

**THEORETICAL ASPECTS OF IMPROVING THE SYSTEM OF  
INTER-COMPANY STAFF TRAINING IN HOTEL  
AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ  
ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**Kateryna Spodar<sup>1</sup>**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-406-1-30>

**Abstract.** Internal training takes an important place in the personnel management system in organizations, ensuring the necessary level of competence of employees. The set of systems of in-house training of enterprises makes the labor potential of the country more adaptive, which is desirable taking into account the constant changes in market conditions. Society is interested in the constant improvement of working conditions. The increase in the standard of living as a whole determines the increase in the level of demands on the employer from the population, which also affects the organization of work with personnel. **The subject** of the study is the process of in-house training of personnel at the enterprises of the hotel and restaurant business. **Methodology** of the study is based on the involvement of the company's specialists for the development of training plans in other areas, for the implementation of the mentoring project, as well as in the implementation of the research results for their use at other enterprises. **The purpose** of the work is to analyze and improve systems of in-house personnel training. The theoretical significance of the research lies in the development of ways to improve the system of internal training of personnel at the enterprises of the hotel and restaurant business. The practical significance of the study lies in the development of practical recommendations for the use of a model for improving the system of in-house training of personnel at the enterprises of the hotel and

---

<sup>1</sup> Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Hotel, Restaurant and Customs Affairs,  
State Biotechnology University, Ukraine

restaurant business. **Value/originality.** A general idea of the system of in-house personnel training is presented. In the terminology of the work, training was defined as a purposeful process of organizing the activities of those who study with the acquisition of knowledge, abilities, skills and competencies, the acquisition of activity experience, the development of abilities, the acquisition of experience in the application of knowledge in everyday life and the formation of motivation for obtaining education throughout life. Internal training is defined as a systematic process of formation and development of professional skills, knowledge and abilities of personnel, necessary for improving the functioning of a specific firm, carried out by the firm's own forces on the basis of stimulation and development of employees' competencies. The specifics of the functioning of the internal training system at the enterprises of the hotel and restaurant industry have been studied. It was found that the specific features of in-house training in such organizations are the possible presence of their own training centers and programs, the presence of a significant budget for training, the geographical distance of hotels from training centers, the economic attractiveness of remote forms of training and mentoring. The main stages of the process of in-house training are considered, including in relation to the enterprises of the hotel and restaurant business. At the stage of personnel training planning, the need for personnel training is determined, the training goals and their quantitative characteristics (evaluation criteria) are determined. At the same time, the main participants in the process are management employees who create the regulatory and target aspects of the internal training system. At the stage of implementation, it is envisaged to identify the employees who will be trained, organize training and directly conduct training (application of personnel training methods). Students pass a test based on the results of their studies. Control and evaluation of training involves its monitoring and comparison of results with the specified criteria.

### 1. Вступ

Внутрішнє навчання відіграє важливу роль у системі управління людськими ресурсами організації, забезпечуючи необхідний рівень компетентності працівників. Більшість сучасних організацій впровадили певну форму внутрішнього навчання.

Уряди дбають про те, щоб контролювати та певною мірою регулювати програми внутрішнього навчання. Причиною цього є те, що внутрішнє навчання є ресурсом для підготовки та перепідготовки працівників, що дозволяє їм змінювати роботу та підвищувати кваліфікацію, а також позитивно впливає на їхні знання, навички, компетенції та, зрештою, на їхню цінність на ринку праці.

В умовах зростаючої конкуренції в глобальній економіці важливо оптимізувати діяльність компаній по всьому світу, щоб залишатися конкурентоспроможними та прибутковими.

Важливість управління людськими ресурсами в бізнес-процесах зростає з кількох причин. Одним з важливих факторів є підвищення вимог до якості роботи співробітників, а отже, і до їх компетенції.

Одним з найважливіших аспектів управління кадрів є якість людських ресурсів, їхня кваліфікація, знання, навички та компетенції. На організаційному рівні внутрішнє навчання допомагає забезпечити виконання цих умов для ефективної роботи працівників.

З точки зору ринку, людські ресурси є одним з факторів, що визначають конкурентоспроможність організації, що призводить до підвищення вартості робочої сили та конкуренції за якісний персонал. У той же час організації перебувають під тиском необхідності пошуку найбільш економічно ефективних способів залучення та утримання талановитих працівників.

Управління людськими ресурсами визнано в усьому світі одним із найважливіших питань на сучасному етапі економічного розвитку. Розвиток внутрішньої системи навчання може допомогти підвищити якість людських ресурсів та рівень надання послуг і виробництва продукції.

Досвід, винесений з цього дослідження, є важливим і може бути використаний для вдосконалення систем внутрішнього навчання.

Суспільство зацікавлене в постійному поліпшенні умов праці. Загалом, вищий рівень життя підвищує соціальні вимоги до роботодавців і, в свою чергу, до організації праці працівників.

Тому працівники все частіше вимагають поліпшення умов праці, підвищення ефективності праці та заробітної плати. Це досягається насамперед шляхом підвищення якості та продуктивності праці працівників.

Якість та продуктивність праці можна підвищити шляхом удосконалення кваліфікації працівників через навчання на підприємстві.

Внутрішнє навчання також допомагає підтримувати професійну компетентність працівників на рівні, необхідному для виконання роботи. Це також важливо для самих працівників. Це пов'язано з тим, що працівники можуть підтримувати та вдосконалювати свої професійні навички під час навчання і залишатися конкурентоспроможними на ринку праці.

Що стосується управлінських практик, то проблема вдосконалення систем внутрішнього навчання працівників вирішувалася різними компаніями по-різному, але завжди оптимальним чином. Для наукового прогресу важливо вивчити і систематизувати різні підходи до організації систем внутрішнього навчання та описати основні умови їх ефективного застосування.

### **2. Загальна інформація про програми внутрішнього навчання**

Для того, щоб удосконалити систему внутрішнього навчання, необхідно вивчити теоретичні аспекти її функціонування та різні елементи системи внутрішнього навчання.

Термін «навчання» є загальновідомим і регулюється законодавством. Навчання – це процес, що має на меті організацію діяльності осіб, які навчаються, для здобуття знань, умінь, навичок, компетентностей і кваліфікацій, накопичення досвіду, розвитку здібностей, набуття досвіду застосування знань у повсякденному житті та формування мотивації до навчання впродовж життя [6, с. 86].

Існують й інші визначення процесу навчання кадрів.

Навчання людських ресурсів є частиною розвитку персоналу. Розвиток людських ресурсів – це цілеспрямований, організований, планомірний і структурований процес набуття знань, навичок і компетенцій, необхідних для виконання роботи [15, с. 62].

Навчання – це також спеціально організований і керований процес взаємодії між «вчителем» і «учнем», спрямований на набуття знань, умінь і навичок відповідно до узгоджених цілей, розвиток ментальності та потенціалу «учня», а також розвиток і закріплення навичок самонавчання [17, с. 124].

Розвиток людських ресурсів в організаціях є частиною та одним із керівних принципів кадрової політики організації. Внутрішнє навчання як частина системи управління людськими ресурсами вивчається вже давно [3, с. 14; 5, с. 173; 7, с. 259; 16, с. 2].

Для організацій, які змушені вирішувати проблему підготовки необхідних кваліфікованих працівників власними силами, системи внутрішнього навчання є більш ефективними, ніж робота із зовнішніми навчальними закладами.

Внутрішнє навчання людських ресурсів, особливо виробничих працівників, сьогодні вважається одним із найефективніших способів адаптації бізнесу до динамічних змін на ринку гостинності [18, с. 271]. Це пов'язано з тим, що багато підприємств працюють із застарілим обладнанням, технологіями та методами управління, що об'єктивно створює потребу в змінах, нових знаннях, навичках і компетенціях. Процеси навчання є особливо важливими для інновацій в організаціях.

Розглянемо поняття «внутрішньофірмове навчання» та основні визначення цього терміну. Внутрішньофірмове навчання – це процес, організований та ініційований компанією для підвищення професійного рівня своїх працівників з метою збільшення їхнього внеску на досягнення максимальної ефективності діяльності компанії [1, с. 1]. Це визначення фокусується на навчанні працівників відповідно до потреб і цілей організації, не беручи до уваги потреби окремих працівників.

Таким чином, внутрішньофірмове навчання – це систематичний процес розробки та розвитку професійних навичок, знань і компетенцій працівників, необхідних для підвищення ефективності діяльності конкретної організації, який базується на принципі просування та розвитку компетенцій працівників за рахунок коштів самої організації [2, с. 1].

Тепер визначимо деталі внутрішньофірмового навчання. Наразі в Україні існує два основних варіанти забезпечення підприємств компетентною робочою силою: працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів або навчання на підприємстві (внутрішньофірмове навчання).

При цьому може бути організовано багато видів навчання, які базуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому навчанні. Розглянемо різні види навчання та порівняємо їх із внутрішньофірмовим навчанням. Результати представлені в таблиці 1.

Існує дві форми навчання: підвищення кваліфікації та перепідготовка.

Підвищення кваліфікації – це форма безперервного професійного навчання працівників, яка спрямована на вдосконалення теоретичних знань шляхом підвищення практичних навичок та компетенцій працівників.

Безперервне професійне навчання – це вид навчання, спрямований на постійне вдосконалення професійних та економічних знань, умінь і навичок працівників, а також розвиток професійних компетенцій.

Тому для вдосконалення системи внутрішнього навчання організацій, у тому числі в готельно-ресторанному бізнесі, слід зосередити увагу на програмах підвищення кваліфікації та навчанні за програмами без сертифікації.

Професійна перепідготовка – це вид додаткової професійної програми, який здійснюється тоді, коли сфера професійної діяльності потребує розширення або зміни [13, с. 35].

Обидва процеси (навчання та перепідготовка) базуються на зовнішньому та внутрішньому навчанні.

Таблиця 1

**Результати порівняння програм навчання працівників**

<b>Показник</b>	<b>Внутрішньофірмове</b>	<b>Загальне (зовнішнє для компанії)</b>
Навчання по програмам вищої освіти	-	+
Навчання по програмам середньої спеціальної освіти	-	+
Навчання по програмам з присвоєнням наукового ступеня (аспірантура, докторантура)	-	+
Навчання по програмам додаткової освіти	+	+
в тому числі		
Професійна перепідготовка	Застосовується не часто, в здебільшого в великих корпораціях	+
Підвищення кваліфікації	Часто організується компаніями	+
Навчання по програмам без сертифікації	Організується в якості частини систем внутрішньофірмового навчання	+

*Джерело: розроблено на основі даних [3; 13]*

Внутрішнє навчання проводиться від імені компанії і тому більш орієнтоване на цілі та потреби професії порівняно з іншими видами навчання. Тому компетенції кваліфікованих працівників можуть відрізнятися від навичок і компетенцій, необхідних працівникам, які працюють за наймом.

По-друге, активне використання навчання на підприємстві підвищує можливості найму персоналу [9, с. 4]. Оскільки основні вимоги до найму знижуються, пропозиція відповідних кандидатів збільшується, що позитивно впливає на швидкість найму. Однак активне використання внутрішньофірмового навчання на підприємствах має і зворотний бік.

Одним з основних наслідків активного використання внутрішнього навчання в компаніях є значне збільшення бюджетів. Реалізація навчальних заходів є однією з основних функцій управління людськими ресурсами, а її бюджет – найбільшою статтею витрат для багатьох компаній [8, с. 133].

Внутрішнє навчання також вимагає набагато більше часу, ніж наймання підготовленого персоналу, і збільшує потребу в середньо- та довгостроковому кадровому плануванні.

Таким чином, внутрішнє навчання є більш придатним, ніж зовнішнє, і з точки зору здатності навчених працівників працювати в конкретній компанії: нижчі базові вимоги збільшують кількість найманих працівників, вищі витрати компаній на розвиток людських ресурсів і триваліші періоди навчання збільшують потребу в середньо- та довгостроковому кадровому плануванні.

Як наслідок, дедалі більшої популярності набуває внутрішньофірмове навчання, що має на меті адекватну підготовку працівників відповідно до потреб організації. Той факт, що компанії різного розміру та структури працюють над організацією внутрішньофірмового навчання, означає, що існують різні підходи до організації внутрішньофірмового навчання.

Розглядаючи підходи до організації навчання, можна виділити три основні відмінності: спонтанний, заснований на потребах і систематичний підходи [11, с. 168; 12, с. 90].

Найбільш ефективним є системний підхід. За такого підходу внутрішні навчальні заходи впроваджуються швидко та поетапно, від-

повідно до плану організації. Такий підхід обов'язково включає план розвитку кадрів.

Найбільш розвинутою формою системного підходу до розвитку людських ресурсів і навчання в організаціях є концепція організації, що навчається. Це методологічна основа сучасного планування розвитку людських ресурсів.

За визначенням В. П. Окорського та А. М. Валюх, «Організація, що навчається – це організація, в якій працівники постійно вдосконалюють свої навички та досягають цілей, яких вони дійсно хочуть досягти, де всіляко заохочується інноваційне мислення та колективна творчість і де працівники постійно вчаться розвиватися разом» [10, с. 87].

При виборі підходу до навчання працівників в організації слід оцінити ресурси та потреби організації. Однак найбільш ефективним є системний підхід. Цей підхід гарантує, що навчальні заходи будуть послідовними, своєчасними та відповідатимуть цілям організації.

Розглянемо внутрішню систему навчання в організації.

На думку І. Петрової [14, с. 211], термін «навчання персоналу» зазвичай використовується для опису однієї з функцій управління людськими ресурсами і стосується, насамперед, організації навчання, а не проведення навчання. Тому доречніше говорити про систему навчання персоналу, в якій розрізняють різні види і форми професійного навчання.

Л. Білоус у своїй роботі наводить таке визначення внутрішньофірмової системи навчання: «система навчання персоналу, яка здійснюється в рамках підприємства або корпоративного навчального центру, базується на вирішенні специфічних для організації проблем і передбачає залучення викладачів як зсередини, так і ззовні організації» [4, с. 188].

Ти не менш, вив зазначає, що це визначення є недостатнім, оскільки воно не включає можливість навчання за межами організації або залучення зовнішніх тренерів.

У більш широкому розумінні система внутрішнього навчання – це сукупність взаємопов'язаних організаційних елементів, які беруть участь у внутрішніх процесах навчання та використовують організаційні ресурси для досягнення організаційних цілей.

Цей термін не обмежує місце проведення навчання або групу людей, які беруть у ньому участь.





**Рис. 1. Система внутрішньофірмового навчання**

*Джерело: розроблено на основі даних [4; 7; 16]*

На рис. 1 показано основні елементи системи внутрішнього навчання.

Удосконалення систем внутрішнього навчання, в тому числі в готельно-ресторанному бізнесі, може бути досягнуто за рахунок поліпшення стандартів і правил навчання і, перш за все, за рахунок оптимізації методів і прийомів навчання, а також розробки єдиної моделі системи внутрішнього навчання.

Основними елементами системи внутрішнього навчання організації є суб'єкт навчання, керівники, які ініціюють або регулюють процес навчання, персонал, який навчає (викладачі, менеджери, вчителі, працівники та спеціальний персонал), цілі та функції навчання, методи навчання персоналу, який навчається, методи взаємодії в процесі навчання, правила та норми навчання в компанії.

Сьогодні постійно розробляються нові методи управління, вдосконалюються управлінські процеси та інструменти, сучасні концепції менеджменту значно гуманізуються, а роль працівників у компаніях зростає. Сьогодні найважливішим ресурсом для успішної реалізації проєктів є співробітники та їхній досвід.

Необхідно постійно підвищувати професіоналізм співробітників і розширювати спектр знань і навичок, необхідних для забезпечення якісного обслуговування клієнтів і підтримки ділової репутації компанії.

Впровадження внутрішньофірмового навчання має на меті навчити працівників здобувати необхідні знання та вдосконалювати свої професійні навички в умовах мінливих вимог до виконання та змісту роботи.

Ефективний професійний розвиток призводить до соціального розвитку особистості, що головним чином проявляється у кар'єрному просуванні та підвищенні соціального статусу.

Зміст навчання персоналу розглядається з точки зору основних функцій в процесі навчання персоналу:

- визначення та аналіз потреби в певних знаннях і навичках для конкретних працівників компанії, відповідно до стратегії розвитку компанії та завдань, які компанія намагається вирішити в даний момент;

- аналіз можливостей для проведення внутрішнього навчання та визначення найбільш доцільних форм і методів;

- організація і проведення внутрішньофірмового навчання для цільових груп працівників компанії, її кадрове, матеріальне і технічне забезпечення;

- створення умов для впровадження результатів навчання та мотивація працівників, які пройшли навчання, під час їхньої професійної діяльності;

- оцінювання результатів навчання.

Аналізуючи літературні дані, встановлено, що основними функціями системи розвитку людських ресурсів є:

- подолання розриву між поточними навичками працівників і необхідними кваліфікаційними вимогами;

- формування корпоративної культури;

- вирішення корпоративних завдань методами розвитку людських ресурсів;

- мотивація виробничої діяльності персоналу методом навчання.

Сучасне законодавство передбачає автономію роботодавця в управлінні людськими ресурсами, визначенні кадрової стратегії, концепції управління персоналу та вирішенні кадрових проблем.

### **3. Специфіка функціонування системи внутрішньофірмового навчання персоналу**

Багато великих готелів та готельно-ресторанних комплексів відносяться до підприємств великого бізнесу і часто є частиною великих мереж готелів.

Це має значний вплив на спроможність систем внутрішнього навчання та здатність власних навчальних центрів самостійно пропонувати різні види навчання без залучення інших авторизованих компаній. Тому системи внутрішнього навчання найкраще відповідають потребам конкретних організацій.

Однією з головних характеристик систем внутрішнього навчання є їхній вищий рівень розвитку порівняно з багатьма невеликими готелями. Готельні мережі можуть створювати власні навчальні центри та створювати глобальні системи навчання персоналу.

В епоху повної цифровізації людський капітал стає важливим активом компаній, а інвестиції в нього – вирішальним фактором конкурентоспроможності. Залежно від конкретних цілей організації та поточних характеристик її працівників, цільовою групою для навчання можуть бути всі працівники організації або окремі групи працівників.

Залежно від спрямованості системи внутрішнього навчання цільовими групами для навчання можуть бути:

- нові працівники;
- працівники, які не пройшли акредитацію або інше визнання;
- працівники, які будуть підвищені на посаді або переведені в інші готелі мережі;
- працівники, які проходять регулярне навчання (один раз протягом періоду, визначеного організацією);
- працівники, які належать до певної категорії (наприклад, спеціалісти, службовці, менеджери);
- всі працівники різних груп працівників або організацій.

Таким чином, навчання працівників у компаніях може бути спрямоване на різні групи працівників, а учасники внутрішніх навчальних програм залежать від компанії та її кадрової політики.

Індустрія гостинності відрізняється від організацій в інших секторах за низкою ознак. Зокрема, для них характерний чіткий розподіл обов'язків між адміністративними та структурними підрозділами. Вод-

ночас існують окремі управлінські структури на рівні всієї організації, філій, представництва та керуючої компанії. Це вимагає різного підходу до внутрішнього навчання персоналу мережі.

Як наслідок, різні категорії персоналу, такі як функціональні/адміністративні та спеціалізовані підрозділи, мають бути враховані при виборі конкретних підходів до навчання.

Це пов'язано з тим, що працівники є джерелами та носіями знань і можуть безпосередньо брати участь у процесі збору, накопичення та використання корпоративних знань.

Працівники проходять навчання в межах компанії та беруть участь у внутрішніх навчальних програмах для передачі знань і компетенцій, якими вони володіють. Для підвищення кваліфікації або набуття нових навичок компанії часто замовляють навчання у зовнішніх організаціях та запрошують тренерів для своїх працівників. У такий спосіб працівники компанії можуть набути компетенцій, яких не мають інші співробітники.

Одним із методів професійного розвитку є застосування «каскадного» методу навчання працівників. Його суть полягає в передачі знань від більш компетентних працівників іншим працівникам відповідно до посадових «сходів».

Таким чином, ролі різних учасників (слухачів і тренерів) у внутрішній системі розвитку персоналу в деяких випадках можуть збігатися. У багатьох випадках представники відділу кадрів або топ-менеджмент компанії чи департаменту, що проводить тренінг, залучаються до управління внутрішнім плануванням та встановлення цілей.

Усі учасники внутрішньої навчальної програми повинні бути готові впливати один на одного під час навчання. Тому для мотивації учасників необхідно використовувати економічні, управлінські та соціально-психологічні методи. Наразі для мотивації працівників до навчання переважно використовують управлінські методи (прямі вказівки брати участь у навчанні), але багато економічних та соціально-психологічних методів також є ефективними.

Одним з найефективніших стимулів є участь у внутрішніх навчальних програмах як фактор кар'єрного зростання. Оскільки офіси готельної мережі можуть бути розташовані в різних регіонах і навіть країнах, програми навчання персоналу створюються для забезпечення безпе-

первності та сумісності персоналу у відділах зі спільними функціями, але в різних географічних точках.

Навчання персоналу ґрунтується на можливих ротаціях і змінах завдань між відділами в межах готельної мережі, а також на бажанні навчати персонал за універсальною програмою. Це мотивує працівників до завершення навчання та надає їм можливості для кар'єрного розвитку.

Кар'єра – це передбачувана позиція та поведінка людини у сфері трудової діяльності, яка є результатом розвитку кар'єри. Кар'єрний розвиток – це розширення повноважень і відповідальності працівника, висхідна мобільність і перехід з одного рівня управління на інший.

Якщо участь у внутрішніх навчальних програмах є частиною системи управління кар'єрою, додаткові стимули надаються всім учасникам.

Таким чином, внутрішні навчальні програми можливі лише за умови впливу керівництва на учасників. Це вимагає додаткового часу та ресурсів з боку організації на додаток до часу, витраченого безпосередньо на передачу знань, навичок та компетенцій.

Тепер проаналізуємо процеси внутрішньої системи розвитку людських ресурсів, визначимо порядок їх реалізації та взаємозв'язок між ними. Сукупність цих процесів є процесом розвитку людських ресурсів у широкому розумінні.

На етапі планування розвитку людських ресурсів з'ясовується потреба в розвитку людських ресурсів, визначаються цілі розвитку та їх кількісні характеристики (критерії оцінки). Також визначаються завдання внутрішньої системи додаткового навчання для кожної функції (наприклад, визначення результатів додаткового навчання для конкретної групи працівників).

На рис. 2 процеси згруповані за основними етапами.

Розробка критеріїв оцінювання зазвичай базується на компетентнісному підході. Для багатьох організацій навчання та розвиток компетенцій існуючих працівників є набагато більш економічно ефективним, ніж набір нового кваліфікованого персоналу.

Це особливо актуально для компаній індустрії гостинності, де зовнішні навчальні програми часто не відповідають вимогам до знань, навичок і компетенцій працівників. Як наслідок, компанії змушені розробляти власні навчальні програми для нових працівників або під-

вищувати кваліфікацію вже працюючих. Це пов'язано з вузькоспеціалізованим і практичним характером індустрії гостинності.

Вибір політики компанії щодо навчання нових працівників залежить від компромісу між витратами на найм компетентних нових працівників та витратами на найм і навчання перспективних нових працівників.

Економічна криза змусила більшість українських компаній зменшувати витрати на робочу силу, скорочувати робочі місця та звільняти працівників. Завдання полягає не в тому, щоб скоротити витрати на робочу силу, а в тому, щоб оптимізувати їх і не відмовлятися від інвестицій у навчання працівників та системи управління ними.

Впровадження навчання працівників передбачає визначення працівників, яких потрібно навчити, організацію навчання та безпосереднє проведення навчання (з використанням методів навчання працівників). Після навчання працівники проходять тестування.

Управління навчанням та його оцінювання передбачає моніторинг навчання та порівняння результатів з визначеними критеріями.

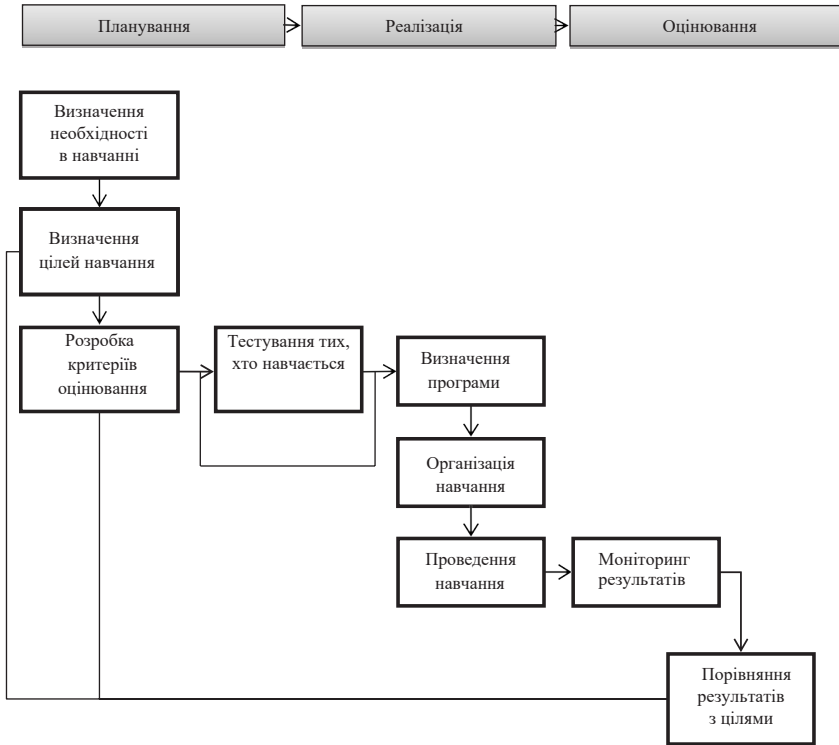
Таким чином, визначаються найважливіші процеси у внутрішній системі навчання персоналу. Однак внутрішні системи навчання є відкритими і не існують самостійно в межах організації.

Процеси планування, реалізації та оцінювання навчання тісно пов'язані з процесами управління людськими ресурсами за межами внутрішньої системи навчання.

Загалом, це характерно для організацій усіх галузей, але в готельному та ресторанному бізнесі взаємозв'язок між внутрішніми процесами навчання та іншими процесами управління людськими ресурсами є більш різноманітним, оскільки організації часто мають єдину систему управління людськими ресурсами для філій або окремих структурних підрозділів.

Взаємозв'язок між різними процесами та елементами системи внутрішнього навчання значною мірою залежить від обраної форми навчання працівників. Сьогодні поширеним є поєднання різних форм навчання.

Тип взаємодії залежить від організаційного контексту, кількості учасників внутрішньої системи навчання, а також від того, чи проводиться навчання зовнішніми організаціями.



**Рис. 2. Процеси системи внутрішньофірмового навчання персоналу**

*Джерело: розроблено на основі даних [13]*

Наразі особливого значення набуває дистанційне навчання, яке використовує телекомунікаційні технології для навчання працівників у віддалених місцях. Цей метод, як правило, є менш економічно ефективним, ніж відеотренінги. Це пов'язано з тим, що він вимагає придбання програмного забезпечення і є набагато дорожчою інтерактивною послугою для організацій, ніж для окремих осіб.

Фахівці з управління зазвичай взаємодіють (один з одним або із зовнішніми організаціями) на етапі планування навчання. Розробка

внутрішніх навчальних програм є складним процесом, що здійснюється професійними фірмами за певну плату.

На цьому етапі зазвичай використовуються різні методи комунікації, засновані як на особистій присутності, так і на присутності за допомогою сучасних комунікаційних технологій. У випадку з великими компаніями та їхніми працівниками прийняття рішень зазвичай є колективним, із залученням керівного органу компанії (наприклад, ради директорів або правління).

Навчений персонал оцінюється за допомогою заздалегідь підготовлених форм оцінювання (наприклад, тести, вимір продуктивності роботи, кількість помилок на одиницю роботи).

Методи навчання можна поділити на закриті та відкриті, навчання на робочому місці та навчання поза робочим місцем. Типи навчання показані на рис. 3.

Більшість працівників отримують подальше навчання у формі підвищення кваліфікації або неформального навчання (без отримання диплому). Під час підвищення кваліфікації працівники набувають загальних і спеціальних навичок (так звані *soft skills* і *hard skills*). Навчання в організаціях може відбуватися шляхом обміну знаннями всередині організації або із залученням зовнішніх експертів.

Найпоширеніші методи обміну інформацією наведені в таблиці 2.

Для великих організацій характерне поєднання різних методів обміну інформацією з метою досягнення найкращих результатів навчання.

Таблиця 2

**Класифікація методів обміну інформацією при навчанні персоналу**

За рівнем взаємодії	За ступенем формалізації	
	Формальні	Неформальні
Прямі	Семінари, лекції, курси	Командні проекти, соціально-творчі заходи
Віртуальні	Відеоконференції, онлайн-курси, вебінари	Внутрішні соціальні мережі компанії

Джерело: розроблено на основі даних [3; 9]





**Рис. 3. Види методів внутрішньофірмового навчання**

*Джерело: розроблено на основі даних [4; 9]*

Використання неформальних методів навчання (наприклад, пошук інформації в Інтернеті, спілкування з досвідченими колегами та іншими працівниками в міжвідомчих проектних групах, вступ до професійних організацій) має вирішальне значення для розвитку персоналу.

Пов'язані з цим витрати залежать від типу навчання співробітників. Розглянемо деякі закриті методи навчання працівників (таблиця 3).

Охарактеризуємо методи навчання на робочому місці детальніше. Інструктаж представляє собою роз'яснення та демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як спів-

робітником, який виконує ці функції досить тривалий проміжок часу, так і спеціально підготовленим інструктором.

Цей тип навчання підходить для невеликих готелів і ресторанів і не призводить до збільшення знань, але підходить для передачі їх між працівниками. Однак цей метод є менш поширеним, але також може сприяти набуттю працівниками операційних знань шляхом запрошення зовнішніх тренерів.

Таблиця 3

**Закриті методи навчання персоналу (на робочому місці)**

Метод	Витрати		Область застосування
	Підготовка	Реалізація	
Інструктаж	Високі	Низькі	Підходить як для висококваліфікованих співробітників, так і для підготовки до виконання простих операцій або ручної роботи
Ротація	Середні	Середні	Використовується для співробітників суміжних професій і при підготовці керівництва
Наставництво	Низькі	Високі	Застосовується в складних професіях, для робіт з високим ступенем ризику, для робіт, що вимагають майстерності
Делегування	Середні	Середні	Застосовується для підготовки керівників, а також при освоєнні складних професій
Ускладнюючі завдання	Високі	Середні	Підходить для адаптації нових працівників або підготовки до підвищення співробітників зі складними професіями, що вимагають практики

*Джерело: розроблено на основі даних [9; 13]*

Підготовка інструктажу може бути пов'язана з високими затратами у разі запрошення інструктора ззовні, але ці витрати можна значно зменшити, якщо використовувати кваліфікований внутрішній персонал.

Ротація – це метод особистого розвитку, при якому працівників тимчасово переводять на нові завдання або посади для отримання додаткової професійної кваліфікації або розширення їхнього досвіду.

Ротація персоналу зазвичай використовується у великих організаціях, де є можливість переміщувати працівників між відділами або регіонами. Цей метод є менш витратним, але слід мати на увазі, що адаптація працівників до нових робочих місць може потребувати значних витрат.

Систематичне використання цього методу навчання створює систему обміну знаннями в організації, що дозволяє працівникам з різних підрозділів обмінюватися знаннями, навичками та компетенціями.

Учнівство та наставництво є традиційними методами професійного навчання.

При наставництві кваліфіковані працівники виступають у ролі порадників і наставників для нових співробітників.

Використання цих методів є виправданим для забезпечення спадкоємності знань компанії та корпоративної культури. Цей метод, як правило, використовується на великих і середніх підприємствах. Використання наставництва позитивно впливає на лідерство та неформальні групи в організації.

Делегування повноважень як метод внутрішнього навчання передбачає делегування чітко визначених ділянок роботи працівникам, які мають право приймати рішення в певних рамках.

Цей метод є ефективним для навчання спеціалістів та керівників всередині організації, а також підходить для делегування завдань від керівників до спеціалістів. Однак делегування повноважень як метод навчання має і недоліки. Зокрема, воно може значно збільшити навантаження на працівника, знизити мотивацію та перешкоджати виконанню важливих завдань.

Витрати на підготовку та проведення навчання у такий спосіб є значними, оскільки розробка системи делегування повноважень має ґрунтуватися на розрахунку фактичного навантаження працівника та його потенціалу для збільшення або перерозподілу.

Метод підвищення складності роботи – це спеціальна програма трудової поведінки, яка будується відповідно до важливості роботи і збільшує її обсяг та складність.

Цей метод працює для професійно мотивованого персоналу, але працівники потребують додаткових стимулів для інших видів мотивації. Хоча прямі витрати на впровадження цього методу є низькими,

підготовка та мотивація працівників до участі у навчанні є додатковими витратами для організації. За іншого підходу використання цього методу навчання може бути негативно сприйняте працівниками.

У таблиці 4 наведено методи навчання з відривом від виробництва.

Таблиця 4

Методи навчання поза робочим місцем

Метод	Витрати		Область застосування
	Підготовка	Реалізація	
Лекція	Низькі	Низькі	Застосовується для професій, де потрібно використувати великий обсяг теоретичного матеріалу, компаніями з обмеженими ресурсами
Розбір практичних ситуацій	Середні	Середні	Застосовується в якості додаткового методу до лекцій або інструктажу
Ділові ігри	Високі	Високі	Застосовується для отримання навичок по практичним спеціальностям, для отримання уявлень про організації, для підготовки керівництва
Самонавчання	Низькі	Низькі	Застосовується для отримання будь-яких навичок, з основою на мотивації працівника
Психологічний тренінг	Середні	Низькі	Застосовується для отримання соціальних навичок (міжособистісне спілкування, область управління)
Корпоративний тренінг	Середні	Високі	Застосовується в командоутворенні, для підготовки керівництва

Джерело: розроблено на основі даних [9; 12]

До методів навчання без відриву від виробництва також належать лекції, семінари, аналіз конкретних ситуацій, ділові ігри, самонавчання, моделювання та психологічні тренінги.

Лекції є традиційним методом навчання на робочому місці і найефективнішим способом подачі великого обсягу матеріалу за короткий проміжок часу. Багато нових ідей і необхідних ключових моментів можна викласти за один урок.

Замість інструктажу або подібних методів навчання, лекції зазвичай використовуються для набуття або поглиблення бізнес-знань. Презентації також можуть бути використані для передачі знань про компанію, якщо ведучий є кваліфікованим членом організації з необхідними навичками.

У навчанні співробітників дуже популярні ігрові методи. Попит на такі навички пов'язаний з необхідністю додатково мотивувати працівників до навчання. Кейс-стаді та ділові ігри підходять для поглиблення набутих знань на практиці. Ці методи часто використовуються в поєднанні з лекціями та дистанційними методами навчання для покращення результатів навчання та максимізації ефективності їх застосування в майбутній діяльності працівників.

Тренінгові методи ефективні там, де потрібне набуття конкретних навичок і компетенцій або отримання конкретних знань. Тренінг може сприяти підвищенню мотивації працівників.

Психологічний тренінг використовується як метод навчання для зміцнення та розвитку корпоративної культури, поліпшення соціально-психологічного клімату в організації та роз'єднання ворожих команд. Психологічний тренінг зазвичай впроваджується у великих організаціях з великою дистанцією влади, де керівники не можуть вирішити розбіжності між підлеглими для забезпечення продуктивної роботи.

Психологічний тренінг також може допомогти координувати лідерські навички в організації шляхом перерозподілу та створення неформальних груп для найбільш ефективного функціонування в організаційному середовищі.

Самонавчання є ефективним методом навчання, але лише за умови, що працівники хочуть вчитися. Неможливо досягти бажаних результатів самонавчання працівників, якщо не використовувати методи, які мотивують працівників до навчання і дозволяють їм ставити перед собою цілі. Необхідно забезпечити мотивацію на основі компетенцій та надати працівникам ресурси для самонавчання.

Особливістю методів навчання працівників в індустрії гостинності є необхідність дистанційного навчання та навчання на робочому місці через значну географічну віддаленість від центральних офісів та навчальних центрів. Хоча навчання на робочому місці можливе, вико-

ристання методів дистанційного навчання є економічно вигіднішим для обміну знаннями всередині організації.

Для подальшого розвитку набутих знань, навичок і компетенцій може бути ефективним використання методів делегування та наставництва, які ускладнюють роботу. Наставництво під час переведення може бути основним методом передачі знань новим фахівцям, а делегування складних завдань може слугувати специфічним методом передачі знань.

Таким чином, функціонування системи внутрішнього навчання може бути охарактеризоване специфічними процесами планування, реалізації та оцінки розвитку людських ресурсів. У цих процесах беруть участь різні елементи системи. Одним з найважливіших питань є вибір найбільш відповідного організаційного контексту для методу розвитку людських ресурсів. Специфічними характеристиками внутрішнього навчання в готельно-ресторанному бізнесі є наявність власних навчальних центрів і навчальних програм, великі бюджети на навчання, значні географічні відстані між навчальними центрами та філіями, а також економічна привабливість дистанційного навчання та наставництва.

#### **4. Шляхи удосконалення системи внутрішньофірмового навчання персоналу**

Оскільки системи внутрішнього навчання є складними механізмами, їх розробка, впровадження та функціонування повинні ґрунтуватися на розробленій моделі вдосконалення. Модель вдосконалення повинна передбачати можливості для подальшої адаптації та оптимізації системи внутрішнього навчання.

Дослідження зовнішнього регулювання систем внутрішнього навчання показують, що їх запровадження може бути вигідним для компанії навіть у нерегульованих сферах діяльності. Пропозиції, які наразі розробляються, спрямовані на професії, де визнання кваліфікації та регулярне навчання не є обов'язковими.

Розробка моделей систем внутрішнього навчання в компаніях індустрії гостинності вимагає насамперед виявлення потреби в конкретних видах і формах навчання персоналу, визначення компетенцій, необхідних працівникам, і врахування як існуючих виробничих процесів, так і май-

бутніх змін у цифрову епоху. Розвиток спеціалізованих підрозділів значною мірою визначається основними тенденціями цифровізації в секторі.

Розробляючи моделі вдосконалення, важливо враховувати проблеми, які є спільними для багатьох організацій і мають негативний вплив на внутрішні системи навчання, а також намагатися мінімізувати їхній вплив. До таких проблем належать:

- відсутність механізмів адаптації структур професійного навчання;
- відсутність адаптаційних програм для молодих спеціалістів;
- невідповідність між рівнем кваліфікації та вимогами роботодавців;
- низька заробітна плата та погані умови праці.

На рис. 4 наведено модель удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу.

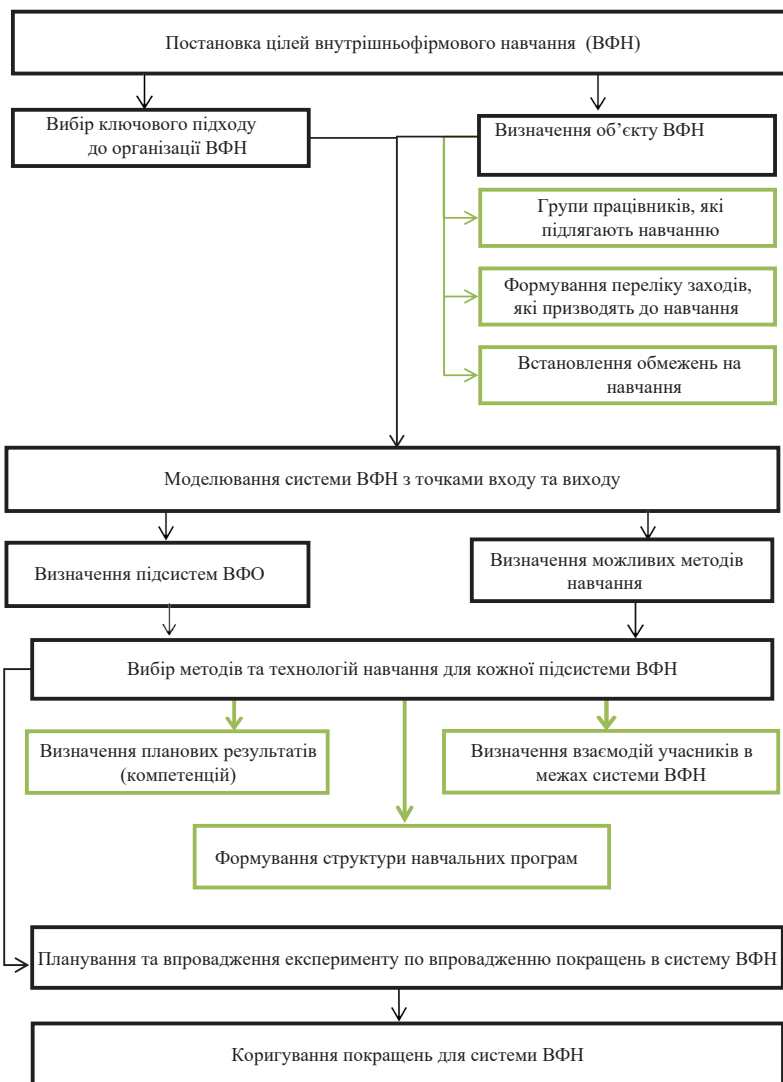
Визначення цілей системи внутрішнього навчання в цій моделі має ґрунтуватися на цілях існуючих систем внутрішнього навчання. Таким чином, цілі системи внутрішнього навчання організації можуть бути прийняті або вдосконалені в міру необхідності, не змінюючи при цьому їхнього змісту.

Відповідно до цієї моделі, слід застосовувати раціональний підхід до організації внутрішнього навчання та системи внутрішнього навчання.

При розгляді системи внутрішнього навчання персоналу організації було показано, що оптимальним є системний підхід до реалізації внутрішнього навчання. Такий підхід гарантує, що навчальні заходи здійснюються вчасно та стандартизовано. Таким чином, внутрішнє навчання розробляється відповідно до системного підходу.

В інших країнах, наприклад, у США, дуже поширена модель безперервного навчання. Ця модель базується на системному підході до внутрішньофірмового навчання і була обрана в дослідженні для розробки нової системи внутрішньофірмового навчання. У системах, заснованих на моделі безперервного навчання, навчання відбувається різними способами, такими як перепідготовка, адаптація, планування кар'єри та оцінювання.

Відповідно до розробленої моделі пропонується запровадити систему внутрішнього навчання на основі підходу, який визначає взаємозв'язки між різними елементами. Система внутрішнього навчання повинна розглядатися у взаємозв'язку з іншими елементами системи управління людськими ресурсами.



**Рис. 4. Модель удосконалення системи внутрішньфірмового навчання (ВФН) персоналу**

*Джерело: розроблено автором*



У цьому випадку слід визначити цілі внутрішнього навчання в організації, тобто групи працівників і ситуації, в яких повинно проводитися навчання, і, за необхідності, встановити обмеження, наприклад, на кількість навчальних сесій для працівників на рік. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи та можливостей навчання, навчання може бути ініційоване в різних процесах, з різними результатами.

Оцінювання персоналу може базуватися як на конкретних показниках, так і на оцінці поточної діяльності (на основі ключових показників або відхилень). За допомогою оцінювання персоналу можна виділити дві групи працівників. Аналіз елементів системи внутрішнього навчання показує, що одним з ключових елементів є персонал (слухачі та викладачі). В рамках розробки нової моделі необхідно визначити, які саме працівники залучені до процесу внутрішнього навчання.

Першим кроком є виявлення працівників, які не відповідають займаній посаді, та вжиття заходів щодо їх перепідготовки або, якщо це неможливо, зміни їхньої посади. У цьому випадку рішення про перепідготовку може ґрунтуватися на результатах оцінки працівника. Програма перепідготовки повинна включати аналіз навичок, яких бракує відповідному працівникові, і повинна бути проведена в найкоротші терміни і з найменшими витратами, оскільки вона не приносить значних переваг для розвитку компанії.

У минулому вищі зарплати, диференційоване матеріальне заохочення, покращені пільги та витрати на утримання могли мотивувати працівників до роботи. Однак сьогодні вже неможливо додатково мотивувати шляхом диференціації заробітної плати або збільшення таких стимулів; навпаки, найпоширенішим є скорочення заробітної плати.

Тим не менш, стимулювання навчання необхідне, коли навчання вже не є важливим для організації, але є необхідним. Це необхідно для того, щоб утримати в організації кваліфікованих фахівців.

Основна увага має бути зосереджена на виявленні людей, які набули професійних навичок, готові до подальшого кар'єрного розвитку та ідеально підходять для виконання своєї ролі. У цьому випадку необхідно спланувати програму розвитку кар'єри та навчання працівника, що матиме значний вплив на тривалість навчання та кількість використуваних методів.

Такі оцінки слід проводити після звільнення працівника або зміни його обов'язків, щоб визначити його придатність.

Навчання також необхідне при прийомі на роботу, залежно від посади, яку потрібно заповнити, та компетенцій нового працівника. Залежно від конкретної ситуації використовуються різні методи навчання, але в багатьох організаціях навчання на робочому місці здійснюється через вступний інструктаж.

Після навчання існують різні варіанти роботи з працівниками. Найпростіший варіант – зберегти рівень заробітної плати на посаді. Цей варіант підходить для посад, де регулярне підвищення кваліфікації та перепідготовка вимагається законодавством. У цьому випадку компанія не пропонує співробітнику ніяких додаткових стимулів, а регулярне навчання стає частиною роботи.

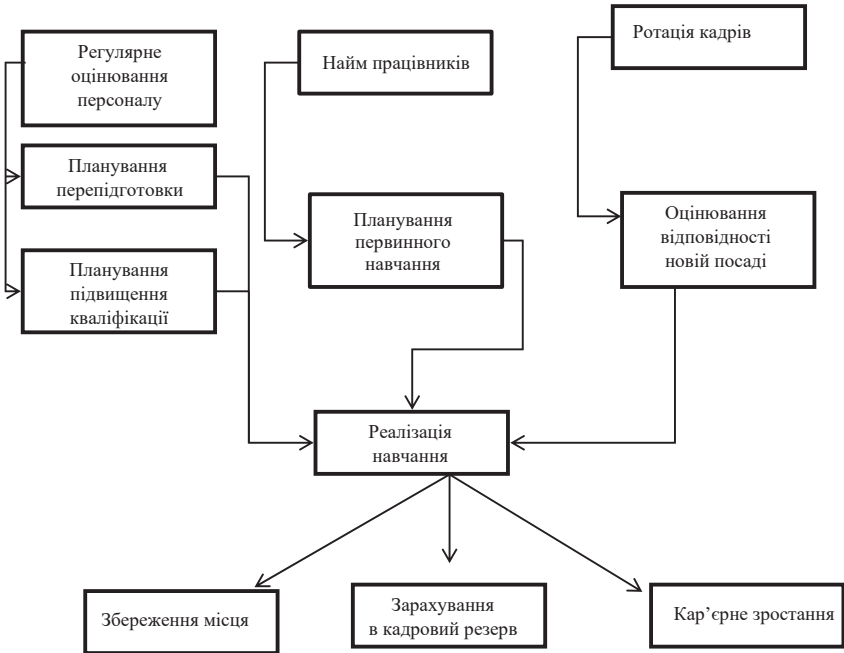
Описавши предмет внутрішньофірмового навчання, працівників організації, які проходять навчання, та заходи, що залучають працівників до системи навчання персоналу, тепер необхідно змодельовати систему внутрішньофірмового навчання з точками входу та виходу.

На рис. 5 показано взаємозв'язок між системою внутрішнього навчання та різними загальними процесами управління персоналом і безпосередніми процесами навчання. Ця модель пов'язує програму навчання працівників, що розробляється, з розглянутими раніше процесами внутрішньої системи навчання, включаючи планування навчання, а також моніторинг та оцінку результатів навчання.

Передумовами для навчання працівників у цій системі можуть бути такі події: набір персоналу, переведення та просування по службі, а також оцінювання персоналу. Таким чином, змодельована система внутрішнього навчання має три точки входу для персоналу.

Після оцінки навчальної програми (у випадку зі студентами) працівникові пропонують покинути програму навчання. Якщо оцінка позитивна, працівника заохочують керувати своєю кар'єрою, зараховують до кадрового резерву та зберігають за ним посаду. Якщо результати оцінювання негативні, працівника перекваліфікують, переводять на посаду, що базується на компетенціях, або звільняють.

На рис. 6 показано точки входу та виходу запропонованої системи внутрішнього навчання.



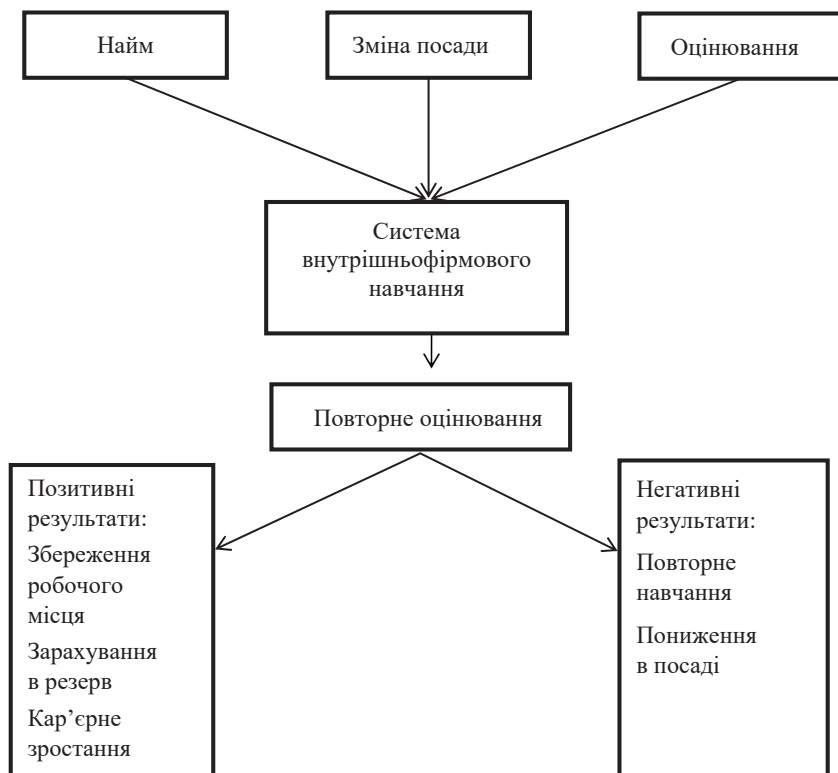
**Рис. 5. Система внутрішньofірмового навчання персоналу**

*Джерело: розроблено автором*

Після моделювання системи внутрішнього навчання необхідно визначити підсистеми внутрішнього навчання відповідно до моделі вдосконалення.

Було проаналізовано методи навчання і виявлено, що навчання може включати обмін знаннями всередині організації, залучення зовнішніх експертів та навчання на робочому місці або поза ним. Ці внутрішні методи навчання мають як переваги, так і недоліки. Тому було вирішено поєднати внутрішнє навчання із залученням зовнішніх експертів, щоб забезпечити як навчання на робочому місці, так і навчання без відриву від виробництва.

У розробленій моделі пропонується дуальна система навчання, яка включає теоретичне навчання поза робочим місцем у спеціаль-



**Рис. 6. Модель системи внутрішньofireмoвoгo навчання персоналу**

*Джерело: розроблено автором*

них навчальних центрах та практичне навчання на робочому місці. Цей варіант навчання є менш витратним, ніж лише практичне навчання.

Таку систему внутрішнього навчання доцільно впроваджувати у відділах великих компаній з низькою плинністю кадрів і добре диференційованими HR-функціями. Прикладами таких відділів є відділи кадрів, фінансів, маркетингу та планування, де неоднорідність виробничих функцій ускладнює роботу. Від точності функціонування цих

відділів залежить вся організація. Тому така система може працювати в готельному та ресторанному бізнесі.

Розглянемо наступний елемент моделювання системи внутрішнього навчання організації, а саме – вибір методів і прийомів навчання для кожної підсистеми внутрішнього навчання.

Передбачаються наступні методи навчання:

1. Лекції за темами навчальної програми. Цей формат мінімізує організаційні витрати та витрати на реалізацію. Він ефективний для передачі великого обсягу інформації за короткий проміжок часу. Цей формат підходить для набуття організаційних навичок, таких як знання готельної та ресторанної індустрії та позиції компанії на цьому ринку. Ці матеріали не використовуються на практиці або використовуються лише опосередковано.

2. Внутрішнє навчання за темами навчальної програми. Ця форма навчання є досить дорогою у підготовці та проведенні. Компанії мають намір використовувати її для початкового вивчення практичних тем і для покращення поведінкових та управлінських показників.

У цій формі навчання працівники отримують знання (лекції та семінари) та практичні рекомендації щодо їх застосування (тренінги, консультування та наставництво). Під час навчання також розвиваються різні навички.

Першим кроком є визначення компетенцій, яких потрібно навчити працівників згідно з планом. Перелік компетенцій може бути модульований наступним чином:

1. Компетенції, пов'язані з управлінням людськими ресурсами.
2. Компетенції, пов'язані з управлінням проектами.
3. Компетенції, пов'язані з комунікаційними навичками.
4. Компетенції, пов'язані з розумінням ринку гостинності та позиції компанії на ньому.
5. Компетенції, пов'язані з опануванням організаційної культури компанії.

Для того, щоб визначити наступний етап моделі вдосконалення – взаємодію учасників у межах системи внутрішнього навчання – необхідно визначити вимоги до керівників та працівників, відповідальних за навчання. У випадку з фахівцями з навчання, доступ до внутрішніх навчальних програм можливий лише після того, як працівник пройде

оцінювання. Для навчання працівників система пропонує використовувати вимоги до досвіду та вимоги до навичок працівника.

Вимоги до досвіду включають загальний досвід роботи, досвід роботи в організації, а також досвід роботи в галузі досліджень і передачі знань.

Вимоги до навичок включають освіту, вищу компетентність (теоретичну і практичну) та підвищення ефективності роботи.

Таким чином, запропонована модель вдосконалення системи внутрішнього навчання висуває більш високі вимоги до персоналу, який навчає. Співвідношення слухачів і викладачів повинно бути якомога рівним, інакше це обмежить навчальну здатність системи.

Дослідження показують, що ще одним типом учасників систем внутрішнього навчання є управлінський персонал. Працівники, які мають вплив на інших учасників, повинні бути представлені у відповідних колах у своїх організаціях.

Залежно від розміру організації, це може бути вище керівництво (топ-менеджмент або менеджери середньої ланки), працівники відділу кадрів або спеціально підготовлені співробітники з відділу навчання організації. Визначення кола керівництва залежить від конкретної ситуації в компанії, а отже, від розміру організації та від того, для яких видів діяльності необхідно розробити систему внутрішнього навчання.

У цьому випадку система внутрішнього навчання ґрунтується на наявності в організації власних ресурсів для навчання персоналу. Особливе значення має наявність навчальних центрів, викладачів та технологій для дистанційної передачі інформації.

Перш ніж розпочинати будь-які експерименти, необхідно розробити структуру навчання та навчальну програму у формі лекцій або семінарів. Рекомендується, щоб навчальна програма базувалася на модульній системі навчання.

Внутрішні навчальні програми повинні бути структуровані з урахуванням низки факторів. По-перше, слід враховувати сезонну завантаженість працівників, що дозволить компаніям зменшити фактичні витрати на навчальні програми.

Навчальна програма, що розробляється, має бути орієнтована на менеджерів і спеціалістів вищого, середнього та нижчого рівнів або на менеджерів і спеціалістів, які тільки починають свою кар'єру. Для

прикладу розробимо та проілюструємо навчальну програму для працівників відділу кадрів.

Тривалість тренінгу – 40 годин, одна година дорівнює 45 хвилинам. Формат навчання – навчання на робочому місці. Такий час навчання відповідає вимозі мінімізації необхідного часу.

Враховуючи мету програми, а саме розвиток широкого спектру компетенцій працівників, для різних етапів навчання слід розглядати різні форми навчання. У процесі професійного розвитку працівники набувають загальних і специфічних навичок (так званих *soft skills* і *hard skills*). Ці навички повинні надалі відпрацьовуватися відповідно до теми тренінгу.

У таблиці 5 наведено навчальну програму, розроблену для фахівців з управління персоналом.

Таблиця 5

**Навчальний план програми навчання  
менеджерів з управління персоналом**

№	Назва модуля	Кількість годин	Форми
1	Основи побудови системи управління персоналом на підприємстві	3	Лекція, тренінг (вирішення завдань), тестування
2	Методи управління організаційною поведінкою людей	11	
3	Методи управління організаційною поведінкою колективів	9	
4	Економіка і організація праці	8	
5	Нормативно-правові основи управління персоналом	8	
6	Здача заліку	1	Іспит
	Підсумок	40	

*Джерело: розроблено автором*

Необхідно також розробити програму для роботи з персоналом і його навчання (таблиця 6).

Цей навчальний план охоплює лише безпосередню навчальну частину і не включає подальший розвиток навичок.

Навчальна програма побудована наступним чином. Навчальна програма включає назви основних модулів та формат навчання. В кінці

кожного модуля є короткий тест, пропорційний кількості витраченого часу та засвоєної інформації в цьому модулі. Кожен модуль включає практичні вправи у вигляді тренінгів.

Дану програму рекомендується застосовувати на денній формі навчання. Рекомендується, щоб після навчання без відриву від роботи (обов'язкове відвідування та отримання початкових знань) проводилося контрольне тестування. Очікується, що кількість правильних відповідей збільшиться щонайменше на 5% порівняно з результатами попереднього тестування.

Рекомендується, щоб слухачі переходили до підсистеми практичного навчання після тесту на теоретичні знання.

Наставництво має бути формалізоване як частина вдосконалення навчання на робочому місці. Метою наставництва є підтримка професійного розвитку працівників (стажерів).

У рамках розробленої моделі вдосконалення системи розвитку людських ресурсів виокремлюється роль наставництва у сприянні набуттю базових професійних навичок та розвитку здатності до самостійного та ефективного виконання професійних завдань.

Наставники виступають у ролі радників, які допомагають студентам зрозуміти цілі своєї діяльності та вирішити проблеми, а також у ролі наставників, які спрямовують студентів до більш широкого та багатого досвіду.

Робота наставника має поєднувати функції постановки навчальних і виробничих завдань шляхом трансформації професійних завдань у навчальні та розвиваючі. Для цього мають використовуватися такі методи: методи навчання, методи все більш складних завдань та методи делегування.

У великих компаніях розробкою і тестуванням нових систем у сфері управління персоналом займаються на різних рівнях, в більшості випадків, централізовано. Тим не менше, вводяться ініціативи щодо часткового впровадження нових проектів для тестування їх ефективності і можливої подальшої реалізації.

Постановка цілей системи внутрішньофірмового навчання часто проводиться з допомогою запозичення існуючої системи цілей. Підтримка та постійний розвиток корпоративних компетенцій, покращення мотивації на розвиток компетенцій, забезпечення найкращого



**Робоча програма навчання менеджерів по управлінню персоналом на підприємстві**

Тема заняття	Метод навчання
1	2
<b>Модуль 1. Основні поняття формування системи персоналу на підприємстві</b>	<b>Лекція – 1 година, Тренінг – 1 година 50 хвилин, Тестування – 10 хвилин</b>
Тема 1. Основні поняття управління персоналом	Лекція – 20 хвилин
Тема 2: Функції і методи управління персоналом	Лекція – 20 хвилин Тренінг – 1 година
Тема 3: Формування системи управління персоналом	Лекція – 20 хвилин Тренінг – 50 хвилин
Тестування	10 хв
<b>Модуль 2. Методи управління організаційним поведінням людей</b>	<b>Лекція – 4 години, Тренінг – 6 годин 30 хвилин, Тестування – 30 хвилин</b>
Тема 1. Методи планування і відбору персоналу	Лекція – 1 година Тренінг – 1 година
Тема 2. Мотивація і стимулювання діяльності людських ресурсів	Лекція – 1 година Тренінг – 2 години
Тема 3. Керівництво, влада та вплив	Лекція – 1 година Тренінг – 2 години
Тема 4. Антикризове управління персоналом	Лекція – 1 година Тренінг – 1 година 30 хвилин
Тестування	30 хвилин
<b>Модуль 3. Методи управління організаційним поведінням колективів</b>	<b>Лекція – 3 години, Тренінг – 5 годин 30 хвилин, Тестування – 30 хвилин</b>
Тема 1. Групова динаміка поведінки людей	Лекція – 40 хвилин
Тема 2. Управління конфліктами	Лекція – 1 година Тренінг – 2 години
Тема 3. Управління лідерством. Формальні і неформальні групи	Лекція – 1 година Тренінг – 2 години
Тема 4. Комунікації в системі управління	Лекція – 20 хвилин Тренінг – 1 година 30 хвилин
Тестування	30 хвилин

## Chapter «Economic sciences»

(Закінчення таблиці 6)

1	2
<b>Модуль 4. Економіка і організація праці</b>	<b>Лекція – 3 години, Тренінг – 4 години 30 хвилин, Тестування – 30 хвилин</b>
Тема 1. Основи економіки і організації праці	Лекція – 2 години Тренінг – 1 година
Тема 2. Практика управління персоналом на підприємстві	Лекція – 1 година Тренінг – 3 години 30 хвилин
Тестування	30 хвилин
<b>Модуль 5. Нормативно-правові основи управління персоналом</b>	<b>Лекція – 4 години, Тренінг – 3 години 30 хвилин, Тестування – 30 хвилин</b>
Тема 1. Нормативно-методичні документи системи управління персоналом	Лекція – 2 години Тренінг – 1 година
Тема 2. Правове забезпечення системи управління персоналом	Лекція – 1 година
Тема 3. Дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства у області праці, трудових відносин	Лекція – 1 година Тренінг – 2 години 30 хвилин
<b>Модуль 6. Задача заліку</b>	<b>Іспит – 1 година</b>
<b>ПДСУМОК</b>	<b>40 годин</b>

*Джерело: розроблено автором*

збігу знань, вмінь і навичок посади співробітника – всі ці цілі повинні зберігатися в новій системі навчання.

Відповідно до цієї моделі необхідна подальша апробація та адаптація системи внутрішнього навчання.

Таким чином, було розроблено модель удосконалення системи внутрішнього навчання для розвитку людських ресурсів. Визначено основні зв'язки між системою внутрішнього навчання та програмами підготовки персоналу на основі принципу дуальності. Завдяки модуляризації навчання модель може бути адаптована до інших підприємств готельно-ресторанного бізнесу з мінімальними змінами.

#### 4. Висновки

Більш гнучкими трудові ресурси країни роблять внутрішні навчальні програми компаній, що є бажаним в умовах постійно мінливого ринкового середовища. Крім того, суспільство зацікавлене в постійному поліпшенні умов праці та підтримці конкурентоспроможності робочої сили для забезпечення високого рівня життя, що досягається, зокрема, завдяки внутрішнім навчальним програмам, що доводять актуальність обраної теми дослідження.

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Було представлено загальне поняття програм внутрішньофірмового навчання. У термінології працівників навчання визначається як цілеспрямований процес організації діяльності тих, хто навчається, з метою набуття знань, умінь, навичок, компетенцій і кваліфікації, набуття практичного досвіду, розвитку компетентностей, набуття досвіду застосування знань у повсякденному житті та розвитку прагнення до навчання впродовж життя.

2. Навчання на підприємствах визначається як систематичний процес формування та розвитку професійних навичок, знань і компетенцій персоналу, необхідних для підвищення ефективності діяльності підприємства, що ґрунтується на стимулюванні та розвитку компетенцій персоналу і здійснюється з використанням власних ресурсів підприємства.

3. В дослідженні навчання на підприємствах розглядається як система, основними елементами якої є персонал (особи, які навчаються, тренери та керівники), об'єкти навчання (цілі, функції та завдання системи), методи навчання, технології взаємодії в процесі навчання, а також норми та правила функціонування системи навчання персоналу в організації. Взаємодія цих базових елементів є основою функціонування системи.

4. Було детально досліджено функціонування систем внутрішнього навчання на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу. Результати показують, що специфічними особливостями внутрішнього навчання в таких організаціях є наявність власних навчальних центрів і навчальних програм, великі бюджети на навчання, географічна віддаленість навчальних центрів від готелів, а також економічна привабливість дистанційного навчання та наставництва.

5. В дослідженні описано основні етапи внутрішньофірмового навчання, включаючи його важливість для готельної та ресторанної індустрії. На етапі планування навчання персоналу виявляється потреба в навчанні персоналу, визначаються цілі навчання та їх кількісні характеристики (критерії оцінки). Головними дійовими особами в цьому процесі є керівники, які визначають правила і цілі внутрішньої системи навчання. На етапі впровадження визначаються працівники, які мають пройти навчання, організовується навчання та безпосередньо проводиться навчання (з використанням методів розвитку людських ресурсів). Учасники проходять тестування за результатами навчання. На етапі управління та оцінки навчання здійснюється моніторинг результатів та їх порівняння з визначеними критеріями.

6. Моделі, розроблені для вдосконалення системи розвитку робочої сили, підкреслюють роль наставництва у сприянні набуттю базових професійних навичок і розвитку здатності самостійно та ефективно виконувати професійні завдання. Наставники виступають у ролі радників, які допомагають учням зрозуміти свої цілі та вирішити проблеми, спрямовуючи їх до ширшого та багатшого досвіду.

Таким чином, було розроблено модель вдосконалення внутрішньофірмових систем навчання для розвитку людських ресурсів. На основі принципу дуальності було визначено основні зв'язки між системою внутрішнього навчання та програмою підготовки персоналу. Завдяки модульному навчанню модель може бути перенесена на інші підприємства готельно-ресторанного бізнесу з мінімальними змінами.

### Список літератури:

1. Business Dictionary: Human Resources. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource.html> (дата звернення: 26.01.2024).
2. Investopedia. URL: <http://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp> (дата звернення: 26.01.2024).
3. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун та ін.; за ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
4. Білоус Л. Роль внутрішньофірмового навчання для досягнення стратегії розвитку професійних компетенцій виробничим персоналом підприємств харчової галузі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Ч. 2. С. 187–197. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.187>

5. Буковинська М. П. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3 (154). С. 173–177.
6. Волкова Н. П. Педагогіка : навч. посібник. 3-тє вид. Київ : Академвидав, 2009. 616 с.
7. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 258–264.
8. Коренюк П., Усукова О. Аналіз ефективності управління персоналом в контексті інтелектуальної власності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Том 4. № 20. С. 133–140. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-133-140>
9. Бабушко С. Р. Особливості корпоративного навчання персоналу індустрії гостинності. *Вісник Черкаського університету*. 2013. № 3 (256). С. 3–7.
10. Креативний менеджмент : навчальний посібник / В. П. Окорський, А. М. Валюх; за ред. В. П. Окорського. Рівне : НУВГП, 2011. 193 с.
11. Ляхощка Л. Л. Відкрита освіта в Україні в контексті інтеграції до Європейського освітнього простору. *Вісник післядипломної освіти*. 2010. Вип. 2. С. 90–97.
12. Ляхощка Л. Л. Сучасні підходи й інструменти реалізації відкритої освіти та дистанційного навчання. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2015. Вип. 46. С. 167–172.
13. Маргинюк В. Д. Поняття і структура системи професійного навчання працівників. *Держава та регіони. Серія : Право*. 2016. № 3 (53). С. 34–38.
14. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 472 с.
15. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
16. Слоньовський М. В. Система розвитку людських ресурсів системи публічного управління: теоретичний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1244> (дата звернення: 02.02.2024).
17. Термінологічний словник з курсу «Педагогіка» : навчально-методичний посібник / В.І. Староста, В.О. Штефуца, Г.М. Шикітка; за ред. В.І. Старости. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2012. 144 с.
18. Федорченко В. К. Вплив кадрового потенціалу на якість послуг в туризмі і готельному господарстві: ключове завдання та виклик на вимоги часу. *Туристична освіта в Україні: проблеми і перспективи*. Київ : Тонар, 2007. № 15. С. 271–276.

### References:

1. Business Dictionary: Human Resources. Available at: <http://www.business-dictionary.com/definition/human-resource.html> (accessed January 26, 2024).
2. Investopedia. Available at: <http://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp> (accessed January 26, 2024).

3. Hrynova V. M., Novikova M. M., Salun M. M. (2004). *Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom: navchalnyi posibnyk* [Administrative management of labor potential: educational manual]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU. (in Ukrainian)
4. Bilous L. (2020). Rol vnutrishnofirmovoho navchannia dlia dosiahnennia stratehii rozvytku profesiinykh kompetentsii vyrobnychym personalom pidpriemstv kharchovoi haluzi [The role of in-house training for the achievement of the strategy of development of professional competences by the production staff of food industry enterprises]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, tom 30, no. 1, part 2, pp. 187–197. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.187>
5. Bukovynska M. P. (2014). Osnovni napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva [The main directions of increasing the competitiveness of the company's personnel]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, no. 3(154), pp. 173–177.
6. Volkova N. P. (2009). *Pedahohika: navchalnyi posibnyk* [Pedagogy: educational manual]. Kyiv: Akademydav. (in Ukrainian)
7. Hrybyk I. I., Kopets H. R. (2009) Problemy rozvytku personalu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Problems of personnel development at domestic enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 640, pp. 258–264.
8. Koreniuk P., Usukova O. (2019). Analiz efektyvnosti upravlinnia personalom v konteksti intelektualnoi vlasnosti [Analysis of the effectiveness of personnel management in the context of intellectual property]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, tom 4, no. 20, pp. 133–140. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-133-140>
9. Babushchko S. R. (2013). Osoblyvosti korporatyvnoho navchannia personalu industrii hostynnosti [Peculiarities of corporate training of hospitality industry personnel]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu – Cherkasy University Bulletin*, no. 3(256), pp. 3–7.
10. Okorskyi V. P., Valiukh A. M. (2011). *Kreatyvnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Creative management: educational manual]. Rivne: NUVHP. (in Ukrainian)
11. Liakhotska L. L. (2010). Vidkryta osvita v Ukraini v konteksti intehtratsii do Yevropeiskoho osvitnoho prostoru [Open education in Ukraine in the context of integration into the European educational space]. *Visnyk pislidiplomnoi osvity – Bulletin of postgraduate education*, vol. 2, pp. 90–97.
12. Liakhotska L. L. (2015). Suchasni pidkhody y instrumenty realizatsii vidkrytoi osvity ta dystantsiinoho navchannia [Modern approaches and tools for implementation of open education and distance learning]. *Pedahohika vyshchoi ta serednoi shkoly – Higher and secondary school pedagogy*, vol. 46, pp. 167–172.
13. Martyniuk V. D. (2016). Poniattia i struktura systemy profesiinoho navchannia pratsivnykiv [The concept and structure of the system of professional training of employees]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Pravo – State and regions. Series: Law*, no. 3(53), pp. 34–38.

14. Petrova I. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navchalnyi posibnyk* [Strategic management of human resources: educational manual]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

15. Savchenko V. A. (2002). *Upravlinnia rozvytkom personalu: navchalnyi posibnyk* [Personnel development management: educational manual]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

16. Slonovskyi M. V. (2018). Systema rozvytku liudskykh resursiv systemy publichnoho upravlinnia: teoretychnyi analiz [The human resource development system of the public administration system: a theoretical analysis]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, no. 5. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1244> (accessed February 02, 2024).

17. Starosta V. I., Shtefutsa V. O., Shykitka H. M. (2012). *Terminolohichnyi slovnyk z kursu "Pedagogika": navchalno-metodychnyi posibnyk* [Terminological dictionary from the course "Pedagogy": teaching and methodical guide]. Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU "Hoverla".

18. Fedorchenko V. K. (2007). Vplyv kadrovoho potentsialu na yakist posluh v turyzmi i hotelnomu hospodarstvi: kliuchove zavdannya ta vyklyk na vymohy chasu [The influence of personnel potential on the quality of services in tourism and the hotel industry: a key task and a challenge to the requirements of the time]. *Turystychna osvita v Ukraini: problemy i perspektyvy – Tourism education in Ukraine: problems and prospects*, no. 15, pp. 271–276.