

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ТОРГІВЛІ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

АНДРІЙЧУК АНГЕЛІНИ АНДРІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
АНДРІЙЧУК АНГЕЛІНИ АНДРІЇВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ТОРГІВЛІ
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 29.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико-методичне забезпечення впровадження інноваційних методів навчання персоналу на підприємстві

5. Об'єкт дослідження: процеси навчання персоналу ФОП ФІРМОВИЙ МАГАЗИН «BOSCH SIEMENS»

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних засад та дослідження практичних аспектів навчання персоналу підприємства

Завдання:

- 6.1 проаналізувати існуючі методи навчання персоналу;
- 6.2 вивчити особливості та принципи впровадження інноваційних методів навчання персоналу;
- 6.3 дослідити ефективність використання інноваційних методів навчання на підприємстві;
- 6.4 визначити переваги та недоліки інноваційних методів навчання порівняно з традиційними;
- 6.5 розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних методів навчання на досліджуваному підприємстві.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Навчання персоналу на підприємстві: сутність та основні підходи.....	5
1.2. Методи навчання персоналу підприємства	18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВА ФОП ФІРМОВИЙ МАГАЗИН «BOSCH SIEMENS»	30
2.1. Характеристика кадрового забезпечення ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»	30
2.2. Аналіз ефективності системи навчання персоналу підприємства.....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ФІРМОВИЙ МАГАЗИН «BOSCH SIEMENS»	49
3.1. Дорожня карта впровадження інноваційних методів навчання персоналу підприємства.....	49
3.2. Ефективність оновленої системи навчання персоналу підприємства..	58
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Однією з ключових складових ефективності будь-якої підприємства є її персонал. Навіть якщо у підприємства є інноваційні продукти та послуги, які є конкурентоспроможними на ринку, без належної кваліфікації працівників це не зможе бути реалізовано. Тому, створення та використання інноваційних методів навчання персоналу є важливим завданням для кожного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та дослідження практичних аспектів навчання персоналу підприємства. За для досягнення поставленою нами мети, необхідно виконати такі завдання:

- проаналізувати існуючі методи навчання персоналу;
- вивчити особливості та принципи впровадження інноваційних методів навчання персоналу;
- дослідити ефективність використання інноваційних методів навчання на підприємстві;
- визначити переваги та недоліки інноваційних методів навчання порівняно з традиційними;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних методів навчання на досліджуваному підприємстві.

Проблема методичного забезпечення навчання персоналу підприємств у сфері торгівлі є досить добре дослідженою. Існує значна кількість наукових праць, що присвячені цій проблемі.

Зокрема, в Україні були проведені дослідження з питань навчання персоналу в сфері торгівлі в рамках проекту "Підготовка фахівців з торгівлі в Україні" за підтримки Європейського Союзу. Результати цього дослідження були опубліковані у збірнику "Навчання персоналу в сфері торгівлі: методичні підходи та інноваційні технології".

Також у наукових працях з цієї проблематики активно висвітлюються досвід інших країн. Наприклад, в США і ЄС існують стандарти навчання персоналу в сфері торгівлі, які визначають необхідні знання, вміння та компетенції для роботи на підприємствах цієї галузі.

Серед авторів, які присвячують свої дослідження методичному забезпеченню навчання персоналу підприємств у сфері торгівлі, можна виділити О. В. Бондаренко, І. В. Головка, Н. В. Дроздова, Т. В. Жукова, О. М. Кузнецова, Л. М. Лаптева, І. С. Мельник, Л. О. Петрова, Н. В. Самойленко та інших. Отже, проблема методичного забезпечення навчання персоналу підприємств у сфері торгівлі є актуальною, що дає можливість використовувати чинні науково обґрунтовані методики навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах цієї галузі у подальших дослідженнях.

Об'єктом дослідження є процеси навчання персоналу ФОП ФІРМОВИЙ МАГАЗИН «BOSCH SIEMENS».

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення впровадження інноваційних методів навчання персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети будуть використані такі методи дослідження: аналіз наукової літератури; анкетування та опитування працівників підприємств, що використовують інноваційні методи навчання; спостереження та аналіз практики використання інноваційних методів навчання.

Результати даного дослідження можуть бути корисними для керівників підприємств, HR-спеціалістів та інших зацікавлених сторін, які мають бажання підвищити ефективність навчання свого персоналу. Дипломна робота містить рекомендації щодо вибору та впровадження інноваційних методів навчання, що допоможуть підвищити якість навчання та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Отже, кваліфікаційна робота є важливим дослідженням, яке допоможе розширити знання про інноваційні методи навчання персоналу підприємства та їхнє використання. Вона має велике значення для розвитку ефективного навчання персоналу в сучасному бізнес-середовищі та може стати важливим інструментом для розвитку інноваційної культури підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛЕЮ

1.1. Навчання персоналу на підприємстві: сутність та основні підходи

Навчання персоналу - це процес, за допомогою якого працівники отримують знання, навички та компетенції, щоб здійснювати свої робочі обов'язки більш ефективно та ефективно.

Основна сутність навчання персоналу полягає в тому, щоб розвивати здатності працівників до ефективної роботи, а також до самоорганізації та самовдосконалення. Навчання персоналу може бути спрямоване на розвиток загальних компетенцій, таких як комунікаційні, лідерські та міжособистісні навички, або на підвищення професійної кваліфікації та знань в конкретній області.

Головна мета навчання персоналу полягає в тому, щоб допомогти працівникам розуміти, як їхні дії та прийняті рішення впливають на бізнес та його результативність. Це може допомогти підвищити продуктивність та якість роботи, знизити кількість помилок та нещасних випадків на робочому місці, залуження та утримання висококваліфікованих працівників. Отже, навчання персоналу є ключовим елементом управління ресурсами людських факторів і важливою складовою стратегії розвитку бізнесу.

Процес навчання персоналу включає в себе наступні складові (рис. 1.1):

1. Аналіз потреб: Ця складова включає в себе визначення потреб підприємства в навчанні та розвитку персоналу, включаючи навички, знання та компетенції, необхідні для виконання робочих завдань.

Аналіз потреб є важливою частиною процесу планування навчання та розвитку персоналу в організації. Ця складова включає детальне визначення

того, які конкретні навички, знання та компетенції необхідні працівникам для ефективного виконання своїх робочих завдань.

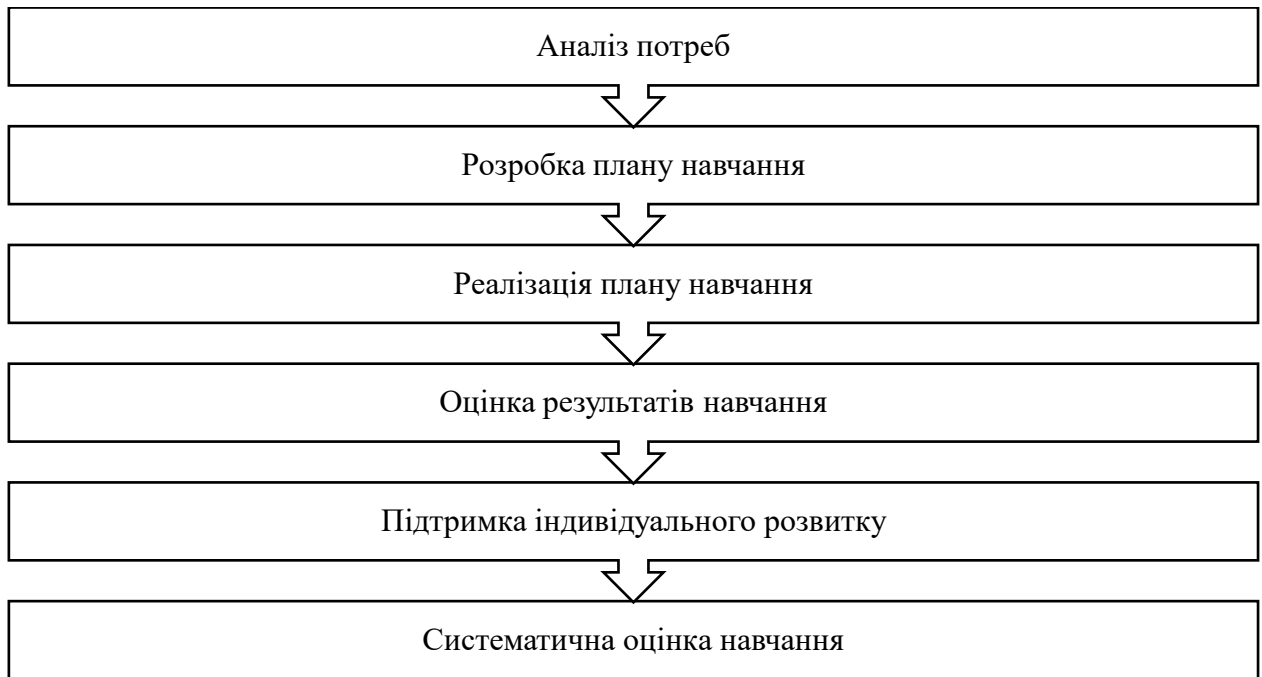


Рисунок 1.1 Процес навчання персоналу

Початковий етап аналізу потреб передбачає вивчення і розуміння робочих процесів та вимог, пов'язаних з посадами в організації. Це може включати огляд посадових описів, зустрічі з керівниками та працівниками, спостереження за робочими процесами та аналіз результатів.

Під час аналізу потреб також слід враховувати стратегічні цілі та пріоритети організації. Наприклад, якщо компанія планує розширювати свою присутність на міжнародному ринку, можуть знадобитися спеціалісти, які володіють знаннями з іноземних мов або міжкультурної комунікації.

Крім того, аналіз потреб включає оцінку наявних навчальних ресурсів та можливостей в організації. Це можуть бути внутрішні ресурси, такі як наставництво, тренінги, семінари, або зовнішні ресурси, такі як навчальні курси, конференції або зовнішні тренери.

В результаті аналізу потреб можуть бути ідентифіковані конкретні навчальні цілі і об'єктиви для розвитку персоналу. Наприклад, це може бути необхідність покращити навички використання певного програмного

забезпечення або розширити знання з певної галузі. Також можуть бути визначені пріоритети щодо того, які працівники потребують навчання першочергово та які форми навчання будуть найефективнішими.

Отже, аналіз потреб в навчанні та розвитку персоналу дозволяє організації чітко визначити, які компетенції та знання потрібні її працівникам для досягнення організаційних цілей, а також знайти найкращі способи навчання та розвитку, щоб задовольнити ці потреби.

2. Розробка плану навчання: Після аналізу потреб необхідно розробити план навчання, який відображає необхідні навички та знання для кожної категорії працівників, ресурси, необхідні для проведення навчання та відповідальність за його проведення.

Розробка плану навчання є ключовим етапом після аналізу потреб в навчанні та розвитку персоналу. Цей план визначає конкретні дії, які необхідно вжити для забезпечення навчання працівників та розвитку їх навичок і компетенцій.

Засновуючись на результатах аналізу потреб, визначаються конкретні цілі та очікувані результати навчання. Ці цілі повинні бути спрямовані на заповнення прогалин у навичках та знаннях працівників, що перешкоджають їм ефективно виконувати свої обов'язки.

На основі визначених цілей обираються найбільш підходящі методи навчання. Це можуть бути тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси, наставництво, внутрішні чи зовнішні ресурси тощо. Вибір методів залежить від характеру навчальних потреб, доступних ресурсів та попереднього аналізу ефективності кожного методу.

У плані навчання визначаються відповідальні особи, які здійснюватимуть проведення навчання. Це можуть бути внутрішні тренери, керівники, зовнішні постачальники послуг навчання або команда спеціалістів з розвитку персоналу. Кожна особа має визначені обов'язки та відповідальності за свою роль у реалізації плану навчання.

В плані навчання визначаються необхідні ресурси для проведення навчання. Це можуть бути матеріали навчання, приміщення для проведення тренінгів, технічне обладнання, фінансові кошти та інші ресурси, необхідні для успішного навчання працівників.

3. Реалізація плану навчання: Навчання може бути проведене через різні методи, такі як лекції, тренінги, семінари, менторство, електронне навчання тощо.

Реалізація плану навчання є активною фазою, в ході якої плановані навчальні заходи та активно залучаються працівники для отримання нових знань, навичок і компетенцій. Розглянемо деякі засоби, які можуть бути використані під час реалізації плану навчання:

Лекції є популярним методом навчання, де тренер або експерт передає знання та інформацію групі працівників. Цей метод може використовуватись для введення нових концепцій, теорій, політик та інших важливих аспектів роботи.

Тренінги - це інтерактивні сесії, під час яких працівники активно займаються навчанням та отримують практичні навички. Вони можуть включати рольові ігри, групові вправи, дискусії, взаємну обробку та зворотний зв'язок. Тренінги сприяють практичному застосуванню знань та розвитку необхідних навичок.

Семінари є інтерактивними зустрічами, де працівники обговорюють конкретну тему, діляться досвідом, висловлюють свої думки та практикують критичне мислення. Це може бути ефективним методом для обміну знаннями та стимулювання співпраці між працівниками.

Менторство включає співпрацю між досвідченим працівником (ментором) та менш досвідченим працівником (менті). Ментор надає особисту підтримку, поради, допомогу у вирішенні проблем та розвитку навичок. Цей метод сприяє індивідуальному розвитку працівника і передачі цінного досвіду.

Електронне навчання, або e-learning, використовує комп'ютери, платформи або веб-програми для надання навчального матеріалу. Процес

навчання може бути інтерактивним, включати відеоуроки, тестування та інтерактивні завдання. Цей метод надає працівникам можливість навчання в зручній для них темп та час, а також забезпечує гнучкість та широку доступність навчального матеріалу.

Успішна реалізація плану навчання вимагає відповідних ресурсів, планування та координації, а також оцінки ефективності проведених заходів для подальшого вдосконалення.

4. Оцінка результатів навчання: Після завершення навчання необхідно провести оцінку результатів, яка може включати оцінку знань та навичок працівників, їхню готовність до виконання завдань на робочому місці та визначення необхідності подальшого навчання.

Оцінка результатів навчання є важливим етапом, який дозволяє визначити ефективність навчальних програм та розуміти, наскільки успішно працівники засвоїли нові знання та навички. Детальніше розглянемо процес оцінки результатів навчання:

Проводиться оцінка знань та навичок, які працівники отримали під час навчання. Це може бути здійснено за допомогою тестів, екзаменів або практичних завдань. Оцінка знань дозволяє виявити рівень розуміння матеріалу та здатність його застосувати на практиці.

Оцінка результатів навчання також включає оцінку готовності працівників до виконання конкретних завдань на робочому місці. Це може бути здійснено через спостереження, інтерв'ю або оцінку роботи на практиці. Готовність до виконання завдань допомагає визначити, наскільки ефективно працівники можуть застосовувати свої нові знання та навички у реальному середовищі роботи.

Оцінка результатів навчання також допомагає визначити, чи потребують працівники додаткового навчання або розвитку. Якщо виявляються прогалини у знаннях або навичках, можуть бути запропоновані додаткові навчальні програми або індивідуальне навчання для покращення цих аспектів.

Після оцінки результатів навчання, важливо забезпечити зворотний зв'язок з працівниками. Це може бути у вигляді індивідуальних розмов, оглядів чи засідань, де працівникам надаються відомості про їхні досягнення та можливості подальшого розвитку.

Оцінка результатів навчання допомагає встановити ефективність навчальних програм, ідентифікувати області, які потребують удосконалення, та забезпечити подальший розвиток працівників у відповідності до їхніх потреб і цілей організації.

5. Підтримка індивідуального розвитку: Навчання повинно бути частиною процесу індивідуального розвитку працівників, який може включати в себе навчання на робочому місці, професійний розвиток, використання менторства тощо.

Підтримка індивідуального розвитку працівників є важливим аспектом навчального процесу. Вона сприяє стимулюванню особистого зростання, розвитку навичок та покращенню професійної компетентності. Розглянемо кілька елементів, що входять в підтримку індивідуального розвитку:

Навчання на робочому місці – це форма навчання, де працівник отримує можливість розвиватися, виконуючи свої робочі обов'язки. Це може включати спеціалізовані проекти, виконання нових завдань або участь у командних проектах. Навчання на робочому місці дозволяє працівникам набувати практичний досвід та розвивати навички, які безпосередньо стосуються їхньої роботи.

Професійний розвиток – це набір заходів, спрямованих на розширення професійних навичок та знань працівників. Це можуть бути семінари, конференції, тренінги або курси, спеціально спрямовані на розвиток конкретних навичок або професійних компетенцій. Професійний розвиток допомагає працівникам оновлювати свої знання відповідно до сучасних тенденцій та технологій у своїй галузі.

Менторство є процесом, де досвідчений працівник (ментор) надає підтримку, поради та вказівки менш досвідченому працівнику (менті). Ментор

може допомогти менті розвивати його професійні навички, надати цінні вказівки та поділитися досвідом. Цей підхід сприяє особистому та професійному зростанню працівника, а також забезпечує передачу цінного досвіду в організації.

Індивідуальні плани розвитку – це плани, розроблені для кожного працівника з метою визначення його особистих та професійних цілей, а також шляхів досягнення цих цілей. Індивідуальні плани розвитку можуть містити навчання, тренінги, професійний розвиток, завдання та орієнтацію на підвищення компетентності та досягнення особистих цілей працівника.

Забезпечення підтримки індивідуального розвитку працівників дозволяє підвищити їхню мотивацію, задоволеність роботою та ефективність, а також створює сприятливе середовище для росту та розвитку організації в цілому.

6. Систематична оцінка навчання: Підприємства повинні регулярно оцінювати ефективність навчання та вносити корективи до планів навчання на основі результатів оцінки.

Систематична оцінка навчання є важливим етапом у процесі удосконалення навчальних програм та забезпечення їхньої ефективності. Розглянемо детальніше цей процес:

Перш за все, необхідно визначити критерії, за якими буде проводитись оцінка ефективності навчання. Це можуть бути показники знань та навичок, зміни у роботі та продуктивності працівників, забезпечення практичного застосування набутих навичок та інші відповідні метрики.

Підприємство здійснює збір даних, які відповідають оціночним критеріям. Це може включати анкетування працівників, спостереження на робочому місці, перевірку результатів роботи та інші методи збору даних.

Зібрані дані аналізуються для оцінки ефективності навчання. Це дозволяє визначити, наскільки успішно були досягнуті навчальні цілі, ідентифікувати сфери за для вдосконалення, а головне приймати дійсно обґрунтовані рішення для майбутніх навчальних ініціатив.

На основі аналізу результатів оцінки, підприємство вносить корективи до планів навчання. Це може включати внесення змін у зміст навчальних програм, методи навчання, ресурси, тривалість або інші аспекти, що допоможуть поліпшити якість навчання та досягти більшої ефективності.

Систематична оцінка навчання сприяє постійному вдосконаленню процесу. Підприємство може використовувати зібрані дані та результати оцінки для вдосконалення навчальних стратегій, впровадження нових технологій та методів навчання, а також для визначення пріоритетів у плануванні майбутніх навчальних програм.

Систематична оцінка навчання допомагає підприємствам забезпечити високу якість навчання, вирішувати поточні потреби персоналу та досягати стратегічних цілей організації шляхом ефективного розвитку персоналу.

Всі ці складові повинні бути взаємопов'язані та систематично оцінюватись для досягнення успішних результатів навчання та розвитку персоналу. Крім того, процес навчання повинен бути узгодженим з бізнес-стратегією підприємства та допомагати виконувати бізнес-завдання.

Для забезпечення ефективності процесу навчання персоналу, підприємства повинні мати чіткі мети навчання, які повинні бути спрямовані на досягнення бізнес-цілей, а також забезпечувати належну оцінку та регулярну оновлення програм навчання, з урахуванням змін в бізнес-середовищі та нових технологій.

Для досягнення максимальної ефективності навчання персоналу підприємства також можуть використовувати інноваційні методи та технології навчання, такі як віртуальна реальність, серйозні ігри, електронні платформи тощо.

Крім того, для успішного навчання персоналу, підприємства повинні віддавати перевагу індивідуальному підходу та персоналізації навчання, забезпечувати доступність навчання для всіх працівників та створювати сприятливі умови для здобуття нових знань та навичок.

З точки зору соціологічних і управлінських методів сутність розвитку кар'єри виражається в таких визначеннях:

На думку доктора соціологічних наук А.І. Турчинова, професійний розвиток - це процес зміни якостей особистості як суб'єкта професійної праці, результат підвищення професіоналізму і спеціальної освіти, професійного вдосконалення і самовизначення робітника [17].

У своєму дисертаційному дослідженні Ю.Г. Дрьомова розглядає професійний розвиток особистості як складний гетерохронний процес формування професійних навичок і вмінь, підвищення майстерності, підтримки системи професійних знань в актуальному стані, розвитку творчих, інтелектуальних, інтуїтивних, аналітичних та інших значущих для визначення професійної діяльності здібностей особистості, а також формування здатності до саморозвитку і самовдосконалення.

С.В. Романцова виявляє сутність професійного розвитку цивільних службовців, визначаючи його як цілеспрямований процес формування, актуалізації та збільшення професійних якостей цивільних службовців і кваліфікаційно-посадового зростання, здійснюваний відповідно до ускладнення управлінських завдань і функцій і обумовлений необхідністю підвищення ефективності федерального державного органу.

М.В. Сейтмухаметова розглядає професійний розвиток як характеристику життєдіяльності людини і асоціює професійний розвиток зі складним процесом, що протікає за альтернативними траєкторіями.

У дослідженнях інших представників соціологічного підходу до менеджменту відсутнє пряме визначення поняття «розвиток кар'єри», а розгорнута характеристика поняття «ділова кар'єра» персоналу організації.

З точки зору психологічного методу сутність розвитку кар'єри розкривається в таких концептуальних положеннях:

- професійний розвиток є одночасно метою і цінністю професійної культури компанії;

- розвиток кар'єри як явище визначається не лише біологічними, соціальними, природно детермінованими, особистісно-психологічними особливостями кожної особистості, а й випадковими подіями;
- розвиток кар'єри як процес характеризується такими характеристиками: відкритість, неврівноваженість, неоднорідність;
- розвиток кар'єри, як і будь-яке інше явище, має свої межі;
- під час розвитку кар'єри спостерігаємо подолання психологічних бар'єрів серед співробітників (зовнішніх і внутрішніх).

Важливість розуміння основних положень психологічного методу необхідна для методу соціологічного менеджменту, особливо таких положень, як детермінація розвитку кар'єри природними та соціальними факторами. фестивалю; усвідомлення межі професійного зростання; наявність певних бар'єрів професійного розвитку. Ознайомлення з цими умовами буде цінним і корисним для будь-якого керівника, а також для професіонала у відділі кадрів компанії чи організації.

Підсумовуючи вищевикладений підхід, можна зробити висновок, що:

По-перше, професійний розвиток – це процес.

По-друге, через цей процес формуються та зміцнюються певні здібності та якості особистості.

По-третє, ці навички та якості мають відношення до професійної діяльності особистості.

По-четверте, процес складний і має обмеження.

По-п'яте, цей процес може бути спровокований різними чинниками соціального, біологічного (природного), особистісного та психологічного характеру. обумовленого, індивідуально-психологічного випадкового походження.

Таким чином, професійний розвиток – це комплексний процес формування та розвитку компетенцій, навичок, якостей і здібностей особистості, пов'язаних із професійною діяльністю особистості та зумовлених чинниками соціального, біологічного та умовного походження.

Доцільно виділити основні фактори, що впливають на професійний розвиток персоналу організації.

Усі елементи професійного розвитку можна розділити на дві великі групи:

- внутрішні чинники (в основному залежать від предмета праці);
- зовнішні чинники (залежно від зовнішнього середовища суб'єкта твору);

До внутрішніх факторів професійного розвитку слід віднести такі фактори: соціально-демографічні характеристики персоналу, внутрішні характеристики персоналу (схильності, інтереси, індивідуально-психологічні особливості), професійні характеристики, мотиваційні характеристики (мотивація праці, професійний розвиток) та міжособистісні характеристики (суб'єкти праці) ставлення до роботи, професії, кар'єри, самореалізації).

До зовнішніх факторів професійного розвитку належать:

Фактори соціального характеру (сім'я, друзі, хобі), фактори, пов'язані з компанією-роботодавцем (політика компанії, відносини в команді у сфері професійного розвитку персоналу), науково-технічний прогрес (рівень НТП та його професійний розвиток). уміння використовувати сучасні методи збору та обробки інформації).

З цього випливає, що професійний розвиток – це комплексний процес формування та розвитку особистісних компетенцій, умінь, якостей і навичок, пов'язаних із професійною діяльністю особистості, соціального, біологічного та умовного походження. визначається чинниками.

Таким чином, розвиток потенціалу організації є складним завданням в управлінні персоналом і кадрових службах загалом, що потребує професійного розвитку, розвитку нових навичок і постійних інвестицій не лише в окремі сфери, але й у набуття знань. Сюди ж входять ті, що стосуються обраної сфери діяльності.

Ефективне управління корпоративним навчанням у сучасному середовищі, що швидко змінюється, вимагає оцінки ефективності навчальних

програм. Інвестиції вищого керівництва в розвиток людських ресурсів приносять користь компанії, підвищуючи ефективність усієї організації. Дане явище простежується у прагненні організацій отримати додаткові фінансові вигоди від навчання персоналу. У свою чергу рівень підготовки персоналу на недостатньому рівні спричиняє втрати для різних бізнесових процесів: стримування упровадження нових товарів у виробництво (надання послуг), введення у дію нових технологій, методів роботи та можливі проблеми із дотриманням необхідних стандартів якості, зростанням собівартості товарів (послуг) [12].

Вивчення та вивчення теоретичних даних щодо правильного використання потенціалу співробітників корпорації та їх навчання є дуже важливим з точки зору успішного розвитку персоналу, але з економічної точки зору процес визначення рівня розвитку персоналу є один із найважливіших показників ефективності діяльності підприємства, тобто і є дієвим інструментом до топ-менеджменту підприємства при умові, що в підприємства діє якісно сформована та імплементована методика розрахунку. Варто зазначити, що використання розрахунків показника - рівня розвитку персоналу - на практиці виступає необхідною умовою ефективного функціонування комплексу стратегічного управління підприємством, бо правильний розрахунок показників розвитку кадрів та їх комплексний аналіз дозволяють управлінцям здійснювати діяльність підприємства у потрібному напрямку та планувати належні заходи щодо вибору ефективних методів розвитку колег. Таким чином, рівень розвитку персоналу є, у свою чергу, незамінним повним показником стану навчання, освіти, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівника, щоб висвітлити зміни в його кваліфікації та кваліфікації для виконання нових функцій і завдань, навчання та планування персоналу, розвивати кар'єру та підвищувати ефективність своєї організаційної культури людські ресурси, що дасть можливість реалізувати стратегічні цілі компанії.

Тому оцінка рівня розвитку людських ресурсів не тільки допомагає проаналізувати ефективність роботи відділу управління персоналом, але й формує для ради директорів стратегічні, адекватні та відповідні умовам орієнтири. майбутнє. розвиток компанії. Тому що розвиток співробітників є запорукою не тільки підвищення продуктивності праці, але й згуртованості членів команди при реалізації загальної стратегії компанії.

Згідно з науковими дослідженнями, жодна система стратегічного управління компанією не може функціонувати на високому рівні без ефективної моделі розвитку співробітників, на основі якої можна реально оцінити її ефективність, роботу, а також рівень досягнень і кваліфікацію окремих співробітників і бізнес групи в цілому, одночасно мотивуючи і наближаючи співробітників до досягнення індивідуальних і колективних цілей управління.

У сучасних умовах розвитку підприємств не розроблено та навіть не сформульованого абсолютно універсального та справедливого показника (системи показників), що здатні передати правдивий рівень розвитку персоналу. Звичайно, нагальна потреба у розвитку співробітників загалом актуальна, але постійно виникають питання щодо вибору правильних метрик та визначення критеріїв, за якими їх оцінювати. Таким чином, більш доцільним постає всебічний аналіз підходів щодо визначення рівня розвитку персоналу, що застосовувались а українських та закордонних практиках підприємств.

Досліджені літературні джерела сфери менеджменту з теми дослідження [1; 7; 8; 12; 16; 18] підтверджують неоднозначність думок науковців, але вона стосується не лише сукупності показників оцінки, а й відносно методичних основ процесу оцінки. Наприклад, найбільш поширеним і широко використовуваним методом оцінки рівня розвитку персоналу вищих керівників підприємства є експериментальний метод. Найпоширенішим його видом є психологічний, який дозволяє оцінити особистісні якості, здібності, схильності, інтереси, потреби і мотивацію працівників за допомогою

спеціально розробленої методики тестування (серії тестів і опитувань) і точно проаналізувати отримані результати. Завдяки цьому методу можна точно визначити рівень професійного розвитку співробітників компанії, порівнюючи із заздалегідь складеним портретом «кращого» співробітника. Цей метод дозволяє виявити певні недоліки в професійних навичках і кваліфікації працівника або частини персоналу і спланувати необхідні заходи для їх усунення.

1.2. Методи навчання персоналу підприємства

Класичні методи навчання персоналу - це методи, які були використані для навчання протягом багатьох років, а деякі з них залишаються популярними і зараз.

Класичні та інноваційні методи навчання персоналу наведені на рис. 1.2.

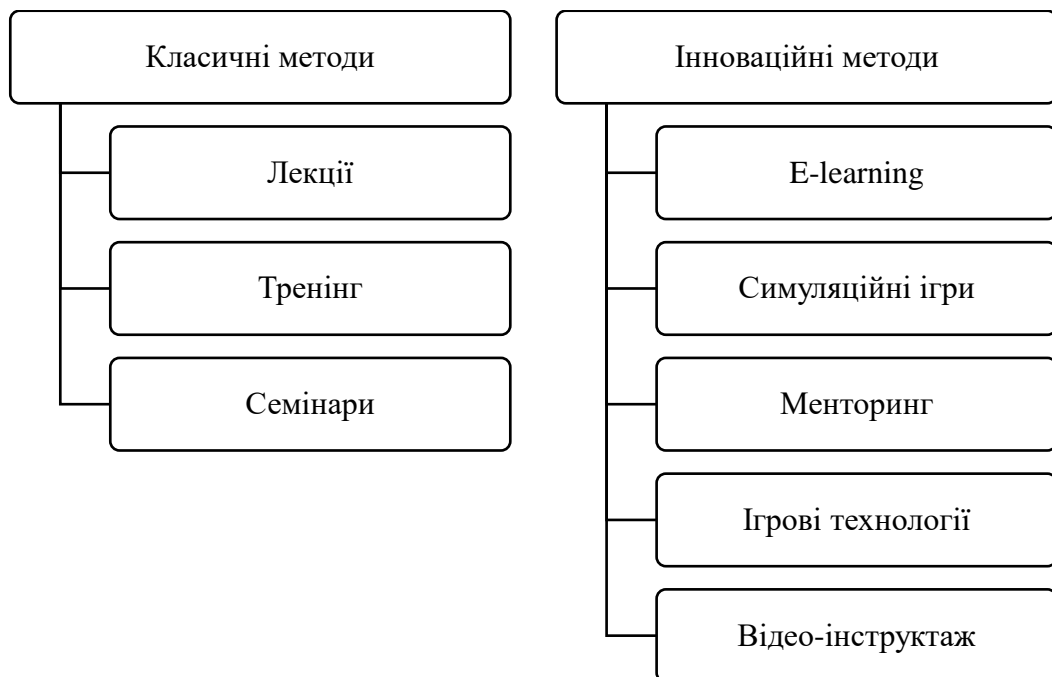


Рисунок 1.2 Методи навчання персоналу підприємства

Розглянемо класичні методи:

1. Лекції.

Лекції є одним з найпоширеніших методів навчання, який передбачає передачу знань викладачем студентам у формі монологу. Під час лекцій викладач зазвичай розповідає про теоретичні аспекти певної теми, представляє концепції, принципи, теоретичні моделі та інші фундаментальні аспекти предмету.

Лекції можуть бути корисними для отримання загального огляду та розуміння предмету, особливо коли вона представляє складні концепції або новий матеріал. Викладач може пояснити важливі поняття, залежності та відношення між ними, а також навести приклади для кращого усвідомлення матеріалу студентами.

Лекції також можуть бути корисними для стимулювання зацікавленості студентів у певній темі або дисципліні. Викладач може використовувати приклади, історії, власні дослідження та висновки для підтримки своїх тверджень та зробити предмет цікавішим та захопливішим для студентів.

Однак, лекції можуть мати деякі обмеження, особливо коли мова йде про навчання практичних навичок. У таких випадках, студентам може бути складніше засвоїти матеріал, необхідний для розвитку конкретних навичок або навчання певних процесів. Лекції зазвичай не передбачають безпосередньої практичної діяльності студентів, але можуть надавати загальну основу для подальшого практичного застосування здобутих знань.

Оптимальне використання лекцій як методу навчання може включати комбінацію з іншими активними методами, такими як дискусії, групові роботи, практичні вправи або проекти. Це допоможе студентам більш глибоко засвоїти матеріал, застосовувати його на практиці та розвивати навички, необхідні для успішного опанування предмету.

2. Тренінг.

Тренінг є інтерактивним методом навчання, де активна участь студентів відіграє центральну роль. У тренінгу зазвичай є один або кілька тренерів, які використовують різноманітні методи і техніки, щоб навчити учасників конкретним навичкам, стратегіям та підходам.

Тренінги часто спрямовані на розвиток особистих та професійних навичок. Наприклад, тренінг з комунікації може навчити учасників ефективним способам взаємодії з іншими, покращити навички слухання, аргументації та виразності. Тренінги з управління конфліктами можуть навчити стратегіям мирного врегулювання суперечок та побудови конструктивних відносин.

Окрім того, тренінги можуть спрямовуватися на розвиток лідерських навичок та навичок управління. Вони можуть включати в себе вправи, рольові ігри та симуляції, що дозволяють учасникам вирішувати реальні ситуації та розвивати стратегічне мислення та прийняття рішень.

Тренінги також можуть бути спрямовані на підвищення мотивації, розвиток креативності та інноваційного мислення. Вони можуть включати стимулюючі вправи, брейнштормінг, розв'язання складних завдань та сприяти розкриттю потенціалу учасників.

Одна з переваг тренінгів полягає в тому, що вони створюють можливість для активного взаємодії, співпраці та обміну досвідом між учасниками. Вони сприяють формуванню навичок швидкого реагування, працюють зі стресовими ситуаціями та сприяють розвитку командної роботи.

У підсумку, тренінги є ефективним методом навчання, який дозволяє учасникам активно залучатися до процесу навчання, розвивати конкретні навички та стратегії, а також спілкуватися та співпрацювати з іншими учасниками. Вони забезпечують практичну спрямованість та надають можливість вирішувати реальні ситуації, що підвищує їх практичну цінність.

3. Семінари.

Семінари є формою інтерактивного навчання, де активна участь учасників важлива. Вони відрізняються від лекцій тим, що не передбачають одностороннього передачі знань викладачем, а намагаються сприяти обміну думками, ідеями та досвідом між учасниками.

Семінари можуть мати різні формати. У деяких випадках, викладач може розпочати семінар з короткої лекції або вступного викладу, де він

вводить основні концепції та ідеї. Проте, після цього відбувається активна дискусія, де учасники можуть задавати питання, висловлювати свої думки та ділитися своїм розумінням предмету. В інших випадках, семінари можуть бути повністю побудовані на обговореннях та груповій роботі, де учасники спільно аналізують проблеми, вирішують завдання та обмінюються рішеннями.

Одним з основних цілей семінарів є навчання нових знань та поглиблення розуміння певної теми. Викладач може використовувати семінари для подальшого розгортання матеріалу, розширення концепцій або представлення додаткової інформації. Проте, це зазвичай відбувається через активну участь учасників, які запитують питання, діляться своїми думками та пропонують власні інтерпретації та відношення до матеріалу.

Однією з головних переваг семінарів є можливість для учасників взаємодіяти, обмінюватися ідеями та досвідом. Це сприяє поглибленню розуміння предмету, виробленню критичного мислення, аналітичних навичок та здатності до колективного розв'язання проблем. В семінарах також можуть бути використані різні методи, такі як групові дискусії, рольові ігри, взаємна оцінка та взаємопідтримка, що сприяють активному залученню учасників.

Семінари часто стимулюють критичне мислення, розвиток аргументації та вміння висловлювати свої думки перед публікою. Учасники можуть бути залучені до вирішення проблемних ситуацій, аналізувати випадки, вносити свої варіанти рішень та долучатися до обговорення. Це сприяє активному навчанню та забезпечує практичне застосування отриманих знань.

У підсумку, семінари є інтерактивними формами навчання, які сприяють активній участі учасників, обміну ідеями та розвитку критичного мислення. Вони забезпечують можливість навчатися нових знань, поглиблювати розуміння предмету та розвивати навички співпраці та аналізу.

Інноваційні методи навчання персоналу підприємства можуть бути різноманітними, проте найбільш ефективні з них - це ті, що дають змогу працівникам не просто вивчати теоретичний матеріал, а також застосовувати його на практиці і розвивати свої професійні навички. Деякі з можливих

методів навчання, які можуть допомогти підприємства забезпечити ефективне навчання персоналу, включають наступне:

1. E-learning.

E-learning - це метод навчання, що забезпечує доступ до навчальних матеріалів та занять через інтернет. Цей метод може бути використаний для навчання різних тем, включаючи технічні навички, менеджмент, комунікацію та інші. Основна ідея полягає у тому, що навчальний матеріал доступний працівникам в будь-який зручний для них час та місце, що робить процес навчання більш гнучким та зручним.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки E-learning

Перевагами E-learning є:	Недоліками E-learning є
гнучкість: працівники можуть навчатися в своєму темпі та зручному для них графіку, що дозволяє їм присвятити більше часу навчанню, якщо потрібно, або ж взагалі пропустити деякі заняття;	можливість відсутності взаємодії з іншими працівниками та викладачами, що може призвести до недостатнього розвитку комунікаційних та соціальних навичок
економія часу та коштів: підприємства можуть зменшити витрати на організацію навчання, так як не потрібно витратити час та кошти на організацію фізичних занять, оренду приміщень, оплату викладачів та інших витрат;	інтернет-підключення може бути надто повільним або нестабільним, що може спричинити проблеми з доступом до навчальних матеріалів.
збереження матеріалів: працівники можуть повернутися до матеріалів для повторення або оновлення знань у будь-який час;	
оцінка успішності: система e-learning може забезпечувати звіти про успішність працівників та їх прогресу під час навчання.	

2. Симуляційні ігри.

Симуляційні ігри - це інноваційний метод навчання, що передбачає створення ігрової ситуації, що наближена до реальної робочої обстановки. В процесі навчання працівники відтворюють різні сценарії на практиці, що допомагає їм навчитися нових навичок та вмінь, таких як прийняття рішень, комунікація з клієнтами, робота в команді, управління конфліктами тощо.

Симуляційні ігри можуть бути використані для навчання працівників у різних сферах, включаючи продажі, управління, маркетинг, логістику, виробництво та інші. Наприклад, у виробничій сфері можна проводити симуляційні ігри, які допоможуть працівникам навчитися працювати з новим обладнанням, або у сфері продажів - дати змогу відтворити різні сценарії зустрічі з клієнтами.

Основна перевага симуляційних ігор полягає у тому, що вони дозволяють навчитися на практиці без наслідків для реальної робочої обстановки. Крім того, цей метод дозволяє працівникам ефективніше і швидше засвоювати нові знання та навички, оскільки вони знаходяться в стимулюючому середовищі, що сприяє кращому запам'ятовуванню матеріалу.

Загалом, симуляційні ігри - це ефективний інноваційний метод навчання, який дозволяє працівникам навчитися нових навичок на практиці, зменшити час на навчання та підвищити ефективність навчального процесу.

3. Менторинг.

Менторинг є одним з найстаріших методів навчання, що використовується в бізнесі. Він передбачає наявність досвідчених працівників, які мають багаторічний досвід роботи в підприємства, та бажають ділитися своїми знаннями та досвідом з менш досвідченими колегами. Ментор може надавати практичні поради, сприяти розвитку професійних навичок та допомагати зрозуміти особливості роботи в підприємства.

Менторинг може бути використаний як самостійний метод навчання, так і в поєднанні з іншими методами. Наприклад, ментор може допомогти новому працівнику зорієнтуватися в електронних навчальних курсах та онлайн-бібліотеках, використовуючи метод e-learning, або надавати допомогу в застосуванні теоретичних знань в практиці, використовуючи метод симуляційних ігор.

Менторинг є особливо корисним для підприємств, які стежать за своїми робітниками і хочуть зберігати талановитих працівників в підприємства. Цей метод допомагає зберігати внутрішню експертизу, яка допомагає зменшити

час на навчання нових працівників, збільшити виробничу продуктивність та поліпшити якість продукту чи послуги, що надається.

4. Ігрові технології.

Ігрові технології включають в себе різні ігри, від симуляцій та рольових ігор до ігор з командною співпрацею та використанням гейміфікації. Ці ігри можуть бути спеціально розроблені для навчання різних навичок, або використовувати існуючі ігри та модифікувати їх для потреб навчання.

Навчання за допомогою ігор має декілька переваг. По-перше, він може бути більш ефективним, оскільки працівники можуть бути більш мотивованими для навчання, коли вони грають в гру. Гри можуть бути також використані для стимулювання конкуренції між працівниками, що може підвищити рівень мотивації та прагнення до досягнення результатів.

Крім того, ігри можуть бути використані для розвитку співпраці та комунікації між працівниками, особливо у командних іграх. Це може бути корисним для підприємств з великою кількістю працівників, де співпраця та комунікація між підрозділами є важливим аспектом успішної роботи.

Ігрові технології можуть бути використані для навчання різних тем, включаючи продажі, менеджмент, комунікацію та інші. Вони можуть бути застосовані в будь-який час та в будь-якому місці, включаючи дистанційне навчання, що дозволяє працівникам вчитися в зручний для них час та місце.

5. Відео-інструктаж.

Усі ці методи навчання можуть бути ефективними інструментами для навчання персоналу підприємства. Важливо вибрати той, який найкраще відповідає потребам підприємства та її працівників. Крім того, важливо забезпечити необхідні ресурси, матеріали та підтримку для успішного впровадження методів навчання в підприємства.

Відео-інструктаж може бути використаний для навчання різних навичок, включаючи технічні навички, процеси та процедури, які вимагають детального роз'яснення та демонстрації. Він може бути корисним для підприємств, які мають працівників на різних рівнях знань та навичок,

оскільки він забезпечує однакову якість навчання для всіх працівників, незалежно від їхнього досвіду.

Відео-інструктаж може містити детальні демонстрації процесів та процедур, які можуть бути важко описати письмово або усно. Він також може містити реальні приклади з життя, що допомагають зрозуміти, як застосовувати навички на практиці.

Відео-інструктаж може бути збережений та переглянутий працівниками в будь-який зручний для них час. Це дозволяє працівникам вчитися в своєму темпі та забезпечує більш гнучкий режим навчання. Крім того, цей метод може бути корисним для підприємств з розподіленою робочою силою або для працівників, які працюють з віддалених місць.

В цілому, відео-інструктаж є ефективним методом навчання, який забезпечує якісну та гнучку освіту для працівників. Він може бути використаний як самостійний метод навчання або як частина комплексної програми навчання.

Методів навчання персоналу нині дуже багато. До них відносяться як традиційні (лекції, семінари), так і сучасніші методи із застосуванням комп'ютерних технологій (дистанційне навчання, бізнес – симуляції).

Найбільш ефективними будуть методи, пов'язані з практичним відпрацюванням отриманих знань. Однак не всі підприємства можуть дозволити собі дорогі програми навчання на базі комп'ютерних технологій: бізнес-симуляції, додатки для комп'ютерів/смартфонів з навчальним матеріалом в ігровій формі.

Тому розглянемо таблицю 1.2 [3; 19; 22]:

Таблиця 1.2

Найбільш поширені методи навчання співробітників з інструктором

Форми даного методу, які дуже поширені в нашій країні		Нові форми даного методу, мало поширені в нашій країні, але вони вже давно прижилися в країнах Європи та Америки	
Тренінг	навчання спрямоване на отримання особистого досвіду співробітниками: придбання необхідних навичок, беручи участь у завданнях та вправах, запропонованих інструктором. Організатором процесу найчастіше є інструктор.	Шедоуінг	суть даного методу полягає в тому, що співробітник, що навчається, слідує за «як тінь» за більш досвідченим працівником і спостерігає за правильним виконанням трудових функцій. При цьому той, хто навчається, практично не втручається в процес
Коучинг	індивідуальне навчання, коуч опосередковано бере участь у навчанні, спрямовуючи співробітника на розкриття власного потенціалу.	Баддінг	цей метод передбачає роботу в парі і заснований на рівноправних, навіть часом дружніх відносинах. Цей метод сприяє також швидкій адаптації. Баддінг іноді називають неформальним наставництвом. Зворотний зв'язок з експертом встановлюється, як і при 360-градусному огляді, з тією лише різницею, що в даному випадку він спілкується лише з однією людиною, яка виступає щоденним куратором. Від традиційного наставництва баддінг відрізняється абсолютною рівноправністю учасників. Тут немає «старшого» та «молодшого», «наставника» та «підопічного», що дозволяє побачити себе збоку. Двоє колег, які майже на одній кар'єрній драбині, навчають один одного.

Продовження таблиці 1.2

Наставництво	індивідуальне навчання, здійснюється через передачу власного досвіду. Інструктор показує на власному прикладі ідеальну модель поведінки у певних ситуаціях.	Скаффолдинг	це стратегія навчання або, як вважають Р. Жао та М. Орей, це особливий тип навчального процесу, який відбувається в ситуаціях взаємодії наставника та учня для вирішення проблем або завдань. Автори виводять два основні правила: допомагати новачкові у виконанні завдань, з якими він поки що не може впоратися; а також дозволяти учню виконувати такий обсяг або таку кількість завдань, з якими він може справитися самостійно. Вважається, що основним показником скаффолдингу є «допомога, що згасає» з боку наставника тобто рівень допомоги знижується до тих пір, поки він не стане самостійним і самодостатнім, а до закінчення курсу допомога значно зменшиться або зовсім відсутня. Зазвичай прийомами скаффолдингу є такі, як активація вже наявних знань, підказки тим, хто навчається, яку стратегію виконання завдання краще вибрати, використання тактики «роздум вголос», промовляння або озвучування процесу роздумів над завданням після його виконання, питання, спільна робота, моделювання, методи зниження напруги, практична допомога та ін.
Інтерактивні ігри (ділові, рольові та ін.)	навчання відбувається за допомогою моделювання ситуацій, наочних випадків із життя, в яких потрібно застосувати певні знання та навички.		

2. Крім різних видів методу навчання з інструктором, велику популярність набув метод дистанційного навчання, розглянемо докладніше різні підвиди цього методу в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Методи дистанційного навчання

Інтерактивні навчальні курси	сучасний дистанційний метод навчання, що використовує всі можливості ПК. Навчання побудовано на спеціалізованій програмній платформі, часто в навчальну програму інтегровані тести чи вправи. В інтерактивному навчанні використовуються аудіо- та відеофрагменти, 3D моделі.
Вебінари	групове навчання, організоване через засоби дистанційної комунікації. Навчання проводиться з використанням спеціальної платформи, що дозволяє подати навчальний матеріал та організувати спілкування з аудиторією
Запис еталонів	записані короткі відео фрагменти з ідеальним виконанням предмета навчання. Даний метод є одним із найрезультативніших. Під час навчання нових співробітників складним в усвідомленні темам необхідно побачити, як робити правильно.
Підкастинг	це найбільш високотехнологічна форма навчання, де використовуються аудіо- та відеозаписи для розміщення інформації в інтернеті.

Слід зазначити, що багато методик навчання персоналу приходять із заходу. Однак адаптувати їх так само складно, як і придумати саму методику.

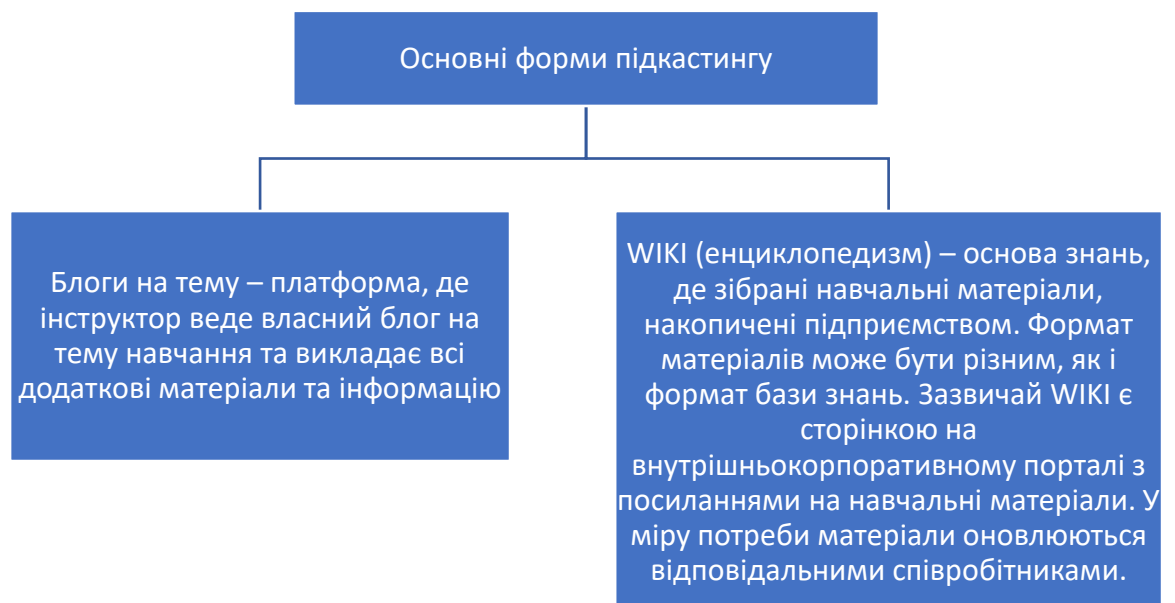


Рисунок 1.3 Основні форми підкастингу

У терміні «навчання» видно сильні відмінності. Якщо на заході «learning» означає, що персонал висловлює активну позицію в процесі навчання, відкритий і готовий приступити до освоєння нових знань, то на українському просторі персонал сприймає навчання з пасивних позицій: мене навчають тому, що мені доводиться це робити або тому, що так вирішив керівник. Ця різниця впливає і на вибір методик навчання, і на ставлення персоналу до навчальних програм. Тому більшість методик, найбільш поширених у зарубіжних підприємствах, в нашій країні застосовуються або у філіях цих підприємств, або у великих вітчизняних підприємствах, що будують свій бізнес за західним зразком [4].

Слід зазначити, що сучасні сфери бізнесу незалежно від специфікації розвиваються дуже динамічно. Тому сучасна модель навчання має враховувати і цей факт: модель має забезпечувати безперервне навчання співробітників за умов динаміки розвитку галузі. Просто сформувати навчальні модулі за певними напрямками – мало, необхідно постійно моніторити ситуацію. Тому сучасна модель навчання має бути досить гнучкою, щоб у разі змін у галузі можна було без зайвих витрат відкоригувати процес навчання або його змістову частину [6]. Тому однією з найпоширеніших моделей навчання персоналу є циклічна модель або модель безперервного навчання. Ця модель також є багатофазною і дозволяє підтримувати високий рівень знань у працюючих співробітників та навчати новоприйнятих співробітників.

Отже, існує багато різних методів навчання для працівників в підприємства. Кожен метод має переваги та недоліки. Тому важливо вибрати той, який найкраще відповідає потребам вашої компанії, і заохочувати ваших співробітників освоювати нові навички. Використання сучасних технологій, таких як електронне навчання, менторинг, симуляційні ігри, ігрові технології та відео-інструктажі, може допомогти підприємством забезпечити ефективно та ефективно навчання своїх працівників.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВА ФОП ФІРМОВИЙ МАГАЗИН «BOSCH SIEMENS»

2.1. Характеристика кадрового забезпечення ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»

Розглянемо з початку поняття «кадрове забезпечення» а надалі перейдемо до кадрового забезпечення ФОП Фірмового магазину «BOSCH SIEMENS». Кадри підприємства – сукупність постійно працюючих працівників, які мають необхідну професійну підготовку, практичний досвід, навички роботи. Наш штат складається з постійних співробітників з необхідною професійною підготовкою, досвідом роботи та навичками роботи.

Кадровий план підприємства є одним із ключових розділів поточного плану. У цьому плані визначається набір працівників, які беруть участь у виробничому процесі, відповідно до їх професійно-кваліфікаційного складу. У процесі кадрового планування вирішуються взаємопов'язані питання економічного, психофізіологічного та соціального змісту.



Рисунок 2.1. Поділ кадрового складу підприємства

Компанії також використовують класифікацію працівників за розподілом праці в плануванні персоналу.

Найпоширеніші поділ праці в галузі:

Функціональний, технічний, кваліфікований, післяопераційний.

Розподіл функцій здійснюється відповідно до функцій, які працівники виконують у загальному виробничому процесі. Усі працівники компанії діляться на чотири категорії, характеристика яких наведена в рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 Характеристика персоналу підприємства.

За рівнем кваліфікації працівники поділяються на чотири групи, а конкретні рівні кваліфікації визначаються та класифікуються на основі

тарифних планів та кваліфікаційних інструкцій. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів і службовців залежить від рівня їх освіти та професійного досвіду.

Планування загальної чисельності працівників підприємства виконує певні завдання, обслуговує обладнання, споруди, машини, визначає чисельність керівників, спеціалістів і службовців у рамках виробничої програми. Необхідно для Планування трудових ресурсів включає такі показники:

Чисельність персоналу, необхідна для виконання виробничої програми. Загальний фонд оплати праці. Крім того, розраховуються показники продуктивності праці та середньої заробітної плати по кожній категорії працівників і по підприємству в цілому. Цей план встановлює заходи щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Надалі перейдемо до кадрового забезпечення ФОП Фірмового магазину «BOSCH SIEMENS». Дане підприємство є філією ТОВ «Термоімпульс». Спеціалізується на продажі продукції Bosch та SIEMENS українським споживачам. Таким чином, по суті, досліджувані підприємства є офіційними дистриб'юторами продукції даних торгових марок на території України.

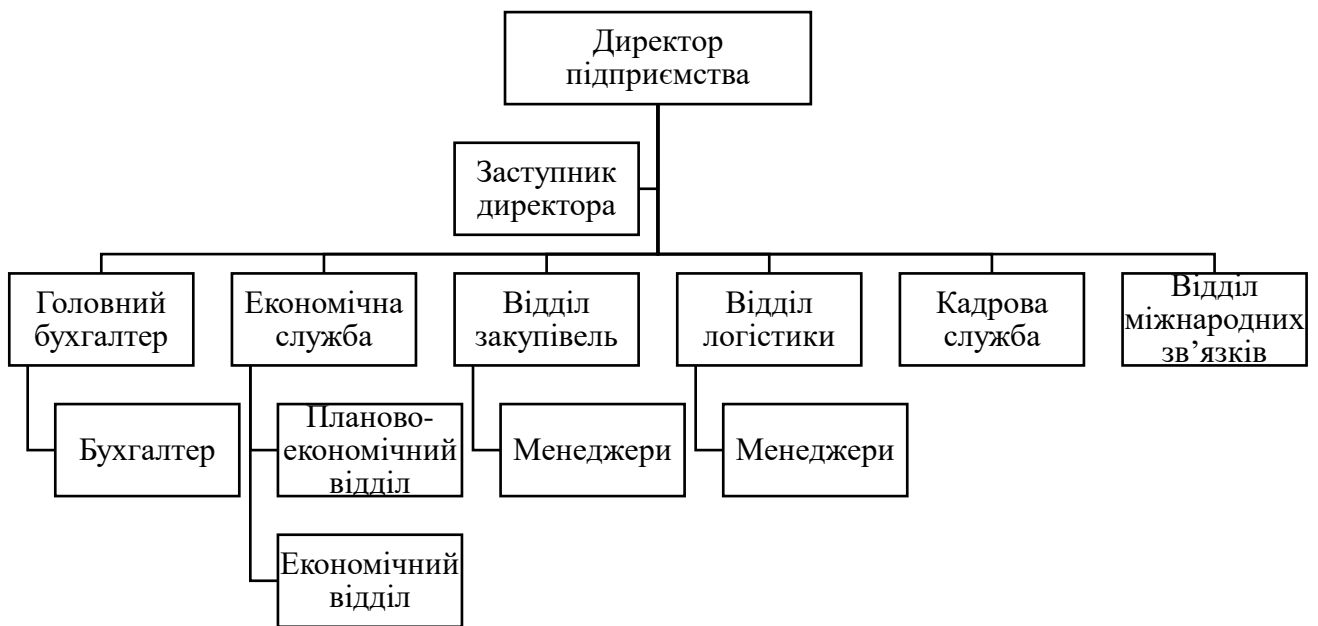
Підприємство функціонує вже більше 10 років на ринку України та постачає споживачам продукцію підприємств Bosch та SIEMENS. За час роботи як підприємство, так і філія накопичили значний досвід у сфері продажів. Торговельна мережа підприємства налічує більше 30 фірмових магазинів [11].

Охарактеризуємо організаційні структури управління материнської підприємства та філії. Вони наведені на рис. 2.3. З даного рисунку ми бачимо, що досліджувана філія налічує лише 3 особи. У той же час ТОВ «Термоімпульс» ж – велике підприємство, яке налічує декілька підрозділів.

Економічна служба ТОВ «Термоімпульс» складається з кількох економістів, які входять до економічного відділу. Їх основні функції полягають у наступному:

- облік фактів господарської діяльності підприємства (регламентований та управлінський);
- планування діяльності та розвитку підприємства;
- контроль виконання планів та ефективності використання ресурсів підприємства;
- аналіз результатів виконання планів;
- виявлення негативних фактів розвитку підприємства;
- управління грошовими потоками та активами підприємства;
- управління взаєморозрахунками з контрагентами (постачальники та покупці, співробітники підприємства, державні органи та ін.).

ТОВ «Термоімпульс»



ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»



Рисунок 2.3 Організаційні структури управління ТОВ «Термоімпульс» і ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»

У ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» економічна служба відсутня. При цьому функції, які виконуються економістами ТОВ «Термоімпульс», у філії реалізуються безпосередньо директором підприємства. Продавці також допомагають у цих питаннях.

Керівництво діяльністю з економічного планування, аналітичної роботи та заходів контролю у ТОВ «Термоімпульс», його метою є організація раціональної господарської діяльності, виявлення та використання резервів виробництва, і здійснюється планово-економічним відділом. До його функцій відносяться:

- розробка структури обов'язкових для підприємства планів та направлення їх для затвердження керівним органам прийняття;
- організація роботи зі складання планів, вид яких затверджено керівництвом підприємства, підготовка матеріалів та вихідних даних у всіх відділах та службах підприємства, що беруть участь у плановій роботі;
- підготовка техніко-економічних прогнозів за основними напрямками діяльності підприємства;
- розробка нормативних планових документів (види та структура планів) структурних та функціональних підрозділів підприємства;
- узгодження планів по всіх напрямках діяльності компанії.
- керувати виконанням планів підприємства в цілому та окремих його структурно-функціональних напрямів.

Сектор планової економіки включає такі структурні галузі (відділи, управління, групи), як:

Техніко-економічні плани, витрати. економічний аналіз. Бухгалтерський облік/статистика, нормативні документи тощо.

Відділ планової економіки співпрацює з плановим управлінням структурного підрозділу, а також з іншими функціональними підрозділами підприємства.

Головна книга, відділ збуту, маркетингу, організації роботи, нарахування заробітної плати. До планування своєї діяльності залучені всі підрозділи компанії. Тому відділ маркетингу бере участь у дослідженні ринку, плануванні основних товарних груп (лінійки), збуті, просуванні та розподілі продукції. До повноважень відділу ціноутворення входить визначення цінової політики підприємства. Комерційні послуги забезпечують конкретні комерційні орієнтації, а також нові форми послуг і комерції. Фінансовий відділ відповідає за планування витрат і кінцеві показники фінансової діяльності підприємства. Відділ кадрів планує задіяти кадровий потенціал.

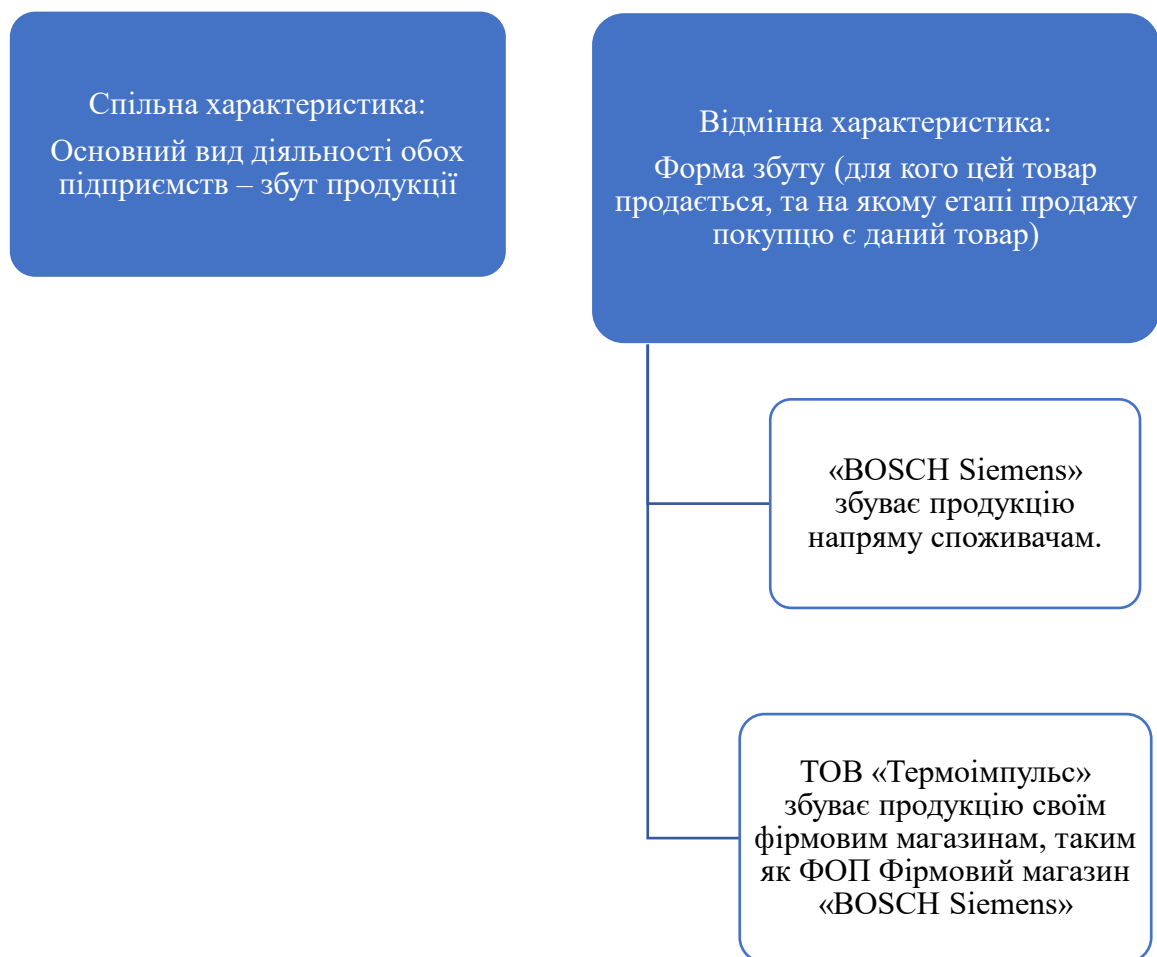


Рисунок 2.4 Спільні та відмінні характеристики ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» та ТОВ «Термоімпульс»

У ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» дану роботу знову ж таки здійснюють директор і продавці. За відсутності будь-яких відділів на

підприємстві та допоміжного персоналу, вони власноруч на основі попередніх результатів діяльності планують та контролюють майбутні продажі магазину.

ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» на основі місячних продажів формує план необхідної у майбутньому місяці продукції та її обсягів і надсилає даний план до ТОВ «Термоімпульс», який збирає цю інформацію з усіх своїх 30 магазинів та передає безпосередньо до підприємств Bosch та SIEMENS з метою замовлення даних обсягів продукції.

Персонал компанії є найціннішим ресурсом компанії і в зв'язку з цим вимагає особливого підходу до проблем управління. Штат (працівники) підприємства - це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та/або практичний досвід. Класифікацію персоналу (кадрів) підприємства можна відобразити за допомогою таблиці 2.3.

До кількісних показників характеристики чисельності працівників підприємства належать:

- фактична чисельність працівників - включає всіх працівників, які відзвітували про роботу.
- кількість зареєстрованих працівників - включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, найнятих на один або кілька днів, незалежно від того, працюють вони, у відпустці, у справах, на лікарняному тощо.
- середньооблікова чисельність працівників - визначається як сума середньомісячної чисельності працівників за певний період, поділена на кількість місяців у цьому періоді.

Трудові ресурси фірмового магазину ФОП «BOSCH SIEMENS» та ТОВ «Термоімпульс» характеризуються певним набором характеристик, пов'язаних переважно з їх соціально-економічною природою, які проявляються переважно у відмінності між трудовими та іншими економічними ресурсами. Необхідно розробляти стратегії управління людськими ресурсами, що враховують досвід сучасного світу, створювати нові системи навчання та розвитку корпоративного персоналу. Інвестиції в розвиток людських ресурсів не тільки допомагають досягти

короткострокового економічного успіху, але й створюють основу для формування довгострокових позитивних тенденцій у розвитку національної економіки та кожного підприємства. Дослідимо показники аналізу персоналу. Розпочнемо з вікової структури.

Таблиця 2.1

Вікова структура ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» та
ТОВ «Термоімпульс»*

Вік	ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»		ТОВ «Термоімпульс»	
	Число	Частка, %	Число	Частка, %
До 25			19	59%
Від 25 до 40	3	100%	8	25%
Від 40 до 50			5	16%
Разом	3	100%	32	100%

* Розроблено автором

Отже, переважає вікова група від 25 до 40 осіб у ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» та до 25 осіб у ТОВ «Термоімпульс».

Освітня структура персоналу представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» та ТОВ
«Термоімпульс» за освітою*

Освіта	ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»		ТОВ «Термоімпульс»	
	Число	Частка, %	Число	Частка, %
Середня повна			6	19%
Професійно-технічна			8	26%
Вища професійна	3	100%	18	56%
Разом	3	100%	32	100%

* Розроблено автором

У цій таблиці ми бачимо, що компанія має високий рівень освіти серед своїх співробітників. На першому місці – працівники з вищою освітою. Розподіл за статевою ознакою виглядає наступним чином:

Таблиця 2.3

Структура персоналу за гендерною ознакою

Стать	ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS», %				ТОВ «Термоімпульс», %			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Чоловіча	100	100	75	100	31	29	25	28
Жіноча	-	-	25	-	69	71	75	72
Разом	100	100	100	100	100	100	100	100

* Розроблено автором

Плинність кадрів відсутня протягом досліджуваного періоду, також ми знаємо, що якщо плинність кадрів відсутня протягом досліджуваного періоду, це може свідчити про стабільність кадрового складу організації.

Це може бути позитивним знаком, оскільки стабільність кадрів може сприяти підвищенню продуктивності та зниженню витрат на заміну працівників.

Однак, це також може свідчити про відсутність розвитку та змін в організації, що може бути негативним знаком у сучасному швидкоплинному світі бізнесу.

У сфері торгівлі одним із ключових факторів, який визначає якість обслуговування клієнтів та їхню задоволеність, а також підвищує ефективність роботи всієї компанії, є якість людських ресурсів компанії. Комерційні підприємства будь-якого типу – від невеликих магазинів до комплексів мас-маркету та інтернет-магазинів – відчують труднощі з набором персоналу.

ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» має достатньо високий рівень кадрового забезпечення. Компанія має кваліфікований персонал, який проходить регулярне навчання та підвищення кваліфікації. На даний момент в фірмовому магазині працює 3 співробітника, а саме директор та 2 менеджери які беруть на себе завдання з продажу, замовлень поставок та інше, а в ТОВ «Термоімпульс» 32 серед яких є менеджери, продавці, технічні спеціалісти та інші фахівці.

2.2. Аналіз ефективності системи навчання персоналу підприємства

Аналіз ефективності системи навчання персоналу підприємства може виявити сильні та слабкі сторони навчальних програм та методів, які використовуються в організації. Це може допомогти визначити, чи задоволені працівники навчанням та чи відповідає воно їхнім потребам та очікуванням. Також, аналіз може допомогти виявити, чи забезпечується перенос знань та навичок, отриманих під час навчання, на робоче місце та чи покращує це продуктивність та якість роботи працівників.

Результати аналізу можуть допомогти вдосконалити систему навчання та підвищити її ефективність, що сприятиме підвищенню продуктивності та якості роботи працівників, а також зниженню витрат на заміну персоналу та підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою.

У ТОВ «Термоімпульс» реалізується система безперервного професійного навчання персоналу, а кількість ступенів навчання залежить від складності професії та медичної кваліфікації.

Під поняттям «безперервна система професійного навчання працівників» мається на увазі Безперервна система професійного навчання працівників означає, що навчання не є одноразовою подією, а постійним процесом, який забезпечує розвиток та підвищення кваліфікації працівників на протязі всієї їхньої кар'єри в організації.

Це може включати різноманітні форми навчання, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси, менторство та інші. Безперервна система професійного навчання допомагає працівникам зберігати та розвивати свої знання та навички, що дозволяє їм ефективно працювати в організації та розвиватися у своїй професії. Також це сприяє збереженню конкурентоспроможності організації на ринку та покращенню її роботи в цілому.

Дані про професійне навчання співробітників представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Звіт про професійне навчання працівників ТОВ «Термоімпульс» за 2019-2021
рр.

Найменування	2019			2020			2021			2022		
	всього	керівники	спеціалісти	всього	керівники	спеціалісти	всього	керівники	спеціалісти	всього	керівники	спеціалісти
Підвищили кваліфікацію	3	1	2	2	1	1	2	2	0	3	1	2
В тому числі:												
в інститутах	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1
на курсах	2	1	1	1	1	0	2	2	0	2	1	1

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності

Розглянемо систему навчання персоналу і витрати на її реалізацію відповідно до цільових установок підприємства (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 Підсистема професійного розвитку персоналу в ТОВ «Термоімпульс» та ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»

Далі представлена схема проведення навчання в ТОВ «Термоімпульс» (рис. 2.5).

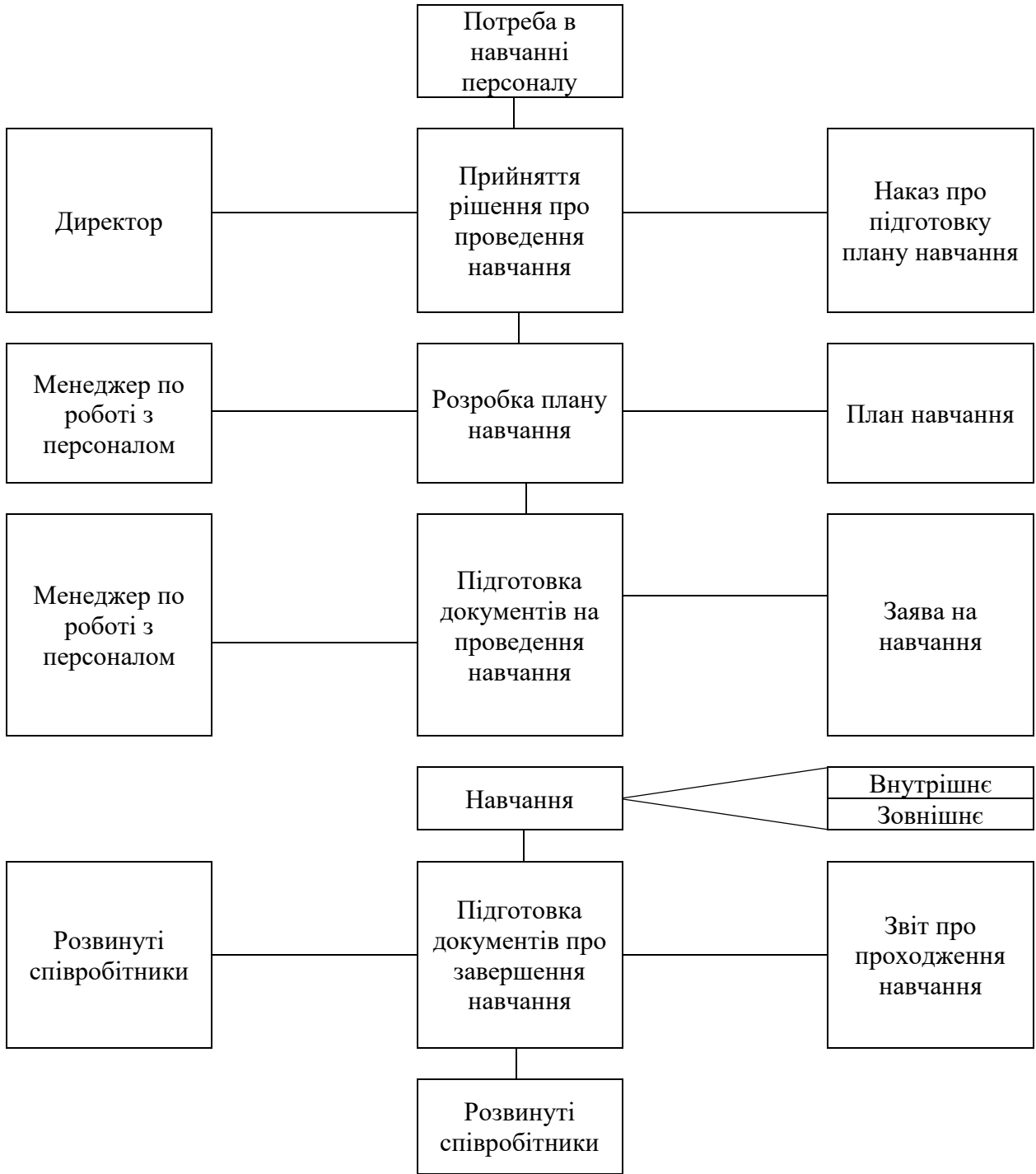


Рисунок 2.6 Функціональна схема процесу навчання в підприємства

Розглянемо етапи навчання персоналу.

Етап 1.

Менеджер з персоналу складає квартальні плани навчання (окремо внутрішнього та зовнішнього), які враховують:

1. Узгодження плану екстернату з кошторисом.
2. Розумне використання окремих працівників підприємств, найм у якості внутрішніх викладачів.
3. Відповідність визначеним потребам у навчанні.

Етап 2.

Наказом закріплюється орієнтація кожного працівника на екстернат. Наприкінці кварталу скласти звіт про виконання планів внутрішнього та зовнішнього навчання.

У підприємства використовуються наступні види навчання.

Зовнішнє навчання – освітня діяльність, яка використовує зовнішні ресурси (тобто вчителів, які не є працівниками навчальних закладів чи компаній) як інструкторів. Направлення працівників на екстернатне навчання здійснюється в рамках квартальних планів і кошторисів підвищення кваліфікації, віднесених до даного відділу із загальних кошторисів підвищення кваліфікації підприємства. Згідно зі статистичними даними, приблизно 1 з 5 співробітників компанії протягом року направляється на екстернатне навчання. Це в основному проводиться за допомогою зовнішніх ресурсів, таких як тренери, консультанти, онлайн-курси та семінари. Зовнішнє навчання може бути важливим інструментом для розвитку талантів і підвищення ефективності організації.

Таблиця 2.7

Види та характеристика зовнішніх курсів в організації для навчання
співробітників

Вид	Характеристика
Курси професійного розвитку	це зовнішні курси, які надаються спеціалізованими школами або навчальними центрами з метою підвищення професійних навичок та знань співробітників у конкретній галузі.
Курси мовного навчання	це зовнішні курси, які надаються спеціалізованими школами або навчальними центрами з метою покращення мовних навичок співробітників.
Курси лідерства та управління	це зовнішні курси, які надаються спеціалізованими школами або навчальними центрами з метою підвищення лідерських навичок та знань управління керівників організації.
Курси технологічних інновацій	це зовнішні курси, які надаються спеціалізованими школами або навчальними центрами з метою ознайомлення співробітників з новітніми технологіями та інноваційними рішеннями в своїй галузі.
Курси соціальних навичок	це зовнішні курси, які надаються спеціалізованими школами або навчальними центрами з метою покращення соціальних навичок співробітників, таких як комунікація, співпраця та розв'язання конфліктів.

Етап 3.

За результатами кожного зовнішнього навчання співробітники створять звіт, який:

- 1) Оцінити ефективність пройденого тренінгу (зазвичай це робиться на внутрішньому порталі компанії).
- 2) Вкажіть, які закони про внутрішній контроль необхідно змінити.
- 3) У роботі з клієнтом вкажіть, які процедури та техніки можна застосувати, враховуючи набутий ним досвід і знання.

Звіт подається на розгляд керівнику організаційного підрозділу та разом із рекомендаціями передається до відділу кадрів.

Співробітників, які пройшли зовнішнє навчання, часто призначають для проведення внутрішнього навчання, щоб передати свій досвід і навички іншим співробітникам у відділі.

Внутрішнє навчання – навчальний захід, який проводиться в робочий час у формі 30-40-хвилинного семінару з використанням внутрішнього ресурсу (наприклад, співробітника) як інструктора. навчання, яке проводиться в межах організації за допомогою внутрішніх ресурсів, таких як внутрішні тренери, наставники або інші співробітники з високою кваліфікацією. Це може бути використано для навчання нових співробітників, підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок і знань. Внутрішнє навчання може бути ефективним інструментом для збереження та розвитку талановитих співробітників в організації.

Таблиця 2.6

Види та характеристика внутрішніх курсів в організації для навчання співробітників

Вид	Назва
Навчання нових працівників	це внутрішнє навчання, яке проводиться для нових співробітників з метою ознайомлення їх з організацією, її культурою та процесами роботи.
Підвищення кваліфікації	це внутрішнє навчання, яке проводиться для підвищення кваліфікації співробітників у певних областях, де вони вже мають досвід роботи
Розвиток професійних навичок і знань	це внутрішнє навчання, яке проводиться для розвитку професійних навичок та знань співробітників у нових областях, де вони ще не мають достатнього досвіду
Навчання керівництва	це внутрішнє навчання, яке проводиться для керівників організації з метою підвищення їх лідерських навичок та знань управління
Навчання наставників	це внутрішнє навчання, яке проводиться для співробітників, які мають досвід роботи та можуть бути наставниками для нових працівників в організації.

Щоквартально проводяться десятки внутрішніх курсів. Це означає, що кожна дисципліна зазвичай відвідує 2-3 тренінги на квартал.

Методика Кіркпатрика (Kirkpatrick Model) - це модель оцінки ефективності навчання, розроблена Дональдом Кіркпатриком в 1959 році.

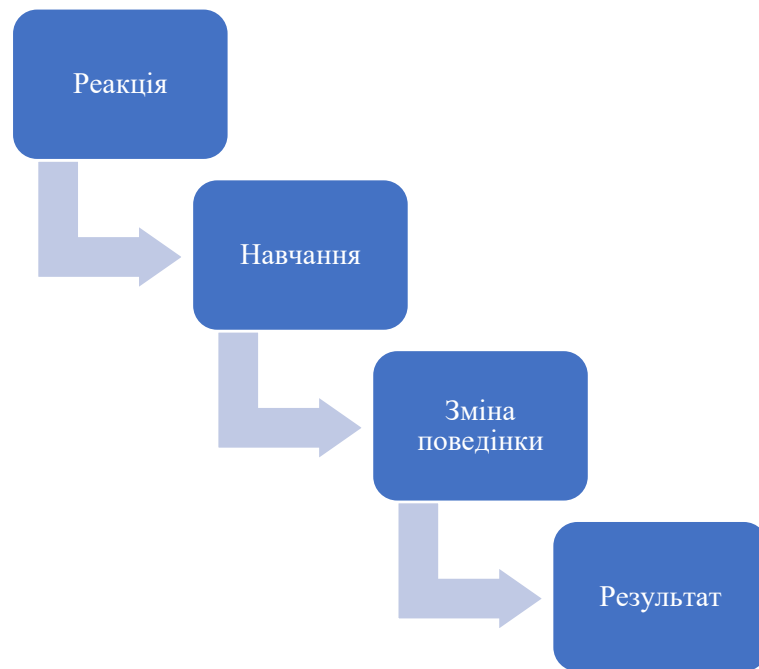


Рисунок 2.7 Чотири рівні оцінки за методикою Кіркпатрика

Рівень реакції визначає, як добре студенти сприйняли навчання, рівень навчання - як добре працівники засвоїли матеріал, рівень зміни поведінки - як добре працівники застосовують знання на практиці, а рівень результату - як добре навчання впливає на бізнес-показники організації.

Ця методика допомагає оцінити ефективність навчання та визначити його вплив на практику.

За методикою Кіркпатрика, можна провести оцінку персоналу, використовуючи наступні критерії:

1. Результати роботи: у минулому році персонал підприємства ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» забезпечив продажі техніки на суму 10 мільйонів гривень. Цей результат дуже хороший, оскільки підприємство є лідером на ринку продажів техніки Bosch та SIEMENS в регіоні.

2. Компетенції: співробітники повинні мати високу кваліфікацію щодо продукції Bosch та SIEMENS, що дозволить їм надавати ефективне обслуговування клієнтів та збільшувати продажі. Також, працівники повинні бути добре обізнані з ринком та конкурентами, що допоможе підприємству підтримувати свої позиції на ринку.

3. Комунікації: персонал повинен бути добре згрупований та мати ефективну комунікацію між собою, щоб забезпечити успішне виконання робочих завдань та розширення діяльності підприємства. Також, важливо вести належну комунікацію з клієнтами, щоб зрозуміти їх потреби та надати необхідну інформацію про продукцію.

4. Лідерство: керівництво повинно мати якісні керівні якості та здатність до мотивації співробітників до досягнення високих результатів, що допоможе збільшити продажі та заробіток підприємства.

Загалом, за методикою Кіркпатрика, персонал підприємства ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» може бути оцінений як ефективний та компетентний, оскільки він забезпечує успішні результати роботи та має високий рівень кваліфікації та комунікаційних навичок.

Однак, для збільшення успіху та збільшення конкурентоспроможності на ринку, підприємство може звернути увагу на підвищення лідерських якостей керівництва та розвиток нових стратегій маркетингу та реклами.

На основі проведеної оцінки персоналу підприємства ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» за методикою Кіркпатрика, можна виділити декілька сильних та слабких сторін системи навчання персоналу:

Таблиця 2.7

Сильні та слабкі сторони системи навчання персоналу підприємства ФОП
Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»

Сторони	Характеристика
Сильні сторони	наявність різноманітних навчальних програм та тренінгів для персоналу; використання сучасних технологій та інструментів для навчання та підвищення кваліфікації; орієнтація на практичне застосування знань та навичок в роботі.
Слабкі сторони	недостатня частота проведення тренінгів та оновлення навчальних програм; відсутність індивідуального підходу до навчання та розвитку кожного працівника; низький рівень мотивації персоналу до навчання та саморозвитку.

Отже, для покращення ефективності системи навчання персоналу підприємства ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» рекомендується звернути увагу на постійне оновлення навчальних програм та розробку нових тренінгів з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника. Також важливо підвищити мотивацію персоналу до навчання та саморозвитку шляхом встановлення прозорості системи оцінювання та стимулювання успіхів та досягнень працівників.

Усі можливі методи навчання персоналу були розглянуті в 1 розділі. На нашу думку, підприємству ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» необхідно прийняти до уваги безперервну систему професійного навчання - це система, яка передбачає постійне навчання та розвиток співробітників на всіх етапах їх професійної діяльності.

Ми б хотіли розрахувати показник ефективності безперервної системи професійного навчання персоналу за допомогою показника ROI (Return on Investment), який відображає співвідношення між витратами на навчання та отриманим результатом.

Формула розрахунку ROI: (прибуток від навчання - витрати на навчання) / витрати на навчання * 100%.

Таблиця 2.8

Прибуток та витрати на навчання за 2019-2022рр на ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» та ТОВ «Термоімпульс». Розрахунок ROI.

Найменування	ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»				ТОВ «Термоімпульс»			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Роки	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Прибуток від навчання (грн)	2600	3700	3900	6550	5700	6500	9500	12700
Витрати на навчання (грн)	1000	1500	1900	2400	2600	3200	4500	5000
Показник ROI	1,60	1,47	1,05	1,73	1,19	1,03	1,11	1,54

*Данні отримані експертним шляхом.

Як допомагає підприємству визначений показник ROI:

Визначений показник ефективності безперервної системи професійного навчання персоналу допомагає підприємству оцінити ефективність витрат на навчання та розвиток співробітників. Це дозволяє зробити обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку системи навчання та визначення пріоритетних напрямків розвитку персоналу. Крім того, визначення показника ефективності може стати додатковим стимулом для співробітників до активної участі в навчальних програмах та розвитку своїх професійних навичок.

РОЗДІЛ 3

**НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ
НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ФІРМОВИЙ
МАГАЗИН «BOSCH SIEMENS»**

3.1. Дорожня карта впровадження інноваційних методів навчання персоналу підприємства

Дорожня карта впровадження інноваційних методів навчання персоналу підприємства може включати такі кроки:

1. Визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу на підприємстві.
2. Аналіз інноваційних методів навчання та вибір тих, які найбільше відповідають потребам підприємства.
3. Розробка плану впровадження інноваційних методів навчання, включаючи часовий графік, бюджет та ресурси.
4. Проведення тренінгу для керівництва та персоналу щодо використання інноваційних методів навчання.
5. Впровадження інноваційних методів навчання на практиці та оцінка їх ефективності.
6. Постійне оновлення та удосконалення інноваційних методів навчання з урахуванням потреб підприємства та нових тенденцій у сфері навчання.

Впровадження інноваційних методів навчання може відбуватися за допомогою спеціального програмного забезпечення, яке дозволяє створювати інтерактивні курси, відеоуроки та тести. Також можуть використовуватися веб-конференції, віртуальні класи та інші технології, які дозволяють забезпечити доступність та ефективність навчання.

Характеристика інноваційних методів навчання включає такі особливості, як інтерактивність, гейміфікація, віртуальне навчання та мобільне навчання. Інтерактивність дозволяє залучати співробітників до активної участі в навчальному процесі, гейміфікація робить навчання більш

цікавим та захоплюючим, віртуальне навчання забезпечує гнучкість та доступність навчального процесу, а мобільне навчання дозволяє здійснювати навчання в будь-який час та в будь-якому місці.

Функції інноваційних методів навчання включають підвищення ефективності навчання та засвоєння матеріалу, забезпечення більш якісного навчання та розвитку співробітників, підвищення мотивації співробітників до навчання та саморозвитку, а також забезпечення високої якості продукції та послуг.

Вплив інноваційних методів навчання на організацію може бути дуже значним. Вони можуть покращити ефективність роботи підприємства за рахунок підвищення кваліфікації та розвитку співробітників, збільшити конкурентоспроможність підприємства за рахунок використання сучасних технологій навчання, забезпечити більш якісне та продуктивне навчання співробітників, а також покращити імідж підприємства як сучасної та інноваційної організації.

Характеристика інноваційних методів навчання:

- Інтерактивність - використання інтерактивних технологій дозволяє залучати співробітників до активної участі в навчальному процесі.
- Гейміфікація - використання ігрових елементів допомагає зробити навчання більш цікавим та захоплюючим.
- Віртуальне навчання - дозволяє здійснювати навчання в онлайн-режимі та забезпечує гнучкість та доступність навчального процесу.
- Мобільне навчання - використання мобільних пристроїв дозволяє забезпечити доступність навчання в будь-який час та в будь-якому місці.

Функції інноваційних методів навчання:

- Підвищення ефективності навчання та засвоєння матеріалу.
- Забезпечення більш якісного навчання та розвитку співробітників.
- Підвищення мотивації співробітників до навчання та саморозвитку.
- Забезпечення високої якості продукції та послуг.

Вплив інноваційних методів навчання на організацію:

- Покращення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення кваліфікації та розвитку співробітників.
- Збільшення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання сучасних технологій навчання.
- Забезпечення більш якісного та продуктивного навчання співробітників.
- Покращення іміджу підприємства як сучасної та інноваційної організації.

Насамперед ми розглянули існуючу систему навчання персоналу на підприємства та зробили висновок про те, що дана система та методи навчання не сприяють досягненню основної мети підприємства. Необхідно уявити та впровадити нову підсистему навчання (рисунок 3.1).

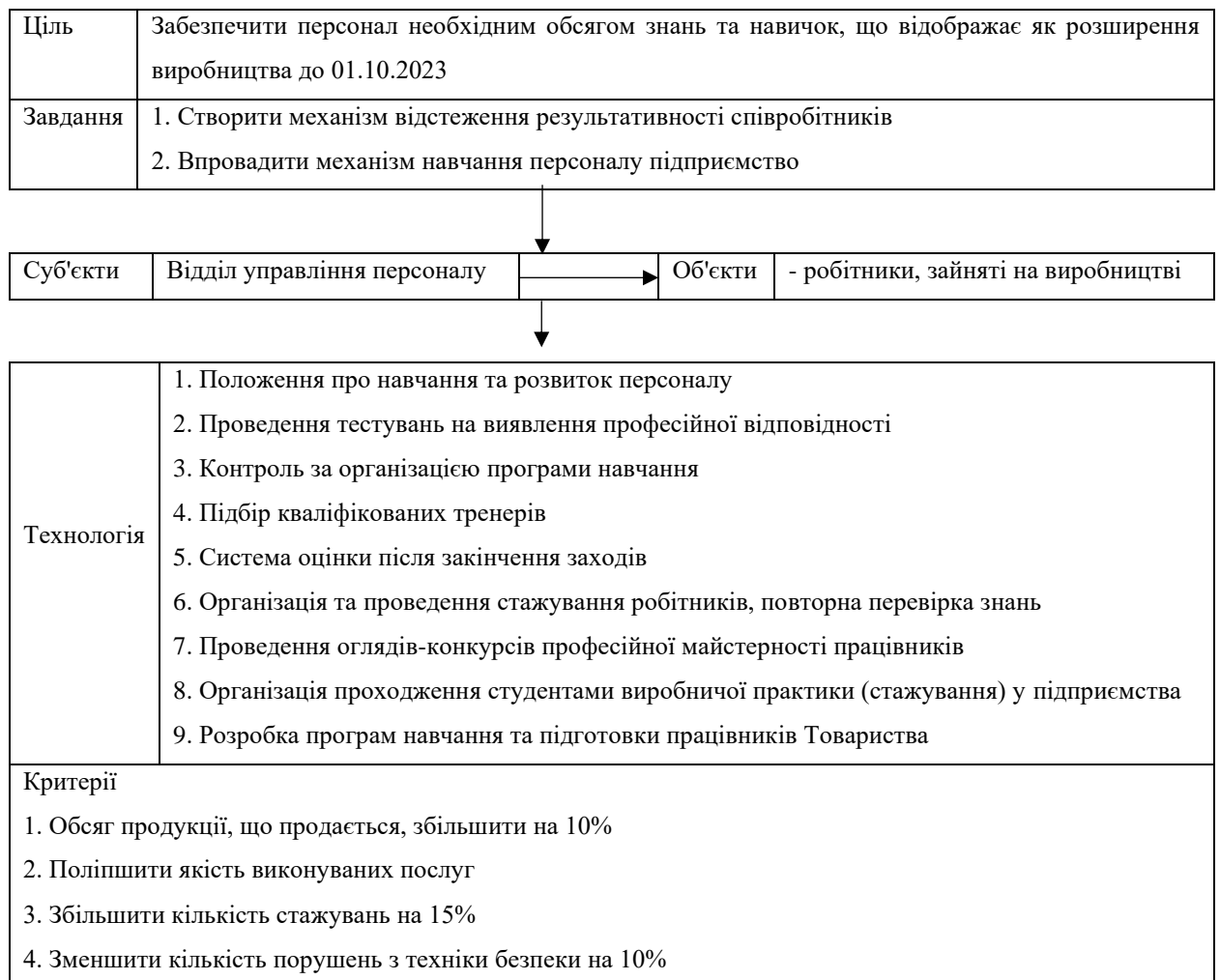


Рисунок 3.1 Нова система навчання персоналу для ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»

З цієї схеми бачимо, що у новій системі використовуватиметься велика кількість нових для ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» технологій, які раніше або взагалі не використовувалися підприємством, або використовувалися, але недостатньо ефективно. Все це потрібно виправити в рамках даного проекту, тому тепер опишемо всі представлені технології, докладно описавши їхнє призначення для досягнення цілей проекту.

Відповідно до поставленої мети процес організації навчання персоналу ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» міститиме попередній, основний та заключний етапи.

Розглянемо підсистему навчання персоналу як процес (рисунок 3.2):

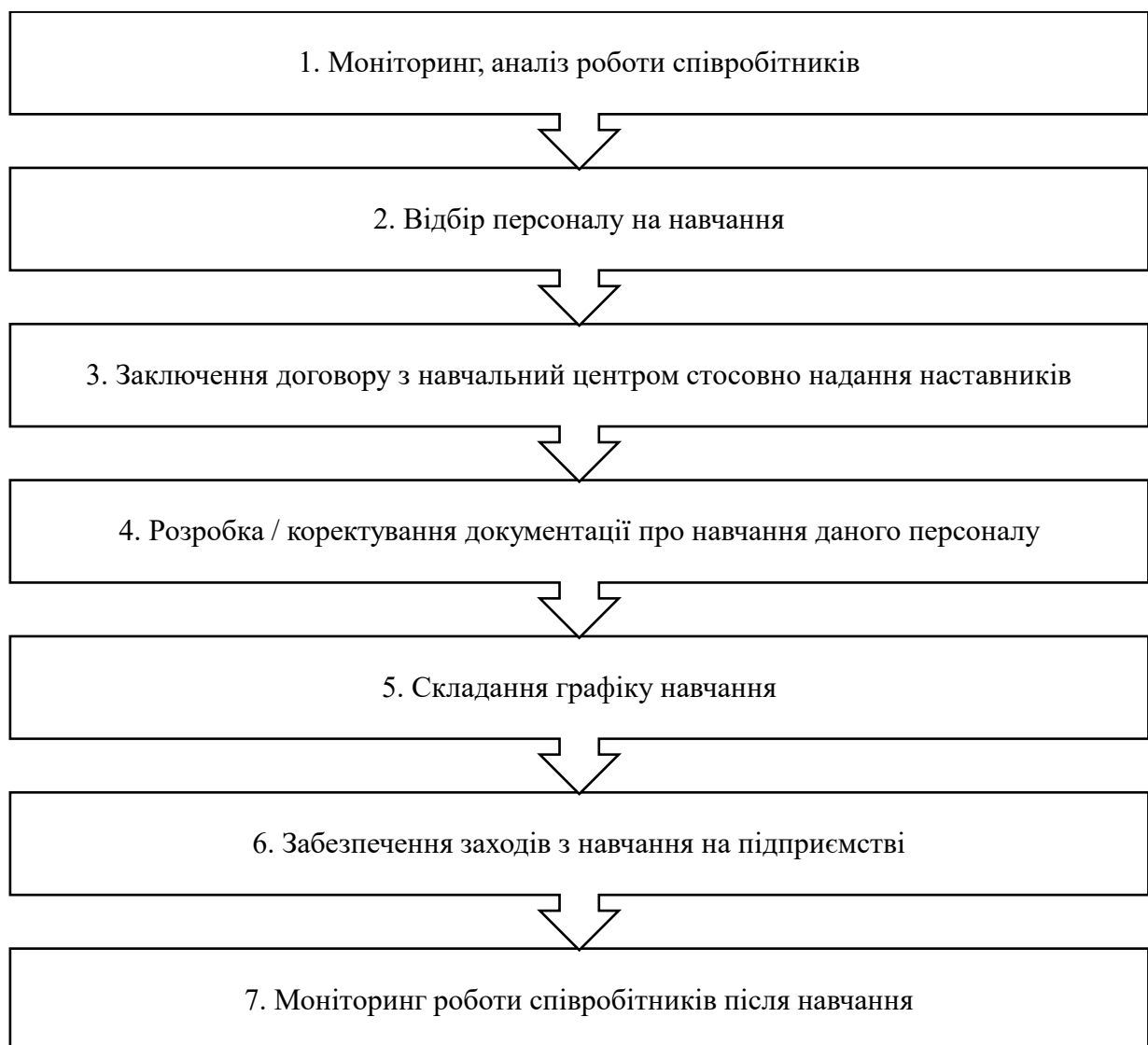


Рисунок 3.2 Підсистема навчання персоналу як процес для ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»

Перший етап базується на збиранні інформації про співробітників. Необхідний моніторинг роботи працівників для більш ефективного навчання. Для того, щоб знати потенціал розвитку конкретного працівника, необхідно відслідковувати роботу працівника за обсягом виробництва. Аналіз якості виконання роботи необхідний для того, щоб оцінити конкретного працівника і знати, скільки товарів залишилося нереалізованим з вини цього працівника. Характеристика працівника необхідна для того, щоб дати конкретний образ працівника, наскільки він дисциплінований і здатний до лідерства. Навчання персоналу, який не хоче прогресувати в цій сфері, не буде ефективним. Перший етап організації навчання для підприємства (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1

Перший етап організації навчання для підприємства

Процедура	Опис
Моніторинг, аналіз роботи працівників	
Моніторинг	Аналіз обсягу продукції, що продається, певним працівником
Аналіз якості виконання роботи	Аналіз обсягу непроданої продукції певним працівником
Характеристика працівника	Надається якісна характеристика працівникам за показниками дисциплінарних стягнень.
Відбір персоналу на навчання	
Аналіз документів певного співробітника	Робота з особистими даними співробітника, щоб дізнатися його освіту
Співбесіда із працівниками	Пояснення причини навчання, уточнення цілей на найближчий період часу.

Сам відбір персоналу навчання проходить у два етапи.

Першим кроком є аналіз документів в особовій картці працівника. Цю функцію виконують кадровики. Важливо побачити, яке навчання пройшов цей співробітник, які курси він пройшов і чи потребує навчання.

Другий етап – діалог із співробітниками. Важливо визначити плани працівника щодо майбутнього життя компанії, наприклад, чи хоче працівник розвиватися далі в цій галузі чи незабаром покине компанію. Далі розглянемо другий етап організації навчання персоналу у ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2

Другий етап організації навчання для підприємства

Процедура	Опис
Укладання договору з навчальним центром	
Аналіз наявних навчальних центрів на ринку	Пошук на ринку актуальних навчальних центрів відповідно до специфіки підприємства
Визначення програм навчання	Визначення програм у відповідності до цілей
Укладання договору	Складання та укладання договору
Розробка/коригування документації про навчання персоналу	
Складання плану навчання відповідно до цілей	Обговорення плану та часу навчання відповідно до графіка робочого часу
Формальне створення та коригування документів	Внесення змін до документів
Складання графіка навчання	
Формування навчальних груп	Формування навчальних груп на основі графіка роботи та штатного розкладу
Складання графіка навчання на півріччя та його погодження із запрошеним фахівцем	Складання графіка навчання відповідно до плану та обсягу робіт на підприємстві та погодження з навчальним центром
Забезпечення заходу щодо навчання на підприємстві	
Підготовка аудиторії для навчального заходу	Звільнення офісного приміщення для теоретичного навчання, укомплектованість офісним приладдям.
Підготовка необхідного обладнання для навчання	Організація необхідного приміщення, обладнання, сировини для практичних занять

Другий етап ґрунтується на організації процесу навчання.

Організація процесу навчання - це систематична діяльність з метою підвищення кваліфікації та розвитку співробітників на підприємстві.

Процес навчання - це послідовність дій, спрямованих на засвоєння нових знань, навичок та компетенцій.

Характеристики процесу навчання:

- Систематичність - навчання має бути організовано та проводитись регулярно.

- Цілеспрямованість - навчання повинно мати чітко визначену мету та завдання.

- Індивідуалізація - навчання повинно враховувати індивідуальні потреби та особливості співробітників.

- Активність - навчання має бути активним та залучати співробітників до активної участі.

Функції процесу навчання:

- Підвищення кваліфікації та розвиток співробітників.

- Підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства.

- Підтримка інноваційного розвитку та впровадження нових технологій.

- Забезпечення високої якості продукції та послуг.

Види процесу навчання:

- Професійне навчання - спрямоване на підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок.

- Корпоративне навчання - спрямоване на формування корпоративної культури та цінностей, підвищення мотивації співробітників та зміцнення командної роботи.

- Навчання з лідерства та управління - спрямоване на розвиток навичок управління та лідерства для керівників на різних рівнях.

Необхідно вивчити ринок послуг з навчання персоналу. Оцінити професійну придатність, рейтинг, цінову політику навчальних центрів та

вибрати найбільш підходящий під критерії вибору та укласти договір. Далі необхідно внести коригування у положення про навчання персоналу та скласти графік навчання. Графік навчання необхідно складати відповідно до плану продажів, щоб не гальмувати підприємство. Необхідно зробити аналіз у які тимчасові періоди затишшя, щоб зробити навчання. Для того, щоб мінімізувати втрату працівників під час праці та підвищити ефективність навчання, необхідно формувати невеликі групи. Також необхідно забезпечити майданчик для навчання, необхідно обладнати кабінет всім необхідним - стільці, столи, офісне приладдя.

Заключний етап передбачає здійснення низки процедур після завершення навчання з метою визначення ефективності заходу (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

Третій етап організації навчання для підприємства

Процедура	Опис
Система оцінки після закінчення заходів	
Тестування	Проведення тестування співробітників з технічних питань відповідно до програми навчання
Порівняння показників продажу продукції	Порівняння показників продажу продукції до та після навчання

Третій етап включає оцінку ефективності навчання. Рівень ефективності навчання виявляється за допомогою таких показників як: показники продажу обсягу продукції на підприємстві до та після програми навчання, рівень якості продукції, відкликання керівника підрозділу про роботу кожного учня співробітника (зміна поведінка, встановлення мотивації). Відбувається тестування співробітників. До уваги береться їх відгук про навчання, позитивна чи негативна оцінка ефективності та якість проведення навчання. Ми б хотіли більш детально зупинитись на оцінці ефективності навчання. Оцінка ефективності навчання може проводитися за допомогою різних

методів, таких як тестування, анкетування, спостереження за роботою співробітників після навчання тощо.

Форма виміру ефективності навчання залежить від конкретної мети навчання та включає такі показники, як зміна поведінки та навичок співробітників, покращення якості роботи та продуктивності, зниження кількості помилок та недоліків у роботі, збільшення задоволеності співробітників від роботи тощо.

Функції оцінки ефективності навчання включають визначення результативності навчання та розвитку співробітників, виявлення проблем та недоліків у навчальному процесі, встановлення зв'язку між навчанням та результатами роботи, а також планування подальшого розвитку та удосконалення навчальної програми.

Формула для вирахування ефективності навчання може включати такі показники, як кількість співробітників, які пройшли навчання, кількість змін у поведінці та навичках після навчання, збільшення продуктивності та якості роботи, а також економічну вигоду для підприємства. Формула може бути розроблена окремо для кожного конкретного навчального курсу чи програми.

Основною метою для ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» буде забезпечення необхідним обсягом знань та навичок, що відображає як розширення виробництва до 01.12.2023 (рисунок 3.3).

Ця мета буде досягнута за допомогою наступних цілей:

1. Зміцнення лідерських позицій внаслідок збільшення займаної долі ринку в області на 15% до 01.12.2023
2. Підвищення продуктивності праці та внаслідок цього збільшення обсягу продукції на 10% до 01.12.2023
3. Кількість кваліфікованих фахівців, шляхом забезпечення працівників необхідним обсягом знань та навичок до 01.08.2023
4. Підвищення якості продажів на 5% до 01.12.2023



Рисунок 3.3 Дерево цілей

Вся організація навчання та саме навчання проходить протягом 1 року 6 місяців. Основна частина часу йде на підготовку, сам процес навчання проходить протягом 3-х місяців.

3.2. Ефективність оновленої системи навчання персоналу підприємства

Спираючись на вищевикладені заходи, складемо кошториси проекту та розрахуємо бюджет.

Зазначимо, що метою підприємства, що розглядається, є забезпечення персоналу необхідним обсягом знань та навичок, що відображає як розширення виробництва до 01.12.2023. Складемо план заходів та суму витрат (таблиця 3.4):

Таблиця 3.4

Інвестиційні витрати на заходи

№	Захід	Склад витрат	Сума, грн.
1	Аналіз економічних показників за 2020, 2021, 2022 рік	Оплата фахівця з фінансів за 8 годин: $170,50 * 8 = 1364$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 1968 грн.	1968
2	Кадровий аудит та аналіз системи управління персоналом	Оплата менеджера з персоналу за 15 годин: $142 * 15 = 2130$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 3073 грн.	3079
3	Розробка плану процесу «навчання персоналу»	Оплата директора з персоналу за 40 годин: $341 * 40 = 13640$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 19682 грн.	19682
4	Ознайомлення керівників усіх відділів про майбутні зміни	Оплата директора з персоналу за 2 години: $341 * 2 = 682$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 984 грн.	984
5	Інформування та проведення презентації для існуючих працівників на підприємстві	Оплата менеджера з персоналу за 2 години: $142 * 2 = 284$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 328 грн	328
6	Видання корпоративних роликів	1. Оплата зйомок – 15000 грн. 2. Оплата монтажу – 5000 грн.	20000
7	Видання положення «Про навчання персоналу»	Оплата менеджера з персоналу за 14 годин: $142 * 14 = 1988$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 2868 грн.	2868
8	Проведення аналізу обсягу продукції певним співробітником	Оплата менеджера з персоналу за 6 годин: $142 * 6 = 852$ грн З урахуванням податкових відрахувань = 1230 грн.	1230
9	Проведення аналізу якості виконання роботи	Оплата інженеру-конструктору за 6 годин: $155 * 6 = 930$ грн З урахуванням податкових відрахувань = 1342 грн.	1342
10	Обговорення та підготовка характеристики працівника	Оплата менеджера з персоналу за 11 годин: $142 * 11 = 1562$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 2253 грн.	2253
11	Підготовка всієї необхідної документації для системи оцінки потенційних працівників	Оплата менеджера з персоналу за 14 годин: $142 * 14 = 1988$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 2868 грн.	2868

Продовження таблиці 3.4

12	Вибір навчального центру Встановлення контакту з навчальним центром Визначення програм навчання для працівників виробничого відділу	Оплата менеджера з персоналу за 11 годин: $142 * 21 = 2982$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 4303 грн.	10800
13	Формування навчальних груп	Оплата менеджера з персоналу за години: $142 * 3 = 426$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 615 грн.	615
14	Залишення графіка навчання	Спеціаліст відділу кадрів за 8 годин: $130 * 8 = 1040$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 1500 грн.	1500
15	Підготувати систему оцінки після закінчення заходу	Оплата директора з персоналу за 4 години: $341 * 4 = 1364$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 1968 грн.	1968
16	Проведення тестування	Оплата менеджера по персоналу за 2 години: $142 * 2 = 284$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 410 грн.	410
17	Порівняння показників продажів продукції	Оплата менеджера по персоналу за 2 години: $142 * 2 = 284$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 410 грн.	410
РАЗОМ			72 305

Важливим є те, що підприємство зможе досягти своєї стратегічної мети шляхом навчання персоналу. Запланована кількість навчених – 60 осіб. Ці працівники зможуть навчитися та здійснювати продажі продукції за допомогою нових технологій, працівники зможуть виконувати свою роботу у кілька разів швидше та якісніше. Це може підвищити обсяг продажів і, що найголовніше, підвищити фінансову стійкість підприємства. У цьому ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» допоможуть саме навчені працівники.

Також треба мати на увазі, що при введенні в організацію нових методів навчання персоналу можуть відбуватися різні речі залежно від конкретної ситуації. Однак, загалом можна очікувати наступне:

1. Персонал буде ознайомлений з новими методами навчання і може виявляти зацікавленість у їх використанні.

2. Персонал може потребувати додаткового часу та ресурсів для оволодіння новими методами навчання.

3. Персонал може почуватися необхідним та цінним для організації, якщо їм дається можливість покращити свої навички та знання.

Стадії розвитку персоналу після проведення підвищення кваліфікації можуть бути наступними:

1. Новий набуток знань та навичок може бути застосований у практиці, що дозволяє покращити продуктивність та ефективність роботи.

2. Персонал може почуватися більш впевненим у своїх знаннях та навичках, що може допомогти їм виконувати свої обов'язки більш успішно.

3. Персонал може зацікавитися подальшою підвищенням кваліфікації та професійним розвитком, що може сприяти розвитку кар'єри.

За допомогою освоєння нових технологій продажу підприємство може розширити свій товарний портфель і внаслідок чого, зможе зміцнити свої лідерські позиції, зможе самостійно встановлювати ціни. Природно, що на цьому етапі цілі не обмежуються. Необхідно ставити нові завдання з новими датами, які будуть спрямовані на продовження розширення асортименту та на продовженні виходу ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» на новий ринок.

Все це підвищить стабільність підприємства на ринку праці та ефективність його роботи.

Також ми хотіли розрахувати ефективність навчання, що б впевнитись в дієвості ефективності нового методу за такою формулою : навчання = (Кількість співробітників, які пройшли навчання та показали покращення у поведінці та навичках / Загальна кількість співробітників, які пройшли навчання) * 100%

Таблиця 3.5

Кількість співробітників, які пройшли навчання на підприємствах ФОП
Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» та ТОВ «Термоімпульс».

ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS»		ТОВ «Термоімпульс»	
Загальна кількість працівників	Кількість працівників, що пройшли навчання та показали покращення у поведінці та навичках	Загальна кількість працівників	Кількість працівників, що пройшли навчання та показали покращення у поведінці та навичках
3	3	32	28

*Розроблено автором

Розраховуємо за вище зазначеною формулою ефективність нового методу навчання на підприємствах:

ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» :

$$\frac{3}{3} * 100\% = 100\%$$

ТОВ «Термоімпульс»:

$$\frac{28}{32} * 100\% = 88\%$$

Отже, в 3 розділі, ми проаналізували існуючу підсистему навчання, виявили всі недоліки і побудували нову підсистему. Було визначено критерії, за якими оцінюється успішність процесу навчання. Склали заходи щодо проведення оптимізації чисельності та складено бюджет витрат на цей проект. Також провели розрахунки ефективності введення нового методу навчання на підприємствах. Можемо прийти до висновку, що в ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» дійсно є гарний результат проведеної роботи, оскільки на навчанні були присутні всі співробітники підприємства. В ТОВ «Термоімпульс», нажаль були присутні не всі співробітники на навчанні та ефективність відповідно менша, але не дивлячись на це, 88% - досить високий показник ефективності нового методу навчання.

ВИСНОВКИ

Огляд літературних джерел в управлінській галузі з теми дослідження підтверджує неоднозначність думок науковців, що позначається не лише на наборі показників оцінювання, а й на методологічних засадах процесу оцінювання. Наприклад, тестування є найпоширенішим методом оцінки рівня людського розвитку управлінської команди компанії. Найпоширенішим типом є психологічний, який аналізує особистісні якості, здібності, схильності співробітника і дозволяє оцінити ваші інтереси, потреби та мотивацію. Завдяки цьому методу ви можете точно визначити рівень професійного розвитку персоналу вашої компанії в порівнянні з попередньо складеними портретами ваших «найкращих» співробітників. Цей метод дає змогу виявити конкретні недоліки професійної кваліфікації та кваліфікаційного рівня працівників або груп працівників і спланувати необхідні заходи щодо їх усунення.

Існує багато різних методів навчання для працівників в підприємства. Кожен метод має свої переваги та недоліки, тому важливо вибрати той, який найбільше відповідає потребам підприємства та сприяє успішному засвоєнню нових навичок працівниками. Використання сучасних технологій, таких як електронне навчання, менторинг, симуляційні ігри, ігрові технології та відео-інструктажі, може допомогти підприємством забезпечити ефективне та ефективно навчання своїх працівників.

ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» є філією ТОВ «Термоімпульс». Спеціалізується на продажі продукції Bosch та SIEMENS українським споживачам. Таким чином, по суті, досліджувані підприємства є офіційними дистриб'юторами продукції даних торгових марок на території України. Підприємство функціонує вже більше 10 років на ринку України та постачає споживачам продукцію підприємств Bosch та SIEMENS. За час роботи як підприємство, так і філія накопичили значний досвід у сфері продажів. Торговельна мережа підприємства налічує більше 30 фірмових магазинів.

Трудові ресурси фірмового магазину ФОП «BOSCH SIEMENS» та ТОВ «Термоімпульс» вирізняються низкою специфічних характеристик, пов'язаних в основному з їх соціально-економічною природою, яка в основному розрізняє працю та інші економічні фактори. засоби. Побудова нових систем навчання та професійного розвитку корпоративного персоналу потребує розробки стратегій управління талантами, що враховують досвід сучасного світу. Інвестиції в розвиток людського капіталу можуть не тільки досягти короткострокового економічного успіху, але й закласти основу для формування довгострокових позитивних тенденцій у розвитку національних економік, особливо окремих підприємств. За методикою Кіркпатрика, персонал підприємства ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» може бути оцінений як ефективний та компетентний, оскільки він забезпечує успішні результати роботи та має високий рівень кваліфікації та комунікаційних навичок. Однак, для збільшення успіху та збільшення конкурентоспроможності на ринку, підприємство може звернути увагу на підвищення лідерських якостей керівництва та розвиток нових стратегій маркетингу та реклами.

Для покращення ефективності системи навчання персоналу підприємства ФОП Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» рекомендується звернути увагу на постійне оновлення навчальних програм та розробку нових тренінгів з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника. Також важливо підвищити мотивацію персоналу до навчання та саморозвитку шляхом встановлення прозорої системи оцінювання та стимулювання успіхів та досягнень працівників. За допомогою освоєння нових технологій продажу підприємство може розширити свій товарний портфель і внаслідок чого, зможе зміцнити свої лідерські позиції, зможе самостійно встановлювати ціни. Природно, що на цьому етапі цілі не обмежуються. Необхідно ставити нові завдання з новими датами, які будуть спрямовані на продовження розширення асортименту та на продовженні виходу ФОП «Фірмовий магазин «BOSCH SIEMENS» на новий ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. 320 с.
2. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1(12). С. 82-89
3. Козак К.Б. Інновації в сфері управління персоналом на підприємстві. *Зернові продукти і комбікорми*. 2012. Т. 1, вип. 4. С. 8-13
4. Козак К.Б., Бойчук К.Г. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2019. № 1. Том. 11. С. 66-72
5. Мережа Фірмових магазинів. *Bs-partner*. URL: <https://bs-partner.com.ua/ua/about/nasha-set/?city=403>
6. Мішина С., Мішин О. Інноваційні методи управління персоналом. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/Мішина%20С.В.%20ІННОВАЦІЙНІ%20МЕТОДИ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf>
7. Назарова Г. В., Мащенко М.А. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практик : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. Вип. 237. Т. 1. С. 72-80.*
8. Ніколаєнко В. О. Методи економіко-математичного моделювання в стратегічному управлінні персоналом. *Економіка і управління*. 2008. № 8. С.17–24.
9. Офіційний веб-сайт Bs-partner. URL: <https://bs-partner.com.ua/ua/>
10. Політика підприємства. *Bs-partner*. URL: <https://bs-partner.com.ua/ua/about/politika-kompanii/>
11. Про компанію. *Bs-partner*. URL: <https://bs-partner.com.ua/ua/about/>
12. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.

13. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf
14. Сардак С.Е., Новосьолова А.С. Фінансування управління та розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 927-935
15. Трикоз І.В., Соловійов Д.І, Дослідження сучасних методів управління персоналом в ресторанному бізнесі. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3(43). С. 86-92
16. Турило А. М., Адаменко М.В. Методичні засади економічної оцінки розвитку робочої сили. *Академічний огляд*. 2003. № 2. С. 84–87.
17. Управління персоналом: підр. для вишів. 2-е вид., перероб і доп. Вид-во РАГС, 2008. С. 330.
18. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. Львів: Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.
19. Arranging a secondment: practical and legal considerations. *Net Lawman*. URL: <https://www.netlawman.co.uk/ia/secondment-agreements>
20. Bosch SIEMENS мережа фірмових магазинів. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/Bosch.Partner/>
21. Bs-partner. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/bs.partner/>
22. How 2 Buddy. *AYE Conference*. URL: <http://www.ayeconference.com/how-2-buddy/>
23. Кальченко Т.В. Глобальна економіка: методологія системних досліджень: Монографія. – К.: КНЕУ, 2006. – 248 С.
24. Дослідження ринку праці в Україні. Підвищення продуктивності праці та сприяння створенню робочих місць, 2005. – 34 с.
25. Економічні проблеми ХХІ століття. Міжнародний та український виміри / За ред. С.І. Юрія, Є.В. Савельєва. – К.: Знання, 2007. – 595 с.
26. Шевченко Л.С. Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз: Монографія. – Х.: ФОП Вап нярчук Н.М., 2007. – 336 с.

27. Чевганова В.Я. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / В.Я. Чевганова, Ю.О. Прийма // Інфраструктура ринку. – 2020. – Доступний з : <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020>.
28. Циганок, Д. І. "Теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу підприємств торгівлі." (2015).
29. Данюк, В. М., Петюх, В. Н., Цимбалюк, С. О., Цимбалюк, С. А., ... & Колот, А. М. (2004). Менеджмент персоналу.
30. Даниленко, О. А. "Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища." *Актуальні проблеми економіки* 8 (2010) – 110 с.
31. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу підприємства / Т. Глушко, Л. Волянська-Савчук, О. Кошонько, О. Горбатюк // *Modeling the development of the economic systems*. – 2022. – № 3. – P. 102-108.
32. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. Посіб / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-е вид., без змін . – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
33. Мотивація праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economic.lviv.ua/resursi/motivats-ya-prats.html>
34. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Кондор., 2003. – 296 с.
35. Сутність моралі: історія і теорія проблеми [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://softacademy.lnpu.edu.ua/Programs/Etics/theme_3.htm
36. Krivoruchenko, Alina, and Viktor Shyshkin. "Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами." *Management and Entrepreneurship: Trends of Development* 1.01 (2017) – 8-15с.

37. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. -Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. - 212 с.
38. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2011. – 232 с.
39. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.
40. Концепція розвитку національної інноваційної системи [Електронний ресурс]. – Доступний з : <http://www.in.gov.ua>
41. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві / Т. О. Погорелова // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 101-104.
42. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : критерії визначення та показники вимірювання / Грішнова О., Шпирко О. // Україна: аспекти праці. – 2004. - № 3. – С. 3-9.
43. Завиновська Г. Т. Економіка праці : Навчальний посібник / Завиновська Г. Т. – 3-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2007. – 304 с.
44. Степаненко С. В. Менеджмент : навч. посіб. – Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2021. –158 с.
45. Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В.В. Дергчова, К.О. Кузнецова, З.В. Григорова - Електронні текстові дані (1 файл:Мбайт). - Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. - 190 с.

46. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] /М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с. 7.
47. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С. 389–396.
48. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nayka.com.ua/>
49. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К. : КНЕУ, 2015. – С. 214–223.
50. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–231.
51. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 9. С. 37-41.
52. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві/ Л. В. Волянська-Савчук, В. Ю. Царук //Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2018. – № 2 (45). – С. 189-196.
53. Крушеницька О.В. Управління персоналом : навч. Посібник / Крушеницька О.В., Мельничук Д.П.. – 2-е вид. перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
54. Хміль Ф.І. Управління персоналом : [підручник для студ. навч. закладів] / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
55. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств / К.О. Любимова // Економічний часопис-XXI. 2011. № 3-4. С. 58-61.
56. Bartel, A. P. (1997). Return on investment. In L. J. Bassi & D. Russ-Eft (Eds.) // What Works: Assessment development and measurement, (pp. 151-184.).

- 57.Сердюк В. Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України : [монографія] / В. Р. Сердюк, І. В. Заюков. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця : 2007. – 177 с.
- 58.Holton, E. F. III. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations // *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 37-54.
- 59.Stufflebeam, D. L. (2000).Evaluation models // *New Directions for Evaluation* (Vol. 89, pp. 7-97) – San Francisco, CA: Jossey-Bass
- 60.Wang, G. and Spitzer, D. (2005), «Human resource development» // *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7 No. 1, pp. 5-15.
- 61.Taylor, P. J., D. F. Russ-Eft, and D. W. L. Chan. 2005. A meta-analytic review of behavior modeling training // *Journal of Applied Psychology*
- 62.Iliashenko S.M. Knowledge management as a basis for innovative development of the company / S.M. Iliashenko, Y.S. Shypulina, N.S. Iliashenko // *Actual Problems of Economics*. – 2015. No 6 (168). P. 173-181
- 63.Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». № 13. 2016. С. 79-84.
- 64.Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know / T. Davenport. – Harvard Business School Press, 1998. – 199 p.
- 65.Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies / C. Borjigen // *Program : electronic library and information systems*. – 2015. – No 49 (3). – P. 325-342
- 66.Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці НУХТ. 2012. № 43. С. 57-61
- 67.Knowledge Management Concepts and Models: [Електронний ресурс]. Доступний з: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-09501-1_2