання нових навичок і знань, сприяючи розвитку культури постійного вдосконалення в організації.

Ще однією перевагою впровадження програм навчання і розвитку є підвищення продуктивності працівників. Регулярно проходячи навчання, персонал не лише покращує професійні знання та навички, але й також підвищує впевненість у використанні своїх вмінь та талантів. У результаті цього продуктивність працівників збільшується, що дає змогу їм працювати більш ефективно. За даними дослідження, проведене компанією Whatfix у 2024 році, 93% працівників сказали, що добре сплановані програми навчання позитивно впливають на рівень їх продуктивності [19]. Так, вони можуть використовувати свої знання та навички для прийняття обґрунтованих рішень, оптимізації процесів та ефективного вирішення проблем. Такий цикл безперервного навчання допомагає формувати кваліфікований та вмотивований персонал.

Інвестуючи в навчання, організації діють працівникам доступ до цінної та корисної інформації, підвищуючи їхній загальний рівень обізнаності, що значною мірою сприяє тому, щоб працівники відчували задоволеність своєю кар'єрою: 80% респондентів відзначили, що більше навчання допомогло б їм почуватися більш задоволеними своєю роботою. Згідно з даними дослідження HR Vision, 45% працівників залишилися б у компанії довше, якби вона інвестувала в їх навчання та розвиток, 58% працівників кажуть, що професійний розвиток сприяє їх задоволенню роботою, а 68% працівників вважають навчання та розвиток найважливішою політикою компанії [20].

Також варто зауважити, що постійні програми навчання та розвитку забезпечують персонал необхідними навичками для адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища, ринку праці та технологічного прогресу, що покращує їхню здатність охоплювати нові процеси, інструменти та стратегії, забезпечуючи конкурентоспроможність організації в динамічному бізнес-ландшафті.

Останньою, але не менш важливою перевагою впровадження систем навчання і розвитку персоналу є покращена співпраця та взаємодія. Завдяки програмам, працівники можуть відчувати власну гідність, підвищувати добробут, виробляти позитивне ставлення до організації, що в результаті дає їм відчуття безпеки, лояльності та підвищує моральний дух. Окрім цього, сприяння розумінню культури та цінностей інших колег покращує командну роботу та допомагає створити більш інклюзивну та згуртовану команду.

Отже, значення програм навчання і розвитку є вагомим, адже вони відіграють вирішальну роль у створенні культури безперервного навчання та адаптивності в організаціях. Роблячи інвестиції у розвиток працівників, підприємства можуть підвищити їхню ефективність роботи, кар'єрне зростання і задоволення від роботи. Водночас організації можуть отримати вигоду від кращого залучення співробітників, їх утримання та підвищення продуктивності.

Розглядаючи програми навчання і розвитку в аспекті професійного зростання, вони стають каталізаторами розвитку працівників та їх просування по службі, допомагаючи ефективніше працювати на поточних посадах і готуючи їх до нових майбутніх викликів.

Що стосується впливу системи навчання і розвитку на задоволеність працівників, то існує декілька теорій, які певною мірою розкривають дану проблему (табл. 3).

Охарактеризовані у таблиці теорії та моделі можна використовувати для аналізу взаємозв'язку між системою навчання і розвитку персоналу та задоволеністю працівників. Так, теорія впливу Е. Лока акцентує увагу на взаємозв'язку між очікуваннями працівників і їхньою реальною роботою. У випадку, якщо програми навчання і розвитку, які пропонує підприємство, відповідають професійним цілям та очікуванням працівників, тоді рівень їхньої задоволеності працею зростає. Окрім цього, система навчання допомагає вирішити проблему невідповідності між бажаннями працівника і тим, що йому потрібно робити. Програми навчання та розвитку повинні враховувати індивідуальні очікування і цілі працівників. Також важливо отримувати зворотний зв'язок від працівників щодо їхніх очікувань і того, наскільки навчальні програми їм допомагають. Модель основних самооцінок Т. Дзаджа, Е. Лока, К. Дарема дає можливість проаналізувати, як система навчання і розвитку впливає на ключові психологічні аспекти особистості, які визначають задоволеність працею. В контексті цього, програми навчання і розвитку створюють умови для підвищення професійної впевненості працівників. Освоєння нових навичок і знань сприяє формуванню позитивного уявлення про власні можливості. Якщо система навчання і розвитку надає працівникам інструменти для

самостійного прийняття рішень, тоді це сприяє формуванню внутрішнього локусу контролю. Ще одним аспектом є те, що часто навчання і розвиток допомагають працівникам впоратися зі стресовими ситуаціями, як-от, через тренінги з емоційного інтелекту чи управління стресом, що також підвищує задоволеність роботою. Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Райана досить добре узгоджується із впливом системи навчання та розвитку на задоволеність працівників, оскільки базується на потребах компетентності, автономії та соціального зв'язку. Програми навчання і розвитку допомагають працівникам отримати необхідні знання, вміння та навички для успішного виконання завдань; надають інструменти для самостійного вирішення завдань, що розвиває самостійність та створює відчуття контролю над своєю роботою. Також навчання може створити середовище, де працівники відчувають підтримку і зв'язок з колегами, створюючи дружнє та сприятливе робоче середовище.

Таблиця 3

**Сутність наукових теорій та моделей, що стосуються задоволеності праці**

<i>Теорія/модель</i>	<i>Сутність теорії/моделі</i>
Модель задоволеності працею «Теорія впливу» (Е. Лока)	основна передумова виникнення – думка про те, що рівень задоволеності працею досить часто залежить від відповідності або невідповідності між тим, що потрібно робити та тим, що хочеться робити; у теорії Лок описує ступінь задоволеності від праці, як позитивний емоційний стан людини, що настає в результаті визнання її роботи;
Модель основних самооцінок (Т. Дзаджа, Е. Лока, К. Дарема)	у моделі виділяється чотири основних компоненти, які визначають схильність особистості до задоволення від праці: рівень самооцінки; загальна самоефективність; локус контролю; нейротизм; коли у працівника спостерігаються високі рівні самооцінки, загальної самоефективності, присутній внутрішній локус контролю та низький рівень невротизму, тоді це призводить до вищого рівня задоволеності роботою, і навпаки, низька самооцінка, невідповідність професійним вмінням і навичкам слугує джерелом пригнічення й тривожності через неможливість досягти своїх сподівань і прагнень;
Теорія самодетермінації (Е. Десі та Р. Райана)	у теорії присутнє твердження, що навчання сприяє задоволенню базових потреб у компетентності, автономії та зв'язку; відчуваючи наявність достатньої кількості знань для виконання своїх завдань і їхньої значимості, мотивація і загальна задоволеність працею працівника суттєво зростають;
Модель характеристик роботи (Г. Хекмана і Р. Олхема)	у моделі виділяють п'ять ключових характеристик роботи, що впливають на глибинну мотивацію: різноманітність використовуваних навичок, цілісність завдання, значимість завдання, автономність та наявність зворотного зв'язку; чи більшою є можливість отримувати нові знання та розвиватися, усвідомлювати свою роль та відповідальність, знаючи результати, яких може досягнути, тим більше працівник задоволений від роботи.

Джерело: розроблено авторами за даними [21, с. 9; 22, с. 138; 23, с. 32].

Що стосується моделі роботи Г. Хекмана і Р. Олдхема, то система навчання і розвитку може безпосередньо впливати на всі п'ять характеристик роботи, створюючи умови для підвищення задоволеності працівників, адже:

- 1) програми навчання допомагають працівникам розвивати нові навички та знання, що дозволяє виконувати різноманітніші завдання, даючи можливість персоналу зростати і вдосконалюватися;
- 2) програми розвитку акцентують увагу на тому, як працівники впливають на загальний успіх компанії, що збільшує їхню залученість;
- 3) програми навчання і розвитку можуть дати можливість персоналу побачити свій внесок у створення кінцевого продукту або послуги, що підвищує цінність роботи;
- 4) система розвитку навчає працівників приймати рішення самостійно, вирішувати проблеми та брати відповідальність за свою роботу;
- 5) програми навчання підкреслюють важливість отримання й надання зворотного зв'язку, навчаючи працівників аналізувати свої результати.

У такий спосіб, спостерігається позитивний зв'язок між участю персоналу в програмах навчання й розвитку та рівнем їхньої задоволеності роботою, що певною мірою відбувається через сприйняття працівниками можливості навчання, як цінного ресурсу, що надає підприємство, сприяючи позитивній динаміці обміну.

Керівництву варто усвідомлювати, що надання можливості працівникам навчатися та розвиватися не лише здатне покращити продуктивність персоналу, а також створює сприятливе позитивне робоче середовище, яке підвищує задоволеність роботою та організаційну відданість. Таким чином, підприємства мають інвестувати ресурси для розробки та впровадження комплексних програм навчання та розвитку, адаптованих до потреб працівників та цілей організації, що сприятиме успіху та довгостроковій стабільності.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ  
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Проведене дослідження однозначно підтверджує, що ефективна система навчання та розвитку персоналу є невід'ємною складовою успішного функціонування сучасних організацій. Адже саме людський

---

капітал визначає конкурентоспроможність підприємства на динамічному ринку. Індивідуалізація навчання виступає одним з ключових факторів успіху. Створення персоналізованих навчальних програм, які враховують індивідуальні цілі та потреби кожного працівника, значно підвищує мотивацію та залученість до процесу навчання, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів організації та забезпечити максимально ефективне засвоєння нових знань та навичок. Різноманітність методів навчання також є важливим аспектом, зокрема поєднання традиційних методів (лекції, семінари) з інноваційними (онлайн-курси, симуляції, гейміфікація) дозволяє задовольнити різні стилі навчання та забезпечити більш глибоке засвоєння матеріалу. Варто зазначити, що вибір методів навчання повинен бути обумовлений специфікою організації, її цілями та потребами персоналу. Безперервність процесу розвитку є ще одним важливим принципом. Сучасний світ характеризується швидкими змінами, тому працівники повинні постійно оновлювати свої знання та навички. Для цього необхідно створити культуру безперервного навчання в організації, заохочувати працівників до саморозвитку та надавати їм необхідні ресурси. Інвестиції в навчання є довгостроковими інвестиціями в розвиток організації. Вони дозволяють підвищити продуктивність працівників, знизити плинність кадрів, зміцнити корпоративну культуру та створити позитивний імідж компанії. Крім того, навчання сприяє підвищенню інноваційності організації, оскільки працівники, які постійно розвиваються, більш відкриті до нових ідей та підходів. Роль лідерства у розвитку системи навчання також є значною. Керівники повинні бути прикладом для своїх підлеглих, демонструючи власну зацікавленість у навчанні та розвитку. Вони також повинні створювати сприятливе середовище для навчання, підтримувати ініціативи працівників та надавати необхідні ресурси. Оцінювання ефективності навчання є невід'ємною частиною будь-якої системи розвитку персоналу. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони навчальних програм, внести необхідні корективи та забезпечити досягнення поставлених цілей. Для цього можна використовувати різноманітні методи, такі як опитування працівників, аналіз їхньої продуктивності, а також оцінка досягнення організаційних цілей.

#### Література

1. Закон України «Про зайнятість населення»: Закон України від 05.07.2012 р. №5067-VI. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
2. Закон України «Про професійний розвиток працівників»: Закон України від 12.01.2012 р. №4312-VI. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
3. Ситник Й. С., Пригарний С. Р., Дмитришин З. І. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. С. 1–8.
4. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління // *Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2022. №90. С. 52–57.
5. Devlin P. Employee Training Statistics, Trends, and Data in 2024. URL: <https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics> (дата звернення: 22.10.2024).
6. Партика І. В., Ожубко Г. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації // *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2. С. 154–158.
7. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації // *Управління людським потенціалом*. Київ, 2012. №3. С. 320–323.
8. Бабич Д. В., Свідерський В. П., Четверікова А. В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві // *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 241–246.
9. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах // *Економіка і регіон*. Полтава, 2011. №2 (29). С. 118–122.
10. Навчання та розвиток персоналу: види, форми та методи навчання персоналу. Indigo Tech Recruiters. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/navchannya-ta-rozvitok-personalu-vidi-formi-ta-metodi-navchannya-personalu> (дата звернення: 24.10.2024).
11. Семінар як метод підвищення кваліфікації. UBI Конференц Холл. URL: <https://ubi-hall.com.ua/uk/2017/09/21/seminar-ia-k-metod-pidviennia-kvalifik/> (дата звернення: 24.10.2024).
12. Гемма М. Д. Процес професійного навчання персоналу на виробництві в Україні: основні етапи // *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. Київ : КНЕУ, 2017. №1. С. 295–302.
13. Засторожнікова І. В. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємства // *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2021. №2. С. 159–173.
14. 5 Reasons To Promote Employee Training And Development. Vintage Circle. URL: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/employee-training-and-development/> (дата звернення: 25.10.2024).
15. Srikant Ch. Importance of Training And Development: 12 Benefits. Engagedly Blog. URL: <https://engagedly.com/blog/importance-implementation-and-benefits-of-training-and-development-program/> (дата звернення: 26.10.2024).



16. Importance of Training and Development for Employees. Maryville University. URL: <https://online.maryville.edu/blog/importance-of-training-and-development/> (дата звернення: 27.10.2024).
17. Malik S. Skills Transformation For The 2021 Workplace. IBM Learning Blog. Future of Work. URL: <https://www.ibm.com/blogs/ibm-training/skills-transformation-2021-workplace/> (дата звернення: 27.10.2024).
18. 39 Statistics that Prove the Value of Employee Training. The Lorman Blog. URL: <https://www.lorman.com/blog/post/39-statistics-that-prove-the-value-of-employee-training> (дата звернення: 27.10.2024).
19. Gupta D. 63 Impressive Employee Training & Development Statistics (2024). Whatfix. URL: <https://whatfix.com/blog/employee-training-statistics/> (дата звернення: 28.10.2024).
20. Бойківська Г. М., Дубляник К. В. Важливість системи навчання та розвитку для забезпечення задоволеності персоналу // 82-а щорічна студентсько-технічна конференція. 2024. С. 329.
21. Бахмутова Л. М. Дослідження задоволеності працею як вагомого чинника ефективної міжособистісної взаємодії в умовах довготривалих полярних експедицій // Організаційна психологія. Економічна психологія. 2019. №2-3 (17). С. 7–15.
22. Чіркін С. О. Теоретичні погляди вчених-психологів на самодетермінацію суб'єктів діяльності різних соціальних контекстів // Психологія особистості. 2020. Вип. 17. С. 137–140.
23. Іванова Н. С. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник / Н. С. Іванова, Н. С. Приймак, І. А. Карабаза, І. В. Шаповалова, Ю. Б. Лижник; ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. С. 282.

### References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine "On Employment of the Population," No. 24. Official Portal of the Verkhovna Rada of Ukraine, 2013, p. 243. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (accessed October 20, 2024).
2. Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine "On Professional Development of Employees," No. 39. Official Portal of the Verkhovna Rada of Ukraine, 2012, p. 462. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (accessed October 20, 2024).
3. Sytnyk Y.S., Pryharnyi S.R., Dmytryshyn Z.I. Methods of Personnel Development in Transformation Conditions. *Economy and Society*, 2023, Issue 57, pp. 1–8.
4. Fedoryshyna L.M., Harvat O.A. Personnel Development in the System of Corporate Governance. *Economics and Competitiveness of Enterprises*, 2022, No. 90, pp. 52–57.
5. Devlin P. Employee Training Statistics, Trends, and Data in 2024. 2024. URL: <https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics> (accessed October 22, 2024).
6. Partyka I.V., Ozhubko H.V. Modern Aspects of Professional Development of Personnel in Organizations. *Scientific View: Economics and Management*, 2020, No. 2, pp. 154–158.
7. Bosak O.V. Professional Training of Personnel as a Factor in the Development of Human Resources in Organizations. *Human Potential Management*, Kyiv, 2012, No. 3, pp. 320–323.
8. Babych D.V., Sviderskyi V.P., Chetvertikova A.V. Modern Trends in Corporate Educational Processes and Professional Training of Personnel in Enterprises. *Economy and Society*, 2018, Issue 16, pp. 241–246.
9. Halaida T.O., Savytska I.M. Preparation, Retraining, and Advanced Training of Personnel at Enterprises under Modern Conditions. *Economy and Region*, Poltava, 2011, No. 2 (29), pp. 118–122.
10. Training and Development of Personnel: Types, Forms, and Methods of Training. Indigo Tech Recruiters, 2022. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/navchannya-ta-rozvitok-personalu-vidi-formi-ta-metodi-navchannya-personalu> (accessed October 24, 2024).
11. Seminar as a Method of Advanced Training. UBI Conference Hall, 2017. URL: <https://ubi-hall.com.ua/uk/2017/09/21/seminar-ia-k-metod-pidviennia-kvalifik/> (accessed October 24, 2024).
12. Hemma M.D. The Process of Professional Training of Personnel in Production in Ukraine: Key Stages. *Social-Labor Relations: Theory and Practice*, Kyiv: KNEU, 2017, No. 1, pp. 295–302.
13. Zastorozhnikova I.V. Modern Features of Personnel Development at Enterprises. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 2021, No. 2, pp. 159–173.
14. 5 Reasons to Promote Employee Training and Development. *Vintage Circle*, 2024. URL: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/employee-training-and-development/> (accessed October 25, 2024).
15. Srikant Ch. Importance of Training and Development: 12 Benefits. *Engagedly Blog*, 2024. URL: <https://engagedly.com/blog/importance-implementation-and-benefits-of-training-and-development-program/> (accessed October 26, 2024).
16. Importance of Training and Development for Employees. Maryville University, 2021. URL: <https://online.maryville.edu/blog/importance-of-training-and-development/> (accessed October 27, 2024).
17. Malik S. Skills Transformation for the 2021 Workplace. *IBM Learning Blog: Future of Work*, 2020. URL: <https://www.ibm.com/blogs/ibm-training/skills-transformation-2021-workplace/> (accessed October 27, 2024).
18. 39 Statistics That Prove the Value of Employee Training. *The Lorman Blog*, 2021. URL: <https://www.lorman.com/blog/post/39-statistics-that-prove-the-value-of-employee-training> (accessed October 27, 2024).
19. Gupta D. 63 Impressive Employee Training & Development Statistics (2024). *Whatfix*, 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/employee-training-statistics/> (accessed October 28, 2024).
20. Boikivska H.M., Dublianyk K.V. The Importance of a Training and Development System for Ensuring Employee Satisfaction. *82nd Annual Student-Technical Conference*, 2024, p. 329.
21. Bakhmutova L.M. Study of Job Satisfaction as a Significant Factor in Effective Interpersonal Interaction in the Context of Long-Term Polar Expeditions. *Organizational Psychology. Economic Psychology*, 2019, No. 2–3 (17), pp. 7–15.
22. Chyrkin S.O. Theoretical Views of Psychological Scientists on Self-Determination of Activity Subjects in Various Social Contexts. *Psychology of Personality*, 2020, Issue 17, pp. 137–140.
23. Ivanova N.S., Pryimak N.S., Karabaza I.A., Shapovalova I.V., Lyzhnyk Y.B. Modern Management in Schemes and Tables. Part 1: Textbook. Edited by N.S. Ivanova. Kryvyi Rih: DonNUET Publishing, 2021, p. 282.