

УДК 349.2

DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.75>

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРАЦІВНИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Стасів О.В.,***кандидат юридичних наук,**доцент кафедри соціального права,**Львівський національний університет імені Івана Франка*

### **Стасів О.В. Підвищення ефективності роботи працівника в сучасних умовах.**

У статті досліджуються теоретичні й практичні аспекти підвищення ефективності роботи працівника в сучасних умовах, що формуються під впливом соціально-економічних та технологічних трансформацій. Обґрунтовується значення реалізації конституційного права на працю, яке передбачає створення державою рівних можливостей у виборі професії та професійно-технічному навчанні. Аналізується імплементація основних директив ЄС щодо інформування і консультування працівників, неповної зайнятості, а також захисту вагітних і молодих мам, що орієнтує національне законодавство на євроінтеграційні стандарти.

Наголошується на ролі цифрової трансформації підприємств, зокрема впровадженні сучасного обладнання та програмного забезпечення, яке потребує адаптації робочих процесів і безперервного професійного розвитку персоналу. В умовах воєнного стану зростає значущість кібербезпеки та захисту персональних даних, що обумовлює потребу в оперативному та якісному професійному навчанні працівників.

Розглядаються механізми підвищення результативності праці через правильне оснащення робочих місць відповідно до постанови Верховного Суду, що передбачає створення безпечних і комфортних умов роботи з урахуванням профілактики професійних захворювань. Особливу увагу приділено кадровим практикам: ротатії працівників для формування резерву, зниження вигорання та полегшення впровадження інновацій, а також плануванню кар'єри, яке конфігурує індивідуальні траєкторії розвитку всередині організації.

Особливе місце в статті займає аналіз процедури атестації працівників як інструмента оцінки відповідності кваліфікаційним вимогам та посадовим обов'язкам згідно із Законом «Про професійний розвиток працівників». Описано коло працівників, які звільняються від атестації, а також порядок повідомлення та підготовки до неї.

Загалом показано, що підвищення ефективності праці працівника залежить від поєднання зовнішніх (стан війни, євроінтеграція, технології) та внутрішніх (оснащення робочого місця, навчання, ротатія, атестація, кар'єрне планування) факторів, що формують конкурентоспроможність і стійкість підприємств у сучасних умовах.

**Ключові слова:** професійний розвиток працівників, навчання працівників, ротатія працівників, євроінтеграція, ефективність праці, атестація працівників, професійне навчання.

### **Stasiv O.V. Enhancing employee work efficiency in modern conditions.**

The article examines theoretical and practical aspects of enhancing employee performance under modern socio-economic and technological transformations. It substantiates the importance of implementing the constitutional right to work, which entails the state ensuring equal opportunities in career choice and vocational training. The implementation of key EU directives on worker information and consultation, part-time employment, and the protection of pregnant employees and new mothers is analyzed, orienting national legislation toward European integration standards.

The role of digital transformation in enterprises is emphasized, particularly the adoption of advanced equipment and software that necessitates adapting workflows and continuous professional development of personnel. In the context of martial law, the significance of cybersecurity and personal data protection increases, demanding prompt and high-quality professional training for employees.

Mechanisms for improving labor productivity through proper workplace equipment are considered, in accordance with the Supreme Court's ruling, which stipulates safe and comfortable working conditions that prevent occupational diseases. Special attention is paid to human resource practices: employee rotation for talent pool development, burnout reduction, and facilitated innovation integration, as well as career planning, which configures individual development trajectories within the organization.

The article also analyzes the employee certification procedure as a tool to assess compliance with qualification requirements and job responsibilities under the Law on Professional Development of

Employees. It describes categories of workers exempt from certification and outlines the notification and preparation process.

Overall, it is shown that enhancing employee performance depends on both external factors (war conditions, European integration, technologies) and internal factors (workplace equipment, training, rotation, certification, career planning), which together shape enterprise competitiveness and resilience in modern conditions.

**Key words:** professional development of employees, employee training, rotation of employees, european integration, labor efficiency, employee certification, vocational training of employees.

**Постановка проблеми.** Зараз ми опинились під тиском одночасних трансформацій: стрімкої цифровізації виробничих процесів, посилення безпекових ризиків в умовах воєнного стану та імплементації європейських стандартів у сфері праці. Ці виклики змінюють традиційні підходи до організації робочих місць і вимагають пошуку збалансованих рішень, що гарантуватимуть і високу продуктивність, і належний захист працівників.

**Метою даного дослідження** є систематизувати та оцінити дієві правові й організаційні інструменти, які сприяють підвищенню продуктивності праці й посиленню захисту працівників в умовах цифровізації виробничих процесів, воєнного стану та гармонізації українського трудового законодавства з європейськими стандартами.

**Стан опрацювання проблематики.** Підвищення ефективності роботи працівника в сучасних умовах є однією із найбільш досліджуваних тем. Проте науковці по різному бачать можливості збільшення такої ефективності. Середа О.Г. та Швець Н.М. у науковій статті «Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану» [1, с. 232] доходять висновку, що роботодавці мають приділяти все більше уваги мотивації працівника для більшої продуктивності праці та ефективної роботи підприємства, що в цілому є недостатнім, адже як зазначають Хлебнікова Т., Темченко О. та Білінська О. основними перспективами та можливостями ефективного управління персоналом є гнучке управління набором працівників, можливість перепідготовки, мобільність та адаптивність, забезпечення психологічної підтримки та відчуття безпеки, розвиток лідерства, розширення мережі партнерів тощо [2]. По іншому бачать можливості підвищення ефективності роботи працівника Череп О., Калюжна Ю та Михайліченко Л. Науковці вважають що потрібно удосконалювати систему управління роботи персоналом зберігаючи та підвищуючи ефективність праці, при цьому ця система має бути гнучкою, економічною та юридично бездоганною [3]. Таких результатів вважаємо важко, а то й не реально досягти, що потребує подальшого дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно статті 43 Конституції України кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку вільно обирає або на яку вільно погоджується. Наша держава створює умови для повної реалізації права на працю, гарантуючи рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки кадрів відповідно до суспільних потреб.

Ці суспільні потреби зорієнтовані наразі на євроінтеграцію України, а саме на ратифікацію Директив ЄС, зокрема, щодо встановлення загальної структури інформування та консультування працівників Європейського співтовариства – Спільної декларації Європейського парламенту, Ради та Комісії про представництво працівників від 11.03.2015 р. № 2002/14/ЄС [4]; щодо рамкової угоди про неповну зайнятість, укладеної ETUC, UNICE та CEEP від 15.12.1997 № 97/81/ЄЕС[6]; про вжиття заходів до покращення безпеки та гігієни праці вагітних жінок, працівниць, які нещодавно народили, чи годувальниць директиви Ради ЄС від 19.10.1992 № 92/85/ЄЕС [7] тощо.

Разом з тим важливе значення має професійний розвиток персоналу, який має також орієнтуватися на розвиток цифрової трансформації, що виражається у запровадженні в роботу підприємства сучасних інформаційних технологій, які суттєво покращують їхню роботу та дозволяють вийти на новий рівень розвитку та отримати можливість істотно збільшити прибутки в короткі терміни. Першочергову роль в цьому процесі займає не тільки встановлення додаткового сучасного обладнання та оновлення ПЗ, а й суттєва зміна робочих процесів та професійний розвиток персоналу.

Воєнний стан, що запроваджений в Україні суттєво вплинув на вимоги до ринку праці, захисту конфіденційної інформації, персональних даних працівників та державної таємниці. Кібератаки, які були в нашій країні, зокрема на державні реєстри, показали, що професійний розвиток персоналу потребує постійного ефективного професійного навчання та удосконалення, швидкої реакції та адаптації до змін, креативності, а також підтримання фізичного і ментального здоров'я.

Професійний розвиток персоналу підприємства впливає безпосередньо на якість праці, її результативність, а тому є одним із найефективніших методів підвищити ефективність роботи працівника. А тому можливість навчання й розвитку має бути пріоритетом роботодавців, які мають зосередитися на інвестицію коштів у професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Зокрема, Законом України «Про професійний розвиток працівників» закріплюється, що організація такого навчання здійснюється безпосередньо роботодавцем з урахуванням потреб власної господарської діяльності. При цьому професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо у роботодавця та на договірній основі у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, підприємствах, установах, організаціях [7].

Законодавством також передбачено, що роботодавці можуть здійснювати як формальне так і неформальне професійне навчання. Так, формальне навчання включає професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу і може проводитись як у роботодавця безпосередньо або ж на договірних умовах у професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, установах, організаціях. У результаті завершення такого навчання працівникові видають документ про освіту відповідного зразка.

Якщо ж роботодавець має необхідність покращити господарську діяльність він цільово може за власний рахунок організувати неформальне професійне навчання працівників за їхньою згодою.

На ефективність виконання трудової функції працівника безпосередньо впливає правильне та ефективне оснащення робочого місця.

Робоче місце працівника, як зазначено у постанові Верховного Суду від 26.10.2022 року У справі № 947/6744/21, це певна зона, де працівник знаходиться і працює із застосуванням у процесі роботи різних технічних та/або інших засобів [9].

Основна мета правильного оснащення робочого місця це досягнення високого якісного результату, ефективного виконання працівником виробничого завдання у максимально короткі терміни на основі робочого обладнання, а також застосування найновіших методів організації праці, з найменшими затратами фізичних зусиль в безпечних та здорових умовах праці. Таке обладнання робочого місця має бути підібране таким чином, щоб забезпечити не тільки безпеку праці, але й комфорт та ефективність праці. Адже від правильно облаштоване робоче місце та вчасне виявлення шкідливих умов праці безпосередньо впливають на здоров'я працівників (наприклад, виникнення професійних захворювань) [9, 10], а також зниження рівня травматизму та продуктивність самої праці, адже комфорт та безпека праці роботи працівника впливають безпосередньо на швидкість та якість її виконання.

Ще одним ефективним способом підвищити ефективність роботи працівників вважається їхня ротація. Основною її метою є створити кадровий резерв, зняти психологічну напруженість та запобігти конфліктам; ознайомити працівників з максимальною кількістю виконуваних завдань організації; спростити впровадженні інновацій, а також запобігти вигоранню працівників. Для прикладу у наказі Міністерства закордонних справ України «Про затвердження Порядку ротації посадових осіб дипломатичної служби в органах дипломатичної служби» зазначається, що ротація посадових осіб здійснюється з метою підвищення ефективності їхньої професійної діяльності та з урахуванням інтересів дипломатичної служби. Ротація здійснюється шляхом планового заміщення посад для належного кадрового забезпечення органів дипломатичної служби, ефективного використання людських ресурсів, забезпечення плановості службової кар'єри та просування по службі [11].

Суттєво впливає на підвищення ефективності роботи працівника планування його кар'єри або пошук, набір та добір необхідних фахових працівників. Планування кар'єри здійснюється самим працівником для визначення поставлених цілей, його розвитку у підприємстві та обґрунтування реальних шляхів, що ведуть до досягнення поставленої мети [11]. При цьому зазначу, що під розвитком працівника потрібно вважати дії, які здійснюються ним для виконання індивідуального плану розвитку.

Разом з тим, розвиток працівника неможливий без сприяння роботодавця, а саме планування службою управління персоналом трудової кар'єри працівника, які сприяють підвищенню рівня його розвитку [12, с. 249], зокрема проходити професійне навчання чи підвищення кваліфікації.

В результаті роботодавець отримує висококваліфікованого продуктивного працівника, який зацікавлений в ефективному виконанні трудової функції, є цілеспрямованим, вмотивованим, адже має можливості для кар'єрного росту та самовдосконалення.

Важливим елементом визначення ефективності роботи працівника є його оцінка за особистими якостями та результати праці, що у свою чергу є елементом управління підприємства і здійснюється зазвичай шляхом атестації працівників [13, с. 183].

Згідно Закону України «Про професійний розвиток працівників» під поняттям атестації працівників розуміють процедуру оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня [7, ст. 1]. Цим законом визначенні категорії працівників, які не підлягають атестації. До них належать працівники, які працюють на посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства; одинокі матері або одинокі

батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні, а також особи, які працюють за сумісництвом. Разом з тим, законом чи колективним договором можуть встановлюватися й інші категорії працівників, які не підлягають атестації [7, ст. 14]. Натомість, категорії працівників, які мають проходити атестацію зазвичай визначаються у конкретних положеннях про атестацію. При цьому рішення про проведення атестації приймаються роботодавцем, а оформляється наказом з яким працівники обов'язково повинні бути ознайомлені не пізніше як за два місяці до проведення атестації. Це у свою чергу надає можливість працівникам підготуватися до атестації як професійно, так і психологічно.

Згідно діючого законодавства, атестаційна комісія при проведенні атестації працівника повинна врахувати ряд вимог серед яких обов'язковою є проведення атестації тільки в присутності працівника, що дозволяє останньому виокремити власні сильні сторони як фахового працівника, що здатен виконувати професійні обов'язки, має професійні амбіції, планує розвивати ділові якості тощо.

**Висновки.** Дослідження підтвердило, що лише поєднання кількох взаємодоповнюваних заходів здатне забезпечити одночасне зростання продуктивності праці та надійний захист персоналу в умовах цифрової трансформації, воєнного стану й приведення національного трудового законодавства у відповідність до європейських норм. По-перше, впровадження гнучких форматів професійного навчання – від мікрокурсів і вебінарів до змішаних програм із практичними кейсами – дає можливість миттєво «підтягнути» необхідні навички, запобігаючи технологічним розривам. По-друге, адаптовані до нових реалій процедури атестації працівників із використанням онлайн-платформ дозволяють об'єктивно оцінювати компетенції й оперативного коригувати індивідуальні плани розвитку.

Насамкінець, застосування зазначених інструментів відкриває низку переваг для роботодавців: вони можуть швидше адаптуватися до викликів воєнного стану, забезпечити безперервність бізнес-процесів і підтримати високу мотивацію працівників. Водночас така модель управління персоналом сприяє не лише виконанню вимог європейських стандартів, а й створенню безпечного та ефективного робочого середовища, що формує передумови для сталого розвитку підприємств і надійного захисту трудових прав кожного працівника.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Серета О.Г. та Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 11/2023. С. 229–232.
2. Хлебнікова Т., Темченко О. та Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка і суспільство*. Вип. 50. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.
3. Череп О., Калюжна Ю та Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
4. Директиви Ради ЄС від 11.03.2015 № 2002/14/ЄС про встановлення загальної структури інформування та консультації працівників Європейського співтовариства – Спільної декларації Європейського Парламенту, Ради та Комісії про представництво працівників. URL: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.
5. Директиви Ради ЄЕС від 15.12.1997 № 97/81/ЄЕС щодо рамкової угоди про неповну зайнятість, укладеної ETUC, UNICE та CEEP. URL: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.
6. Директиви Ради ЄЕС від 19.10.1992 № 92/85/ЄЕС про вжиття заходів до покращення безпеки та гігієни праці вагітних жінок, працівниць, які нещодавно народили, чи годувальниць. URL: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.
7. Закон України «Про професійний розвиток працівників» Ред. від 27.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.
8. Постанова Верховного Суду від 26.10.2022 р. у справі № 947/6744/21 (провадження № 61-8268св22). URL: <http://iplex.com.ua/doc.php?regnum=107050426&red=10000362f052db832ba80a7b774bb5edb22975>.
9. ПКМ України «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» від 1 серпня 1992 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-%D0%BF#Text>.
10. Рекомендації Мінпраці України Методичні рекомендації для проведення атестації робочих місць за умовами праці № 41 від 01.09.92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0041205-92#Text>.
11. Наказ Міністерства закордонних справ України «Про затвердження Порядку ротації посадових осіб дипломатичної служби в органах дипломатичної служби» 18.10.2018 № 427. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1274-18#Text>.

12. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / Савченко В.А. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с. URL: <https://polka-knig.com.ua/book.php?book=581>.
13. Бурак В.Я., Стасів О.В. Атестація як оцінка професійної діяльності працівника. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 12/2024. С. 183–185.