

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПІПАН Олег Віталійович

**ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ
ВИКЛИКІВ**

спеціальність _073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент
групи МЕНУП- 41

_____ Піпан О.В.
підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Ілляш І.Д. _____

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__р.
Завідувач кафедри
М.М. Шкільняк

підпис

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	13
2.1. Особливості діяльності підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	13
2.2. Дослідження стану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	18
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З ВРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ	26
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасна економіка зазнає глобальних змін, змінюючи пріоритети розвитку суспільства на користь активної участі людини у створенні інновацій, використовуючи свій інтелект, новітні знання та творчі здібності. Одним із проявів цих процесів є переосмислення сутності праці, яка стає все більш інтелектуальною та інноваційною, вимагає від працівників високих професійних компетенцій та готовності до постійного навчання. Керівники успішних компаній розуміють, що просто стимулювати продуктивність персоналу вже недостатньо. У світлі стрімкого розвитку знань та глобальних інноваційних змін вкрай важливо зосередити мотиваційне управління на постійному професійному розвитку співробітників.

Підприємства, які не стимулюють відповідний професійний розвиток своїх працівників, ризикують втратити прибутки та відстати у розвитку. На жаль, сьогодні, під час воєнного стану, не лише держава недоінвестує у розвиток робочої сили, але й підприємства також, зі свого боку, часто нехтують необхідністю інвестувати в професійний розвиток своїх співробітників; мотивація працівників до такого розвитку знижується через низький розмір зарплати й обмежений соціальний захист. Тому актуальною сьогодні є проблема пошуку нового підходу до вирішення питань підвищення кваліфікації персоналу українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Великий внесок у розвиток уявлень про особливості функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу робили вітчизняні й зарубіжні науковці: Г.П. Баб'як, О. А. Грішнова, О.П. Дяків, Г. М. Захарчин, І.Д. Ілляш, Є.П. Качан, Н.П. Любомудрова, В.М. Острроверхов, І. Л. Петрова, В. М. Петюх, С.А. Прохоровська, М.В. Семикіна, Vlănuță, Bianca & Bogdan, Anca, та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та розробки практичних рекомендацій стосовно вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Завдання:

- дослідити особливості функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- з'ясувати особливості діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»;
- проаналізувати стан функціонування системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»;
- визначити напрямки підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» з урахуванням інноваційних підходів.

Об'єктом дослідження є система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використовувалися такі методи дослідження: аналіз та синтез, абстрагування, узагальнення формально-логічний, порівняння, анкетування.

Інформаційну основу кваліфікаційної складають законодавча база України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, інформаційні матеріали ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Практична значущість. Обґрунтовані в дослідженні положення, висновки та пропозиції мають практичну значимість щодо удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства на основі впровадження інноваційних підходів..

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Розвиток власного персоналу – це не лише інвестиція в людей праці, але й стратегічна вигода для самого підприємства. Лише ті підприємства, які вкладають кошти у підготовку, та підвищення кваліфікації свого персоналу, створюють сприятливі умови для зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності на ринку.

Коли працівники отримують можливість розвивати свої навички та знання, вони стають більш компетентними та ефективними у виконанні своїх обов'язків. Це не лише сприяє підвищенню якості продукції або послуг, але й забезпечує більш швидкий розвиток та впровадження інновацій у виробництво. Крім того, інвестування у персоналу дає змогу зберегти талановитих співробітників. Коли люди бачать, що роботодавець піклується про їхній професійний розвиток, вони відчують себе більш залученими та лояльними до нього, а отже, менше схильними шукати роботу в інших місцях.

Провідні фахівці у сфері управління персоналом розуміють, що підвищення кваліфікації персоналу є ключовим елементом успішної стратегії управління людськими ресурсами. Вони вивчають різні аспекти цього процесу, такі як ефективність навчальних програм, вплив розвитку персоналу на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, а також фактори, які впливають на успішність реалізації цих програм.

Сьогодні роль перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу набуває особливого значення в контексті постійних змін у бізнес-середовищі та глобальних викликів. Підприємства українського ринку стикаються з конкуренцією на внутрішньому та зовнішньому рівнях, що вимагає від них постійного вдосконалення та адаптації до нових умов.

Проте, наявний воєнний стан в Україні має суттєвий вплив на підготовку, підвищення кваліфікації персоналу через низку чинників [7]:

➤ Мобілізація працівників та зміни в кадровій політиці. В період воєнного стану проходить мобілізація працівників на військову службу, що призводить до певних втрат кваліфікованого персоналу для цивільного сектору. Крім того, військовий стан впливає на кадрову політику підприємств, змушуючи їх переглянути стратегії підготовки та підвищення кваліфікації працівників.

➤ Економічні та соціальні зміни: Воєнний стан вносить певні зміни в економіку та соціальний клімат країни, що впливає на стабільність діяльності підприємств, інвестиційний клімат та загальний розвиток бізнесу, що в свою чергу відображається на можливості професійного розвитку персоналу.

➤ Зміни в підприємницькому середовищі. Воєнний стан спричиняє зміни в умовах ринку та підприємницькому середовищі, таких як обмеження на зовнішню торгівлю, зміни в законодавстві та регулювання, а також зменшення внутрішнього попиту на товари та послуги. Це впливає на стратегії розвитку компаній та їх здатність інвестувати у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу [7].

З огляду на вище наведені чинники роботодавці усвідомлюють, що для залучення кваліфікованого персоналу необхідно встановлювати чіткі кваліфікаційні вимоги, які є основою для формування професійного профілю працівника. Ці вимоги визначаються роботодавцями і стають важливими критеріями при розробці програм навчання.

З іншого боку, роботодавці зазнають впливу законодавчої та нормативно-правової бази, яка не враховує сучасні виклики економічного розвитку та інтереси бізнесу. Наразі відсутній чіткий та прозорий механізм участі роботодавців у процесі професійного навчання.

Зокрема, законодавство професійно-технічної освіти передбачає створення Міжгалузевої ради, у складі якої лише невелика кількість представників належить до роботодавців. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [10] зазначено, що «професійне навчання працівників організовується в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері праці, трудових відносин

та зайнятості населення, за погодженням з центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, іншими заінтересованими центральними органами виконавчої влади, всеукраїнськими об'єднаннями професійних спілок, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців» [10]. Проте цей Закон не визначає чіткої ролі роботодавців у формуванні й втіленні державної політики.

Однак, як вказано в тексті, в цьому законопроекті відсутня чітка роль роботодавця у процесі формування та реалізації державної політики. Це може створити проблеми у визначенні пріоритетів та розробці ефективних стратегій розвитку професійної освіти, а також у забезпеченні взаємодії між державними органами та приватним сектором для досягнення спільних цілей у сфері навчання та підготовки робочої сили. Крім того, законодавство про зайнятість населення жорстко регулює реалізацію державної політики у сфері професійного навчання та формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників.

Отже, на сьогоднішній день необхідно спочатку стратегічно визначити систему професійної освіти, а потім реформувати її. Це лише попередній аналіз нормативних документів, які регулюють соціально-трудові відносини. Поряд із цим, існують підзаконні акти, що ускладнюють систему професійного навчання, роблять її бюрократизованою та нездатною до змін.

Первинна професійна підготовка для робітників здійснюється для тих працівників, що були зараховані на роботу на підприємство учнями й не мали робітничої професії. Таке навчання дає змогу забезпечити відповідний рівень кваліфікації працівників, що необхідний для ефективної трудової діяльності. Професійна підготовка для фахівців передбачає підготовку, яка дає змогу здобути повну вищу освіту за спеціальністю, кваліфікацією. Документом, що підтверджує здобуття освіти є диплом про закінчення закладу освіти.

Перепідготовка працівників робітничих професій здійснюється через професійно-технічне навчання та направлене на здобуття іншої професії працівниками, які вже здобули первинну професійну підготовку. У тому випадку, коли працівники вивільнюються у зв'язку з реорганізацією підприємства або ж перепрофілюванням; задля розширення їх професійного профілю може

здійснюватися перепідготовка, що передбачає здобуття освіти відповідного кваліфікаційного рівня у певній галузі знань. Документом, що підтверджує перепідготовку є кваліфікаційне свідоцтво [11].

Підвищення кваліфікації робітників дає змогу поглиблювати вже здобуті професійні знання, уміння і навички до рівня і вимог виробництва.

Отже, якщо підготовка або ж перепідготовка - це навчання задля здобуття кваліфікації, то підвищення кваліфікації дозволяє підвищити якість вже наявних професійних навичок, знань і умінь.

Варто зазначити, що підготовка робітників виробництва включає такі види професійної освіти: формальну, неформальну та інформаційну.

Формальне навчання персоналу здійснюється відповідно до освітньо-професійних програм підтверджується одержанням відповідних документів. Неформальне навчання – це систематичне навчання, яке ґрунтується на навчальних цілях, тривалості й відповідних засобах. За результатами такого навчання суб'єкт підтвердження видає свідоцтво щодо присвоєння (або ж підтвердження) професійної кваліфікації особі, яка підтвердила відповідну робітничу кваліфікацію.

Інформальне навчання може відбуватися всюди: за місцем роботи, у колі сім'ї або у вільний час. З точки зору цілей, тривалості й відповідних засобів підтримки, воно неструктуроване та і значною мірою неусвідомленим. Недоліком інформального навчання є те, що воно виникає спонтанно, не завжди відповідає потребам працівника та організації, а також може сформувати у працівників шкідливі звички або ж неочікувану поведінку.

У процесі виробництва навчання працівників може здійснюватися за наступними:

- безпосередньо на підприємстві,
- за межами підприємства,
- з допомогою самоосвіти працівників (рис. 1.1).

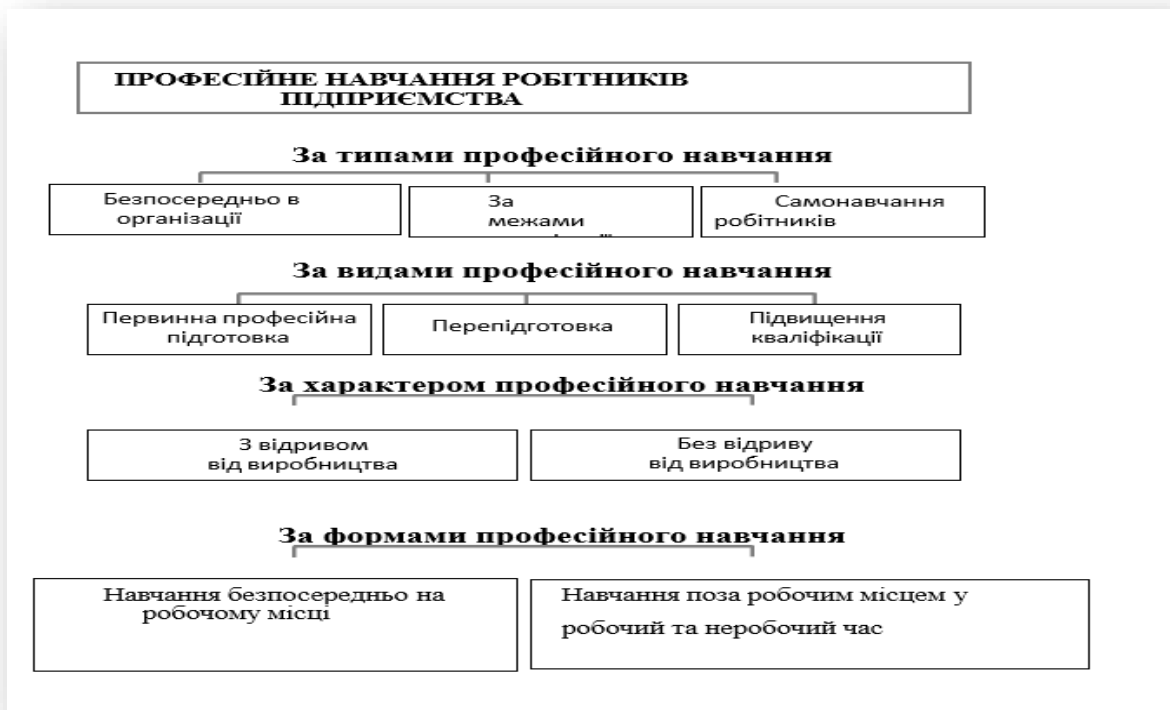


Рис. 1.1. Класифікація професійного навчання працівників

Примітка. Складено на основі [15]

Варто зазначити, що навчання працівників робітничих професій може проходити на виробництві, на власній навчально-виробничій базі, із залученням власного викладацького складу. У випадку, якщо навчання працівників проходить за межами підприємства, то це передбачає наявність відповідних фахівців, які займаються кадровою роботою та можуть визначити кількість працівників, які навчатимуться за межами підприємства, професійну спрямованість та якість такого навчання. При укладанні договору із закладом професійно-технічного навчання на підготовку працівників підприємство має з'ясувати, чи є в даному навчальному закладі ліцензія на надання відповідних освітніх послуг, бути впевненим у високій якості освітніх програм, рівні кваліфікації викладачів, наявності навчально-методичного забезпечення та матеріально-технічній базі закладу освіти. До договору додаються: кошторис, в

якому зазначено розмір витрат на навчання; затверджені й погоджені в навчальні плани та програми; графіки направлення працівників на навчання та проведення оплати.

Самостійне навчання робітничих кадрів проходить за складеним та погодженим безпосереднім керівником індивідуальним планом. Самонавчання може здійснюватися у позаробочий час.

В науковій літературі виділяють наступні види професійного навчання робітничих кадрів «на підприємстві»:

- первинна професійна підготовка;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації» [15].

За характером професійного навчання підготовка робітничих кадрів може проходити з відривом від виробництва, а також й без відриву від нього. У випадку, коли підготовка робітників проходить з відривом від виробництва, то таким працівникам надаються мінімальні державні гарантії: середня зарплата. Що була за основним місцем роботи та оплата вартості проїзду до місця навчання й назад; виплата добових здійснюється в установленому законодавством порядку.

В умовах сучасних викликів підприємства повинні вчасно й адекватно враховувати певні зміни у виробництві та в потребі персоналу відповідного фахово-кваліфікаційного рівня. Кадрові служби мають створювати можливості працівникам проходити підготовку, перепідготовку або ж підвищення кваліфікації. А система навчання повинна бути гнучкою, пристосованою до запитів роботодавців та кон'юнктури ринку праці.

Загалом, сьогодні роботодавці розуміють, що інвестування у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу в професійний розвиток персоналу є ключовим фактором для забезпечення його конкурентоспроможності та стабільності у сучасному бізнес-середовищі.

Навчання персоналу потрібно розглядати як системний процес, який охоплює загальний розвиток як організації чи підприємства, так і самого

працівника. Незгоджені та хаотичні заходи з навчання, спрямовані лише на досягнення неглибоких короткострокових цілей, зазвичай мають мінімальний ефект. Усвідомлення цього факту змінює підходи до організації навчальних заходів на підприємствах.

В загальному, професійне навчання є неперервним процесом, який складається з послідовних кроків (рис. 1.1

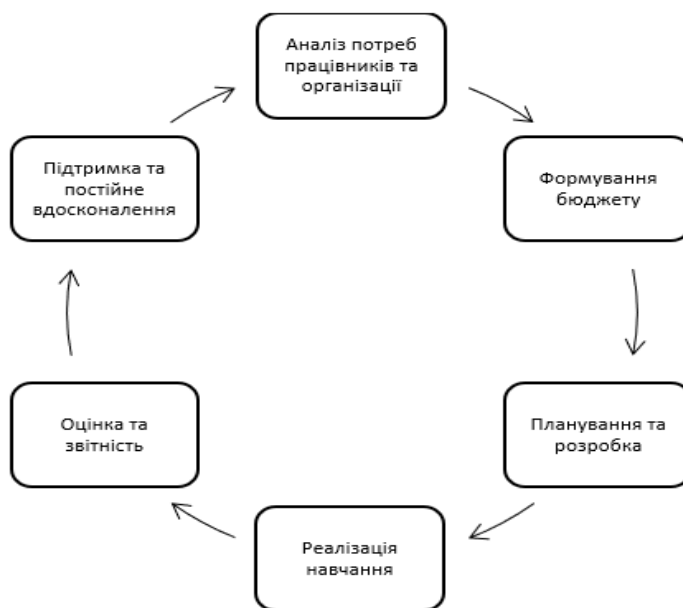


Рис. 1.2. Цикл професійного навчання персоналу

Примітка Складено автором на основі [12; 15]

Наведена схема ілюструє послідовність кроків у системному процесі навчання персоналу, починаючи з аналізу потреб, через планування та розробку програми навчання, до реалізації, оцінки ефективності, підтримки та постійного вдосконалення.

В умовах сучасних викликів варто розуміти, що навчання має бути впродовж усього трудового життя й втілювати такі засади:

навчання повинно стати основою розвитку підприємств;

навчання повинно бути безперервним та здійснюватися циклічно;

навчання необхідно, щоб було різностороннім та проводилося з використанням сучасних методик та форм;

має бути розроблена система стимулювання працівників до навчання задля підвищення їх фахово кваліфікаційного рівня.

Варто зазначити, що «метою навчання робітників на виробництві є: забезпечення належного рівня підготовки робітників відповідно до вимог робочого місця; створення умов для професійної мобільності робітника як передумови підвищення ефективності використання персоналу, планування трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування працівників; підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури випуску продукції, виконаних робіт чи наданих послуг і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності організації на ринку; забезпечення подальшого розвитку робітників» [15].

До основних шляхів професійної підготовки персоналу мають бути:

- «розвиток системи безперервного професійного навчання персоналу» [18];
- «підприємство повинно стимулювати свій персонал до створення та розвитку інновацій, які здатні генерувати зростання доходу та конкурентну перевагу;
- створювати умови для кар'єрного зростання працівників;
- використовувати нетрадиційні методи навчання за допомогою сертифікованого програмного забезпечення;
- забезпечення стабільності складу персоналу, зниження його плинності;
- заохочення внутрішньої конкуренції між кооператорами в певних межах, уникаючи конфліктних ситуацій» [18].

В умовах сучасних викликів «здобути освіту доволі складно, оскільки система підвищення кваліфікації на підприємствах перебуває у стані занепаду, а спроможність населення оплачувати освітні послуги обмежена низьким рівнем доходів. Разом з цим, саме від рівня фахово-професійної підготовки безпосередньо залежить конкурентоспроможність персоналу підприємств» [3].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Особливості діяльності підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Персонал підприємства є важливим стратегічним чинником забезпечення ефективності його діяльності. Впровадження інновацій у виробництво висуває нові вимоги до фахово-кваліфікаційного рівня кваліфікації працівників.

Підприємство є «виробник кабельно-провідникової продукції для концерну Фольксваген» [16]. Засновником ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є японська компанія "Сумітомо Електрик" (Sumitomo Electric Bordnetze) – «провідний світовий виробник кабельної продукції» [16]. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» «вдалося вирости з пілотного виробництва невеликих модулів до заводу-виробника суцільних кабельних мереж до автомобілів. А завдяки вдалій кадровій політиці підприємство стало одним з найбільших роботодавців Тернопілля» [16].

Основною метою діяльності підприємства є прагнення стати найефективнішим підприємством в групі підприємств СЕБН. Основною Стратегією функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є орієнтація на досягнення поставлених місії та цілей: задоволенням клієнтів якістю результату праці; забезпечення конкурентоспроможності, оптимізація внутрішніх процесів; стабільне позиціонування на вітчизняному і зарубіжному ринках.

Управлінські процеси є основою діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» й поділяються на основні та допоміжні. Основні процеси застосовуються для реалізації поставлених цілей, а допоміжні процеси –забезпечують функціонування основних процесів (рис. 2.1).

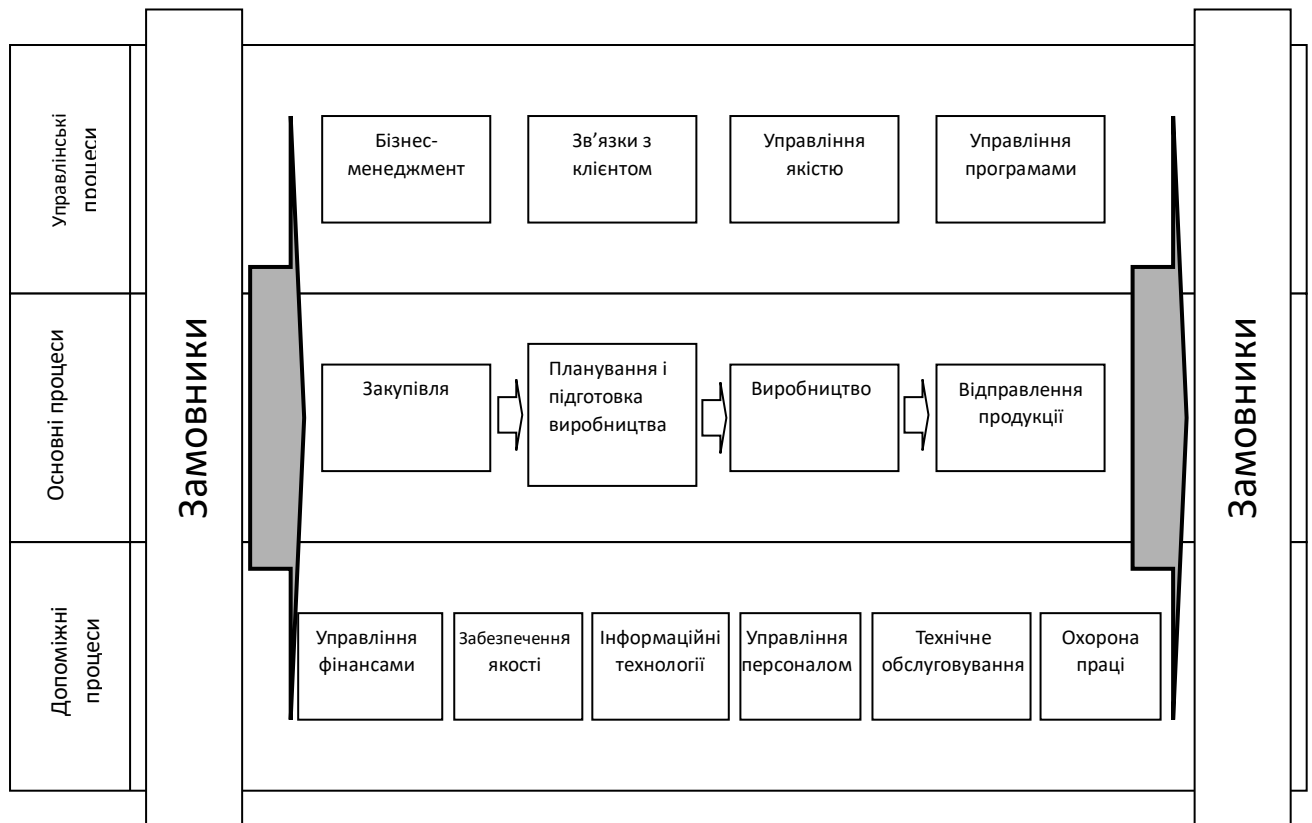


Рис. 2.1. Управлінські процеси ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Примітка. Складено на основі інформації підприємства

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» виготовляє кабельно-провідникову продукцію для автомобілів. Суцільні кабельні мережі (в'язки) складаються з модулів, які використовуються для забезпечення електричної функціональності автомобіля, а саме - електричне з'єднання компонентів в автомобілі.

Виготовлення в'язки складається з етапів:

1. Передвиробництво: нарізування проводів; набивання контактів; сплетення проводів; УЗ-зварювання, шрумпування, бандажування.
2. Формування. Формуванням займаються: підвідділ формування кабельних мереж; підвідділ монтажу кабельних мереж.

Функцію організації виробничих процесів виконують лінійні та функціональні керівники. Організаційну структуру підприємства подано на рисунку 2.2.

Організаційна структура

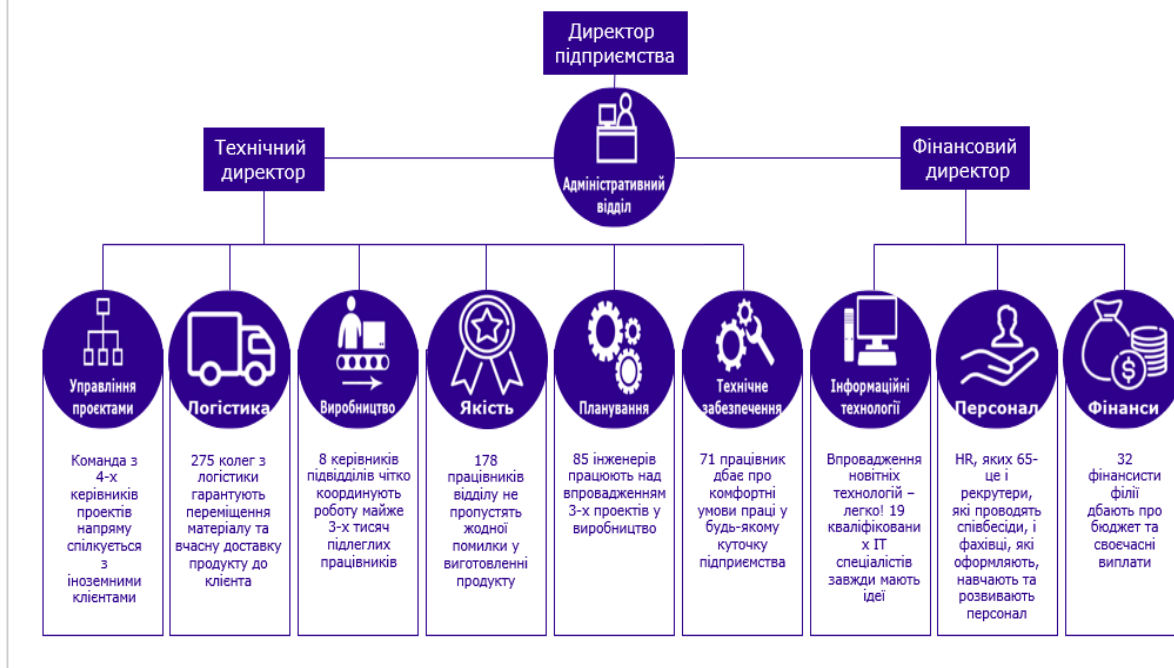


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства

Примітка. Складено за матеріалами підприємства

На підприємстві діє політика якості, що включає:

RQAT – це метод підвищення рівня якості продукції на основі аналізу топ-помилки та запровадження заходів для усунення.

Підвищення кваліфікації постачальників – передбачає розвитку системи менеджменту якості постачальника для забезпечення якості, виготовленої продукції.

Сертифікація IATF 16949 – міжнародний стандарт, що служить для розвитку системи менеджменту якості. Даний сертифікат вказує, що виготовляються якісна продукція, що визнається у всьому світі.

Активне обслуговування клієнтів – вказує на постійний зв'язок з клієнтом та швидке реагування на рекламації, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнта.

Менеджмент постійного покращення – стратегія постійного вдосконалення, що передбачає участь усіх працівників підприємства в покращенні діючих процесів за допомогою невеликих кроків-покращень.

Постійне підвищення кваліфікації – здійснюється на основі проведення навчань та тренінгів для працівників

Перевірки, аудити, контроль над процесами – проводяться з метою перевірки й підвищення результативності процесів, а також для забезпечення відповідності виготовленої продукції вимогам (рис. 2. 3).

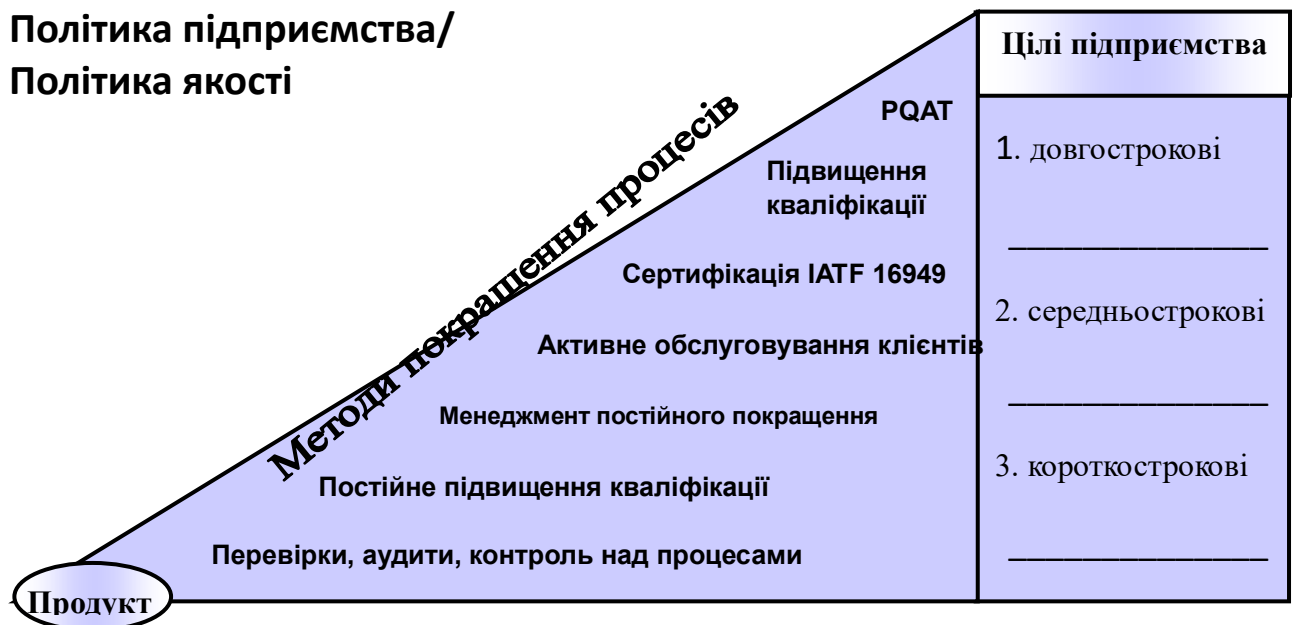


Рис. 2. 3. Політика якості ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Примітка. Укладено на основі інформації підприємства

Філософія підприємства щодо управління персоналом ґрунтується на принципі постійного удосконалення, тому значна велика приділена навчанню персоналу. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» використовує такі методи: тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, наставництво, командні ігри, навчальні презентації, та обмін досвідом.

Дослідження вказують на те, що підприємство застосовує японську філософію РікаРіка, яка передбачає блиск у всьому (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Філософія РікаРіка

Примітка. Укладено на основі інформації підприємства

Діє на підприємстві японська філософія Kaizen (Кайдзен), що фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, допоміжних бізнес-процесів, управління, а також всіх аспектів життя.

Отже, підприємство на сьогоднішній день залишається одним з провідних роботодавців ринку західного регіону, долучає всіх працівників до покращення діючих процесів.

2.2. Дослідження стану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Ефективність діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» безпосередньо залежить від професійного розвитку його персоналу. У сучасних умовах важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства є необхідність підвищувати фаховий рівень персоналу.

На досліджуваному підприємстві актуальним є питання підготовки, підвищення кваліфікації персоналу. Діюча на підприємстві політика SumitomoWiring SystemsWay (SWSWay), що відбиває головні переконання та ставлення до роботи та передбачає вдосконалення процесу виробництва через підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Підприємство забезпечує високі стандарти та прозорість виробництва, як результат - постійно вдосконалює процеси та звертає особливу увагу на надійність цих процесів та оптимізацію витрат.

Воєнна ситуація в Україні мала негативний вплив на чисельність виробничого та допоміжного персоналу, що суттєво скоротилася за останні роки (рис. 2.5.)

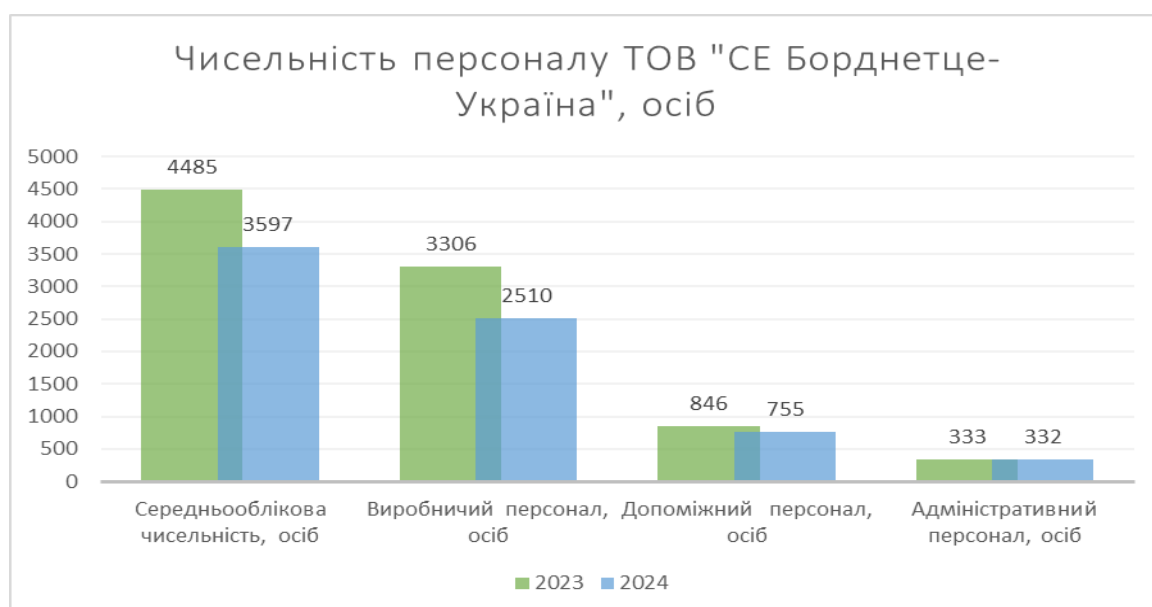


Рис. 2.5. Чисельність персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Новоприйняті працівники обов'язково ознайомлюються з особливостями процесів, які вони виконуватимуть, посадовими обов'язками. Така адаптація має на меті усвідомлення ролі працівника в діяльності підприємства. Адаптація працівника включає в себе вступне (у навчальній кімнаті) та професійне (на робочому місці) навчання.

Термін проведення професійного навчання для нового працівника становить 3 тижні (для офісного працівника – 3місяці) від дати закінчення вступного навчання. Термін проведення професійного навчання для переведеного працівника становить 3 тижні (для офісного працівника – 3місяці) від дати переведення на нову посаду або нову робочу ділянку.

Працівники окремих ділянок виробництва, що визначаються інструкцією кожні пів року проходять тренування, виконуючи вправи G-STARS для вдосконалення вмінь та навичок .

Особливо таке навчання-тренування необхідне для нових працівників, оскільки дає змогу пройти практичне навчання і закріпити знання згідно виконуваних ними функцій у виробничому процесі.

Працівниками підвідділу професійного навчання, що є в структурі відділу персоналу проводять навчання G-STARS та оцінюють результати виконання вправ за рівнями: S – найвищий, A – високий, B – середній, C – низький, D – найнижчий. Система вправ подана у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Система вправ G-STARS

Вправи	Працівники, які повинні виконувати
<ul style="list-style-type: none"> • Ходьба на 5м • Математичні обчислення • Вправність рук 	спільні для усіх ділянок працівників
<ul style="list-style-type: none"> • Нарізка/ кримпування контроль • Нарізка/ кримпування контроль 	для працівників ділянок нарізки
<ul style="list-style-type: none"> • Ручне набивання • Нарізка/ кримпування контроль • Нарізка/ кримпування контроль 	для працівників ділянок ручної набивки
<ul style="list-style-type: none"> • Бандажування • Запам'ятовування кольорів 	для працівників ділянок формування
<ul style="list-style-type: none"> • Пошук відмінностей • Візуальний контроль 	для працівників ділянок тестування, пакування, контролерів якості

Вправи GPTC (Global Pika-Pika Technical Training Centre) передбачають виконання працівниками 13 вправ, які діляться за певними категоріях залежно від ділянки виробництва, наприклад: інструктори, працівники нарізки та ручної набивки, стаціонарної і динамічної зварки, сплетення, формування, відділу якості (таблиця 2. 2).

Таблиця 2. 2

Вправи GPTC

Номер вправи	Назва вправи
GPTC_001	Розпізнавання площ поперечних перерізів проводів
GPTC_002	Виявлення бракованих контактів
GPTC_003	Зігнуті контакти
GPTC_004	Виготовлення зварного вузла
GPTC_005	Виявлення бракованих зварних вузлів
GPTC_006	Розпізнавання контактів
GPTC_007	Пакування проводів у пластикові стакани
GPTC_008	Динамометер
GPTC_009	Закладання контактів
GPTC_010	Кріплення фіксаторів
GPTC_011	З'єднувальне бандажування та монтаж додаткових елементів
GPTC_012	Формування модуля
GPTC_013	Наслідки накладання гофрованої трубки без допоміжного інструменту

У ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» сертифікуються кожні пів року наступні ділянки:

- Випихання контактів;
- Нарізка та ручна набивка контактів;
- Тестування кабельної в'язки;
- Зварювання;

- Динамічне зварювання;
- KSM;
- Процес PUR;
- Смоління;
- Монтаж гофрованих трубок;
- Обслуговування та ремонт обладнання;
- Контрольно-вимірвальна техніка;
- Стендове проектування;
- Проектне виробництво.

Загальна концепція підготовки, підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» охоплює такі етапи (рис. 2.6):

1. Адаптація працівника;
2. Проведення щорічної співбесіди та підготовка індивідуального плану розвитку працівника;
3. Складання плану навчання персоналу на конкретний період;
4. Організація та реалізація навчання: вибір форми проведення і типу навчальної програми; розробка календарного плану проведення навчання; розрахунок та аналіз витрат; організація проведення навчальної програми; оцінка навчальної програми;
5. Порівняння результатів роботи до і після проведення навчання. Прийняття управлінських рішень. Звіт щодо проведеного навчання.

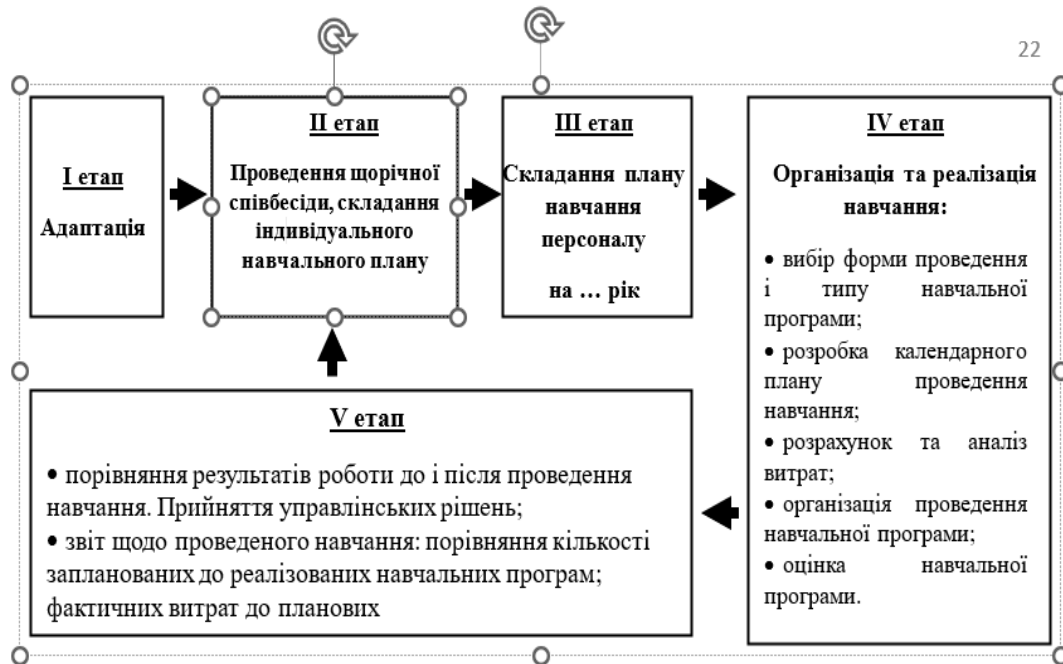


Рис. 2.6. Система навчання персоналу підприємства

Примітка. Складено автором на основі інформації ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Функціонування цієї системи навчання персоналу передбачає безперервний професійний розвиток, процес активної участі в навчальній діяльності, за допомогою якого персонал ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» постійно підвищує та вдосконалює знання, вміння, навички та особисті якості.

В ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» визначення потреби у професійному розвитку його працівників здійснюється через співробітництво відділу персоналу, зусиль працівників і участі керівництва компанії (рис. 2.7). При визначенні потреб у навчанні для працівників враховуються такі фактори:

- Зовнішнє середовище;
- Прогрес технологій та обладнання на підприємстві;
- Впровадження нових видів продукції та видів діяльності;
- Зміни в організаційній структурі компанії.

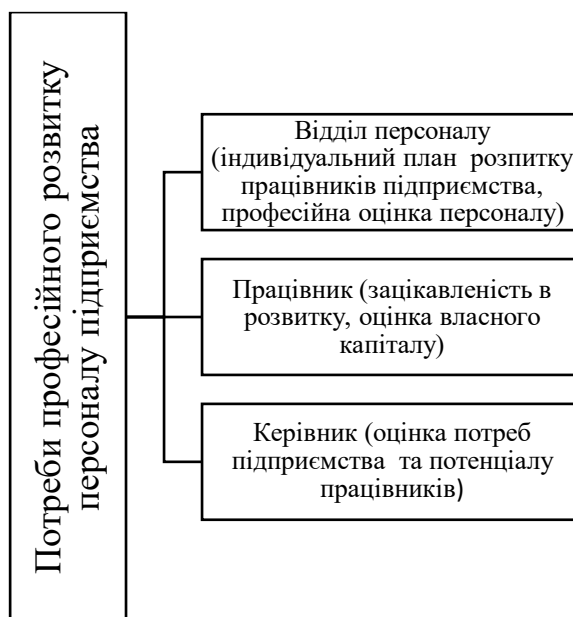


Рис. 2.7. Визначення необхідності професійного розвитку персоналу в ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Примітка. Складено на основі [12]

Результати, проведеного дослідження вказують, що повністю задоволеними виконуваною роботою є 50% опитаних. Це свідчить про увагу до персоналу з боку керівництва та створення сприятливих умов праці (рис. 2.8).

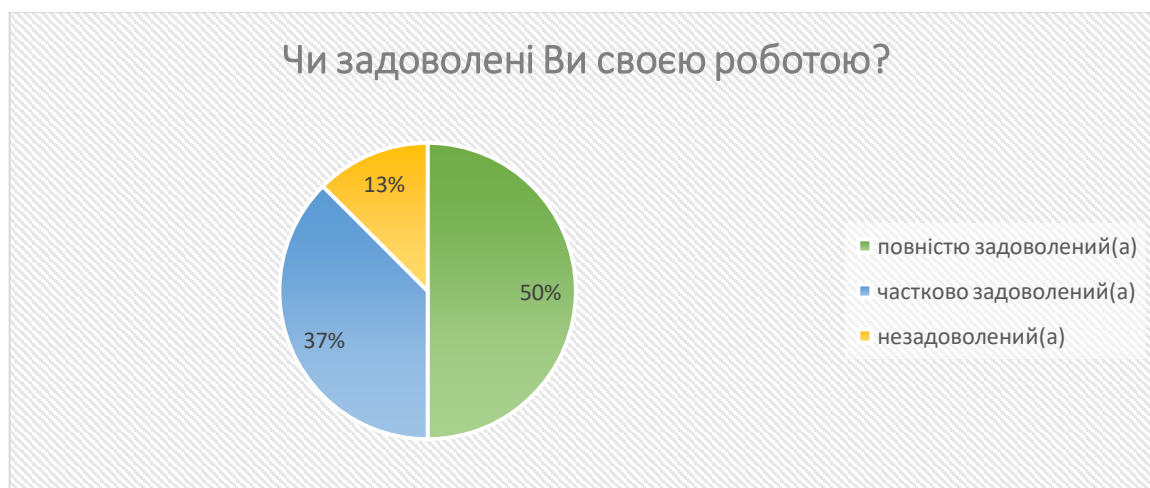


Рис. 2.8. Задоволеність виконуваною роботою

Примітка. Складено автором

На підприємстві функціонує Корпоративний центр навчання і розвитку персоналу (КЦНР), який має на меті удосконалення процесу професійного розвитку працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Діяльність Центру визначена та погоджена з планом навчання адміністративного персоналу. На основі даного плану формується перелік навчальних програм, що реалізуються КЦНР. Результати дослідження вказують, що за останні 3 роки проходили підготовку чи підвищення кваліфікації 56% опитаних (рис. 2.9).

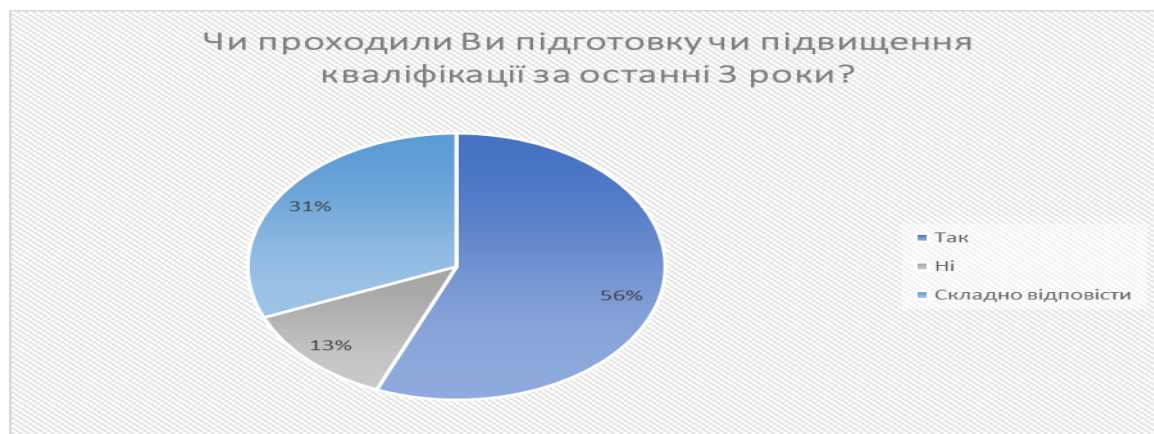
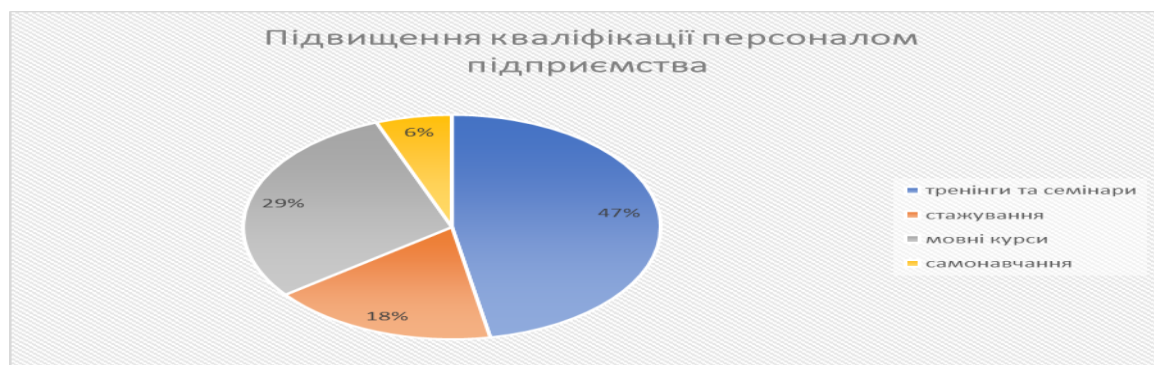


Рис. 2.9. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Примітка. Складено автором

Підвищення кваліфікації працівників підприємства включає: проведення внутрішніх, зовнішніх тренінгів та семінарів; стажування за кордоном на успішних підприємствах групи SEBN (Туніс, Марокко, Болгарія, Німеччина, Польща); мовні курси з вивчення іноземних мов (англійська, німецька), самонавчання. Результати дослідження показали, що в тренінгах та семінарах брали участь 47% опитаних; стажування проходили 18% респондентів; курси з вивчення мов – 29% (рис. 2.10).



Примітка. Складено автором

Керівництво ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» дбає про підвищення кваліфікації працівників щодо нових технологій, нових програмних продуктів, проводить способом навчання закордоном, стажування. Досить часто працівники підприємства їдуть у відрядження щоб поділитись досвідом, проконсультувати керівників підрозділів іноземних заводів групи SEBN щодо системи організації виробництва та постачання Kanban і т.д.

Отже, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є на високому рівні, завдяки сприянню керівництва, а також злагодженій роботі відділу персоналу.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З ВРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

Економіка знань присутня в усіх сферах і професіях, де потрібен людський капітал. Він складається з навчання та інформування персоналу, таким чином допомагаючи покращити продуктивність роботи та створити конкурентну перевагу. Там, де ми маємо людський капітал, є також можливість перепідготовки персоналу, також присутній у всіх галузях і професіях. Перенавчання персоналу може бути неминучим, особливо після серйозних наслідків, таких як пандемія 2019 року чи російсько-українська війна. Література надає нам багато ідей зі сфери економіки знань і показує, що вона сприяє розвитку персоналу компанії, незалежно від галузі. Знання є сьогодишньою конкурентною силою та перевагою; це те, що стимулює виробництво та стійке зростання. Економіка, заснована на знаннях, стала глобальною необхідністю і навіть активом і одним із основних елементів економічної системи. Цей перехід до економіки, заснованої на знаннях, зосереджується на важливості людського капіталу. Він зосереджений на розумінні цінності людського капіталу для всієї економіки та важливості інвестування в добре поінформований і навчений людський капітал. Економіка знань застосовується в будь-якій сфері, у будь-якій сфері є потреба передавати інформацію, ділитися нею або навіть обмінюватися інформацією з метою покращення існуючої. Економіка знань базується на знаннях і навичках людського капіталу. Тому це основа хорошої професійної підготовки, яка забезпечує правильну професійну підготовку персоналу. Обмінюючись правильною інформацією та викладаючи відповідну інформацію, формується здатний і підготовлений людський капітал. Тому можна сказати, що у випадку перепідготовки саме економіка знань здійснює перехід від однієї професії до іншої [19].

Розглянуті у 2 розділі нашого дослідження особливості організації системи підготовки, перепідготовки, та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА», свідчать про те, що на підприємстві існує власна система розвитку персоналу, котра побудована згідно з принципами корпоративної культури і культури управління якістю, притаманним всій корпорації «СУМІТОМО ЕЛЕКТРИК». І хоча вона відзначається суттєвими доробками та тривалою ефективною практикою в цій сфері, зміни, що відбуваються в операційному середовищі підприємства торкаються і його.

Зважаючи на те, що основний виробничий персонал ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» займається виробництвом кабелів та проводів, тобто конкретним виробництвом електричного і електронного устаткування, головну увагу у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації потрібно здійснювати у напрямку технічної підготовки.

Технічна підготовка дозволяє працівникам оволодіти технічними аспектами своєї роботи. Команда HR-фахівців підприємства, що займаються розвитком та навчанням персоналу, розробляє програми технічної підготовки для різних програмних додатків і процесів, щоб підвищити ефективність і продуктивність співробітників, допомогти членам команди вивчити нові способи виконання старих завдань і розвинути основні технічні навички, відповідні їхнім посадам.

Ключовим відмінним фактором між технічною підготовкою та іншими формами навчання є те, що більшість аспектів технічної підготовки є специфічними для роботи та не можуть бути виконані без відповідних технічних навичок. З іншого боку, нетехнічне навчання, таке як програмне навчання або навчання адміністративним навичкам, є загальним і легко переноситься з однієї роботи на іншу [25].

Такі програми необхідно постійно оновлювати, оскільки працівникам потрібен ширший діапазон здібностей, які допоможуть їм адаптуватися до нових технологій та процедур, оскільки виробничий бізнес ускладнюється.

Розвиток компетенцій працівників за сучасних умов можна організовувати за схемою персоналізованих інструментів онлайн-навчання з алгоритмами, які збирають інформацію про співробітників і пропонують навчальні заходи на основі цієї інформації. Тут може стати в нагоді платформа цифрового впровадження – рішення для навчання працівників, яке інтегрується з цифровими інструментами для забезпечення автоматизованого, персоналізованого навчання в процесі роботи. Вона має технологію штучного інтелекту (AI), яка визначає роль учня в компанії, особисті цілі розвитку та поточні потреби в навчанні, щоб запропонувати правильний навчальний модуль [24].

Системи ШІ можуть обробляти неструктуровану інформацію подібно до людей. Ці системи розуміють мовні моделі та сенсорні дані, включаючи текст, зображення та звукові підказки. Програмне забезпечення на основі штучного інтелекту може налаштовувати спосіб передачі навчального контенту учневі на основі його стилю навчання, пропонувати вміст на основі минулої успішності учня та передбачати, яка інформація для нього є найважливішою для подальшого вивчення [26]. Допомога співробітникам у перепідготовці аналітики та навичок штучного інтелекту нічим не відрізняється.

Майбутнє перенавчання, навчання та розвитку талантів використовує штучний інтелект, щоб надавати працівникам менш універсальні курси, враховуючи їхній досвід, роль і наявні навички, щоб запропонувати справді персоналізований і релевантний унікальний для них шлях навчання, а також краще навчання в руслі їхньої зайнятості. Це навіть може допомогти спростити їх здатність отримувати необхідні відповіді, щоб вони могли вчитися, вирішуючи реальні проблеми. Штучний інтелект може використовувати більш детальну інформацію, щоб запропонувати індивідуальну програму розвитку. Співробітникам більше не потрібно буде проходити загальне навчання за принципом «універсал», вони матимуть доступ до персоналізованих програм, де кожен модуль адаптується до індивідуальних потреб [26].

Тому, на додачу до системи внутрішньо фірмового навчання та підвищення кваліфікації працівників, що існує на підприємстві і адаптоване згідно з конкретними його потребами та галузі й сприяє розвитку спільного набору навичок серед співробітників і може підвищити загальну ефективність і результативність, пропонуємо використовувати спеціально розроблений додаток з інструкціями (in-app guidance). Інструкції в додатку орієнтуються на користувача та допомагають окремим працівникам навчатися та вирішувати проблеми під час використання програмного забезпечення. Це скорочує час навчання, покращує сприйняття користувачами та покращує взаємодію. Ймовірні функції та вигоди від використання спеціальних додатків чи програмного забезпечення при навчанні, перенавчанні та підвищенні кваліфікації для підприємства наведені на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Можливості при застосуванні спеціальних додатків чи програмного забезпечення при навчанні, перенавчанні та підвищенні кваліфікації персоналу.

Примітка. Складено автором за даними [25].

Впровадження спеціального програмного забезпечення для вдосконалення технічної підготовки працівників допоможе отримати такі позитивні наслідки, як:

1. Розширення можливостей працевлаштування та кар'єрного зростання. Технічна підготовка озброює людей спеціальними навичками та знаннями, які дуже затребувані на ринку праці. Це підвищує їхню кваліфікацію та збільшує їхні шанси на працевлаштування та кар'єрний ріст.

2. Підвищення задоволеності роботою та впевненості. Співробітники, які проходять технічне навчання, як правило, почуваються більш компетентними та здатними ефективно виконувати свої службові обов'язки. Ця підвищена компетентність призводить до більшої задоволеності роботою, оскільки люди відчують менше розчарування та краще підготовлені для подолання труднощів.

3. Внески в організаційну продуктивність та інновації. Технічне навчання гарантує, що співробітники будуть в курсі останніх галузевих тенденцій, технологій і передового досвіду. Ці знання сприяють підвищенню ефективності роботи, зменшенню кількості помилок і швидшому вирішенню проблем.

Крім того, організації з робочою силою, яка постійно проходить технічну підготовку, швидше за все сприймуть інновації. Співробітники з сучасними навичками мають кращі можливості пропонувати та впроваджувати інноваційні рішення, сприяючи конкурентоспроможності та зростанню організації [25].

Для розвитку команд із дослідження даних і аналітики пропонуємо концепцію «перехресного запилення» навичок, тобто перехресного навчання. Проте цей метод не можна застосовувати на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» для невиробничого персоналу, зокрема для спеціалістів та управлінців. Перехресне навчання передбачає чергування працівників між різними завданнями чи ролями, що може бути не настільки ефективним для висококваліфікованих працівників. Оскільки вони вже володіють високим рівнем знань у своїй конкретній галузі, перехресне навчання може не підвищити їхні навички чи продуктивність у такому ж ступені, як це було б для менш спеціалізованих працівників. Крім того, перехресне навчання може відвернути

їхню увагу та ресурси від їхніх основних сфер знань, потенційно призводячи до зниження якості [20].

Як зазначає Ш. С. Д'Сунха, продуктивність і ефективність робочої сили можна підвищити, сприяючи культурі постійного навчання та зростання всередині компанії [22]. Підтримка персоналізованих навчальних маршрутів у поєднанні із коучингом і регулярними перевірками дадуть змогу майже у реальному часі відслідковувати зміни у компетентності персоналу та аналізувати прогалини між необхідними та наявними навичками.

Внаслідок глобалізації, автоматизації та технологічних проривів промисловість постійно змінюється, і працівники повинні постійно адаптуватися до нових процедур і технологій. У результаті роботодавці тепер вимагають працівників із широким спектром талантів, щоб не відставати від змін бізнес-тенденцій.

Одним із наслідків перенавчання та підвищення кваліфікації є формування компетентностей вищого рівня, ніж існував до цього. Покращення якості людського капіталу підприємства тісно пов'язане із новою формою управління персоналом, а разом і можливістю для покращення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, – управління талантами.

У цьому контексті можна запропонувати наймати у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» досвідчених працівників із різноманітним досвідом і талантами, щоб додати нової енергії в персонал, підвищити продуктивність та інноваційність. При цьому варто переконатись, що талант підходить бізнес-цілям, оскільки традиційні найкращі практики можуть не дати результатів, необхідних у цифровому світі перетворення. Залучення людей зі свіжими поглядами допомагає прискорити трансформацію і заохочує креативність у всій організації.

Для цього корисним є створення свіжого середовища та можливостей, як от програми інкубаторів або акселераторів, де різні люди об'єднуються в мультидисциплінарні команди щоб подолати відокремлене мислення та створити творчі відповіді на проблеми. Також перевагою стане модернізація робочих місць, щоб запропонувати гнучкі умови роботи та можливості використовувати

бажані таланти, в тому числі підвищення ступеня міжособистісного спілкування [22].

Окрім того підвищенню якості та конкурентоспроможності персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» допомагатиме:

– «формування системи безперервного професійного навчання впродовж всього трудового життя» [3];

– «створення системи оцінювання професійних якостей працівників шляхом розроблення та впровадження системи сертифікації працівників на відповідність їхніх професійних знань, умінь і навичок встановленим вимогам» [3];

– «підвищення відповідальності роботодавців за відповідність кваліфікаційного рівня працівників потребам виробництва» [3].

Ще однією можливістю вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації є об'єднання зусиль разом з навчальними закладами; доцільно розглянути можливість модифікації навчальних програм і створення можливостей для навчання впродовж життя через співпрацю підприємства з академічними установами. Завдяки стажуванню та учнівству можна формувати канал талантів, тобто прелімінаринг персоналу можна використовувати не тільки як джерело залучення персоналу, але й як елемент власне підготовки працівників потрібної для ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» кваліфікації.

Таким чином, поєднання системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що існує на підприємстві ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» з новітніми напрацюваннями у цій сфері дасть змогу отримати в майбутньому наступні переваги людського капіталу [23]:

1. Підвищення продуктивності: коли співробітники стежать за новими процедурами та технологіями, вони можуть збільшити загальну продуктивність.

2. Зменшення мікроуправління: якщо працівники відчують повноваження виконувати завдання, вони зазвичай потребують менше нагляду та працюють більш незалежно.

3. Навчання майбутніх лідерів: організація повинна мати надійний резерв добре підготовлених та інноваційних потенційних лідерів, щоб з часом розвиватися та адаптуватися.

4. Підвищена задоволеність роботою та утримання: добре навчені працівники набувають впевненості у своїх здібностях, що призводить до більшої задоволеності роботою, зменшення кількості прогулів і загального утримання працівників.

5. Залучення висококваліфікованих співробітників: найкращих новобранців залучають з чіткою кар'єрою, заснованою на постійному навчанні та розвитку.

6. Підвищена узгодженість: добре організоване навчання гарантує однакове виконання завдань, що призводить до суворого контролю якості, якому можуть довіряти кінцеві користувачі.

7. Підвищена товарииськість: навчання та розвиток допомагають створити відчуття командної роботи та співпраці.

8. Підвищена безпека: безперервне навчання та розвиток допомагає переконатися, що працівники мають знання та навички для безпечного виконання завдань.

9. Здатність до перехресного навчання: забезпечення постійного навчання створює загалом обізнану команду, де співробітники можуть допомагати навчати або допомагати один одному за потреби.

10. Додаткові інновації: постійно підготовлені співробітники можуть допомогти розробити нові стратегії та продукти, сприяючи прибутку та подальшому успіху компанії

ВИСНОВКИ

В умовах сучасних викликів підприємства повинні вчасно й адекватно враховувати певні зміни у виробництві та в потребі персоналу відповідного фахово-кваліфікаційного рівня. Кадрові служби мають створювати можливості працівникам проходити підготовку, перепідготовку або ж підвищення кваліфікації. А система навчання повинна бути гнучкою, пристосованою до запитів роботодавців та кон'юнктури ринку праці. Сьогодні роботодавці розуміють, що інвестування у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу в професійний розвиток персоналу є ключовим фактором для забезпечення його конкурентоспроможності та стабільності у сучасному бізнес-середовищі.

Ефективність діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» залежить від професійного розвитку його персоналу, тому є необхідність підвищувати фаховий рівень персоналу. На підприємстві питанням підготовки, підвищення кваліфікації персоналу приділяється особлива увага.

Філософія підприємства щодо управління персоналом ґрунтується на принципі постійного удосконалення, тому значна велика приділена навчанню персоналу. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» використовує такі методи: тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, наставництво, командні ігри, навчальні презентації, та обмін досвідом. Дослідження вказують на те, що підприємство застосовує японську філософію РікаРіка, яка передбачає блиск у всьому та японську філософію Kaizen (Кайдзен), що фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, допоміжних бізнес-процесів, управління, а також всіх аспектів життя.

На підприємстві функціонує Корпоративний центр навчання і розвитку персоналу (КЦНР), який має на меті удосконалення процесу професійного розвитку працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Діяльність Центру визначена та погоджена з планом навчання адміністративного персоналу. На основі даного плану формується перелік навчальних програм, що реалізуються

КЦНР. Підвищення кваліфікації працівників підприємства включає: проведення внутрішніх, зовнішніх тренінгів та семінарів; стажування за кордоном на успішних підприємствах групи SEBN; мовні курси з вивчення іноземних мов, самонавчання.

Керівництво ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» дбає про підвищення кваліфікації працівників щодо нових технологій, нових програмних продуктів, проводить способом навчання за кордоном, стажування. Встановлено, що можливістю вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації є об'єднання зусиль разом з навчальними закладами; доцільно розглянути можливість модифікації навчальних програм і створення можливостей для навчання впродовж життя через співпрацю підприємства з академічними установами.

Розвиток компетенцій працівників підприємства можна організувати за схемою персоналізованих інструментів онлайн-навчання з алгоритмами, які збирають інформацію про співробітників і пропонують навчальні заходи на основі цієї інформації. Тут може стати в нагоді платформа цифрового впровадження – рішення для навчання працівників, яке інтегрується з цифровими інструментами для забезпечення автоматизованого, персоналізованого навчання в процесі роботи.

Варто посилити на підприємстві роботу щодо розвитку талантів, використовуючи штучний інтелект, що дозволить зробити персоналізовану та релевантну для працівників траєкторію навчання, індивідуальну програму розвитку.

Встановлено, що поєднання системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що існує на підприємстві з новітніми напрацюваннями у цій сфері дасть змогу отримати такі переваги: підвищення продуктивності та ефективності праці; зменшення мікроуправління; формування надійного кадрового резерву добре підготовлених та інноваційних працівників; посилення задоволеності роботою; залучення висококваліфікованих співробітників; посилення командної співпраці; поліпшення умов безпеки праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*: Електронне наукове фахове видання. 2017. Випуск 17. С. 556- 561.
2. Грішнова О.А., Небукін В.О. Розвиток персоналу як інвестиційний проєкт: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9 . С. 15-19.;
3. Гринчуцький В.І, Прохоровська С. А. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2016. № 3, Том 1. С. 80- 83.
4. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*, 2020 . 1(3), С. 138-142. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21>
5. Ілляш І. Д. Новітні підходи до формування компенсаційної політики у системі управління персоналом. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу / В. А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н. доц. В. А. Фаловича. Тернопіль : “Бескиди”, 2020. 179 с. (С. 42-57).
6. Менеджмент персоналу [Електронний ресурс] : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов [та ін.] ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.
7. Про введення воєнного стану в Україні: Закон України від 24.02.2022. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
8. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
9. Про освіту : Закон України від 23.05.1991. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

10. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
11. Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/profesiyna-pidgotovka-perepidgotovka-ta-pidvishchennya-kvalifikaciyi-pracivnikiv>
12. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
13. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90. <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/245/253>
14. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 27 Тернопіль.: Економічна думка, 2022. С. 73- 79 URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/440>
15. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
16. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». *Офіційний сайт*. URL: <https://se-bordnetce-ukraina.business-guide.com.ua/>
17. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.
18. Babiak H., Illiash I. Improvement of enterprise staff training system. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. Вип. 24. С. 102-107.
19. Blănuță, Bianca & Bogdan, Anca. (2023). Knowledge Economy in the Retraining Process. Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 17. 1158-1166. 10.2478/picbe-2023-0104, 1158.

20. Cross-training is less appropriate for teams of highly skilled workers.
URL: <https://brainly.com/question/38147485>
21. Iliash I. Modern methodical approaches to design the HR-management system of enterprises. Scientific and educational journal “The Genesis of Genius”. Geneva, Switzerland : Publishing Center of The international scientific association of economists “Consilium”, December 2015. # 5, Volume 1. 147 p. (P. 21-23).
22. Of, & D'Cunha, Shiny Colaco. The impact of upskilling and reskilling programs on job satisfaction and employee retention in the manufacturing sector. XXIV, No: 1(I), 2023. 55-64
23. Reskilling your workforce in the time of AI. URL: <https://www.ibm.com/blog/reskilling-your-workforce-in-the-time-of-ai/>
24. Types of Employee Training Programs (+Benefits, Examples). URL : <https://whatfix.com/blog/types-employee-training-programs/>
25. What Is Technical Training? +Examples, Tips (2024). URL: <https://whatfix.com/blog/technical-training/>
26. What is training and development? URL: <https://www.ibm.com/topics/training-development>