

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>

УДК 331. 330:658

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND STAFF TRAINING

Подзігун Світлана Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3012-1842>

Пачева Наталія Олександрівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9932-5021>

Podzihun Svitlana, Pacheva Nataliia

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

У статті досліджуються особливості професійного розвитку та навчання персоналу в умовах постійних трансформацій організацій та компаній. Визначено, що під професійним розвитком розуміють набуття працівником нових компетенцій, знань та умінь, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Розглянуто основні способи використання навчання співробітників для підвищення бренду роботодавця. Проаналізовано складові корпоративного навчання в Genesis. Закцентовано увагу, що важливо створювати культуру, у якій кожен працівник отримує можливість навчання та приймати участь у різноманітних заходах щодо професійного розвитку з розробкою індивідуального плану розвитку. Створення шляхів для кар'єрного розвитку – вагомий важіль збереження кадрів.

Ключові слова: HR-менеджмент, персонал, професійний розвиток, способи навчання, культура, бренд роботодавця, індивідуальний план розвитку.

The article examines the peculiarities of professional development and training of personnel in the conditions of constant transformations of organizations and companies. It was determined that professional development means the employee's acquisition of new competencies, knowledge and skills that he uses or will use in his professional activities. The main ways of using employee training to improve the employer's brand are considered. The components of corporate training at Genesis are analyzed. It is emphasized that it is important to create a culture in which every employee gets the opportunity to learn and participate in various professional development activities with the development of an individual development plan. It is important for the company, together with personnel managers, to create a culture in which every employee gets the opportunity to learn and participate in various professional development activities. Preference is given to team building trainings, where employees work as a team, improve communication and conflict management skills. Examples of employee development opportunities include online learning platforms, paid field trips to seminars, workshops, and employer-sponsored training. At the same time, the platforms should be such that it is easy for employees to log in and start training, to access information materials offline using mobile phones, tablets and other devices. Creation of paths for career development is a significant lever for staff retention. Of course, the leaders of most companies often talk about their culture. But too often they describe it as something that needs to be overcome: as an obstacle to productivity and a culture change initiative aimed at eliminating negative cultural aspects and creating new ones. These efforts prove futile; culture does not change easily and quickly, but requires development and training of employees. To increase employee retention and grow your company in the future, you need to help your employees feel valued and think carefully about employee development.

Keywords: HR management, personnel, professional development, training methods, culture, employer brand, individual development plan.

Постановка проблеми. Останнім часом система HR-менеджменту знаходиться під тиском форс-мажорних обставин. За таких умов HR-менеджери мають бути озброєні сучасними технологіями ефективного впливу на людську складову організації у напрямку збереження

людського капіталу. Персонал є ключовим ресурсом підприємства, від його кваліфікації та мотивації залежить ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність. Служби управління персоналом необхідно забезпечити методами та інструментами швидкого реагування на зміни умов праці у контексті надання персоналу гарантій безпеки життя, оплати праці та збереження робочих місць. Щоб відповідати викликам і запитам трансформацій потрібно мати висококваліфікований персонал, який мотивований на постійне професійне зростання і не відстає за рівнем знань, креативності і творчості від конкурентів. Навчання працівників є життєво важливим для успіху конкурентоспроможної робочої сили.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження питання професійного розвитку та навчання персоналу присвячено праці відомих науковців, таких як: І. Сочинська-Сибірцева, А. Доренська, Т. Тушевська [8], О. Драган, А. Бергер, А. Мізюк [10], Ю. Одегов, Г. Осовська, І. Петрова, М. Проко Р. Гастінгс, Е. Маєр [4], Х. Едгар [6].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей професійного розвитку та навчання персоналу, розробка пропозицій щодо способів навчання співробітників для підвищення бренду роботодавця.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під професійним розвитком розуміють набуття працівником нових компетенцій, знань та умінь, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Цей процес тісно пов'язаний із розвитком компетенцій та посиленням компетентностей персоналу.

Безумовно, керівники більшості компаній часто говорять про свою культуру. Але занадто часто вони описують це як щось, що необхідно подолати: як перешкоду продуктивності та ініціативу про зміну культури, спрямовану на усунення негативних культурних аспектів і створення нових. Ці зусилля виявляються марними; культура не змінюється легко й швидко, а потребує розвитку та навчання працівників. Культура організації багатовимірною, складною та впливовою: це сукупність поведінки, думок, цінностей і світобачень, які поділяють люди на підприємстві [6].

Коллективна майстерність – це високий рівень спільної майстерності, що можна побачити на підприємстві, де працівники, які перебувають на вершині своєї майстерності,

постійно практикують співпрацю поза функціональними межами задля підвищення загальної якості власної взаємодії. Культура колективної майстерності може привести компанію до великих досягнень завдяки безпосередньому залученню вищих керівників компанії. Працівники не лише беруть участь у розробці систем компетенції, але й долучаються до їхнього впровадження, займаючись також деталями розподілу ресурсів. Перш за все, вони долучені до систем компетенції підприємства: постійно приділяють увагу його успіхам і невдачам, а також займаються розподіленням працівників на посадах, де вони зможуть принести найбільшу користь. Участь у процесі розробки компетенцій потребує значних зусиль та відповідно навчання серед працівників [7].

Щоб збільшити концентрацію талантів на креативні посади, необхідно брати одного виняткового працівника замість десяти пересічних, перерозподіляти працівників за креативними та технічними посадами, навчати працівників розширювати зв'язки й завжди знаходити час, щоб дізнаватися ринкову вартість як власну, так і колег. У більшості компаній підлеглим, навіть дуже талановитим, переважно не дають великої свободи у прийнятті рішень, тому що працівники не знають усіх корпоративних таємниць, завдяки яким топменеджмент може приймати зважені рішення.

На думку Ерін Маєр, професорки бізнес-школи INSEAD, експерти із розвитку організаційної культури, стратегії та інновацій, важливим є нарахування премій не за показниками ефективності, а за талант, тобто сукупність здібностей, що дає змогу одержати продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості і суспільною значимістю [4].

В системі HR-менеджменту особливу увагу приділяють визначенню факторів впливу на рівень компетенцій з метою якісного зростання. До основних груп факторів відносяться:

1. Освітні фактори.
2. Фактори професійного розвитку кар'єри.
3. Фактори тренінгового навчання.
4. Фактори морального та матеріального стимулювання.

У багатьох компаніях звикли, що керівники допомагають особистісному зростанню співробітників: до професійного рівня, знань і досвіду, до їхнього навчання й рівня дисципліни. Тобто частина обов'язків менеджера – коучинг власних підлеглих, що підвищує їхню

кваліфікацію й ефективність. Коучинг може фокусуватися на розвитку навичок міжособистісного спілкування, або чисто технічних умінь, необхідних у роботі [5].

Немає сумнівів у тому, що ринки талантів можуть сприяти внутрішньому найму та допомагати працівникам розвиватися та просуватися вперед у своїй кар'єрі. Але для компаній, які зосереджені на внутрішній мобільності, ці технологічні рішення є лише частиною стратегії. Щоб досягти справжнього успіху, роботодавці повинні розвивати культуру, яка надає пріоритет постійному навчанню. Керівники компанії повинні заохочувати співробітників шукати внутрішні можливості. Роботодавці повинні відмовляти менеджерів від накопичення своїх найцінніших працівників і винагороджувати менеджерів, які підтримують внутрішню мобільність. «Йдеться про те, щоб переконатися, що ви формуєте сильні таланти, будете майбутніх лідерів і створюєте вищий рівень залученості та енергії», - вважає Теуїла Хенсон, директорка з персоналу LinkedIn [2].

Внутрішні комунікації до коронавірусної кризи складно було назвати ідеальними. Але неформальна корпоративна культура компенсувала недоліки культури формальною. Перехід в онлайн спричинив слабкості цього підходу, зробивши їх істотними недоліками, що вимагає нового рівня комунікацій і нових інструментів. Одним з них є бізнес-сторітелінг – це підхід, який працює з емоціями та допомагає відновити ту довіру, яку було втрачено багатьма компаніями. Внутрішні комунікації – це підтримуюча бізнес-функція в компаніях для вирішення стратегічних завдань побудови ефективної системи взаємодії між підрозділами та співробітниками [11].

Щоб збільшити рівень утримання співробітників і розвивати свою компанію надалі, необхідно допомогти своїм співробітникам відчувати, що їх цінують, та ретельно продумувати розвиток співробітників. Наведемо шість способів використання навчання співробітників для підвищення бренду роботодавця:

1. *Перекваліфікація та підвищення кваліфікації.* Навчання є обов'язковим, наприклад, коли ви навчаєте своїх нових співробітників політиці компанії, коли ви проводите курс з кібербезпеки або коли ви проводите корпоративну презентацію про безпеку на робочому місці. Це той вид навчання, який допомагає працівникам оновити свої навички та налаштувати їх на успіх у кар'єрі. Якщо ви інвестуєте в їхні навички, працівники не

відчуватимуть потреби змінювати компанію, коли вони захочуть професійно просуватися або коли їхня роль застаріє. Однак це не означає, що необхідно відмовитися від можливості перенавчати/підвищення кваліфікації всім співробітникам. Можливо, ви не зможете підвищити їх, але вони можуть перейти в інший відділ або зберегти свою поточну роль і взяти на себе нові завдання або реалізувати більше творчих ідей, використовуючи свої нещодавно набуті навички.

2. *Персоналізуйте навчання.* Завдяки електронному навчанню легше, ніж будь-коли, проводити навчання для працівників, де б вони не були. Своєчасне та самостійне навчання означає, що можливо охопити кожного та забезпечити стабільний досвід навчання в усіх напрямках. Але універсальним програмам часто бракує конкретних знань і навичок, необхідних для кожної посади (використання LMS).

3. *Будьте проактивними.* Не обмежуватися навчанням співробітників лише тій посаді, яку вони зараз виконують, чекаючи, поки їх переведуть на нову посаду, щоб допомогти їм підвищити кваліфікацію. Наприклад, навчання лідерству не лише для тих, хто зараз займає керівні посади. Управлінські навички приносять користь співробітникам на всіх рівнях компанії. І працівникам набагато зручніше переходити на керівні посади, коли вони вже навчені цим справлятися.

4. *Надайте більше, ніж просто вміст, пов'язаний з роботою.* Ваше навчання має бути зосереджене на змісті, який би залучив і утримав співробітників. Співробітники не просто шукають важкі навички, пов'язані з їх роботою. Це може включати важкі навички, наприклад навчання управлінню проектами. Але навчання м'яким навичкам або навіть навчання, яке виходить за межі робочого місця, можна сприймати як значну користь. Наприклад, навчайте навичок спілкування, щоб допомогти людям краще керувати своїми робочими відносинами. Або створіть умови про те, як боротися з проблемами психічного здоров'я або як практикувати уважність, щоб зменшити стрес і тривогу. Коли ви допомагаєте співробітникам отримати кращий загальний досвід роботи, вони, швидше за все, залишаться в компанії. І вони будуть щасливішими, а отже, більш продуктивними у своїй роботі.

5. *Забезпечити міждисциплінарне навчання.* Міждисциплінарне навчання – це ще одна форма навчання, не пов'язаного з роботою, яка може бути корисною для працівників:

зрозуміти не лише свою роботу, а й роботу, яка відбувається навколо них. Розуміння зв'язків може допомогти їм чіткіше уявити свою роль і, можливо, інвестувати в неї більше. Наприклад, розробники вже навчаються новим технологіям і мовам програмування. Але як щодо того, щоб навчити їх, що відбувається, коли вони випускають продукт? Завдяки тренінгу з продажу та маркетингу вони зможуть краще зрозуміти вимоги користувачів і принципи роботи бізнесу в цілому. І це може допомогти їм створювати кращі продукти в майбутньому. Як це допомагає вашому бренду роботодавця? Коли люди бачать загальну картину, вони відчують більше зв'язку з компанією. Вони розуміють свою роль і свій внесок в успіх команди.

6. *Зміцнюйте корпоративну культуру та приналежність.* Навчання тих, хто працює за межами підприємства, може значно зменшити відчуття ізоляції, яке часто шкодить задоволенню від віддаленої роботи та продуктивності. Пропонуючи регулярне навчання, демонструє цінність співробітників. Хоча самостійне навчання є ефективним для віддалених співробітників, тому варто підтримувати кілька тренінгів у реальному часі. Необхідно підвищити корпоративну культуру за допомогою захоплюючих тренінгів: політика компанії, культура та навички спілкування, що може зміцнити бренд компанії [1].

Необхідно мати на увазі, що професійний розвиток персоналу здійснюється у наступних формах:

– Підвищення кваліфікації – навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі.

– Перепідготовка – це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності. Необхідність такого навчання зв'язана зі зміною професійної діяльності.

– Широкого розповсюдження в системі HR-менеджменту отримала LMS-технологія (Learning Management System), яка являє собою систему управління навчанням персоналу і використовується для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу. До складу системи входять різного роду

індивідуальні завдання, проекти для роботи в малих групах та навчальні елементи, засновані як на змістовому компоненті, так і на комунікативному.

– Системи дистанційного навчання (E-Learning Management System) характеризуються високим рівнем інтерактивності і дозволяють брати участь у процесі навчання людям, що знаходяться в різних місцях перебування за допомогою Інтернет та інших мереж. Процес навчання здійснюється в режимі реального часу у формі онлайн лекцій, семінарів, вебінарів. Основною метою впровадження LMS-технології навчання стало пришвидшення процесу навчання і перенавчання персоналу та збільшення його ефективності.

Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання і перепідготовки. Головними з них є: збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу; тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання людського капіталу; технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями; розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів; соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників [8].

Для компанії разом з менеджерами персоналу важливо створювати культуру, у якій кожен працівник отримує можливість навчання та приймати участь у різноманітних заходах щодо професійного розвитку. Перевага надається тренінгам з тимблдингу, де співробітники працюють як одна команда, вдосконалюють навички спілкування та управління конфліктами. Приклади можливостей для розвитку працівників включають онлайн-платформи для навчання, платні екскурсії на семінари, майстер-класи, а також навчання за підтримки роботодавців. Водночас платформи мають бути такими, де співробітникам буде легко ввійти та розпочати навчання, отримати доступ офлайн до інформаційних матеріалів за допомогою мобільних телефонів, планшетів та інших пристроїв [10].

У звіті SHRM 48% фахівців з управління персоналом назвали програми навчання найефективнішим інструментом найму персоналу. Опитування Better Buys показало, що 78% респондентів наразі мають доступ до професійного розвитку, а 92% вважають доступ важливим або дуже важливим [9].

Три основні складові корпоративного навчання в Genesis:

1. Теоретична база. Опанування теорії дає можливість дізнаватися корисну та актуальну

інформацію з книг, лекцій та інших джерел, що поширюються в компанії.

2. Нетворкінг. Це чудовий інструмент для обміну актуальними знаннями між фахівцями. Часто відповідь на певне робоче запитання ближча, ніж здається – у колеги з іншого проєкту або відділу.

3. Практика. Велика частина навчання відбувається на практиці – у розв’язанні кейсів, створенні реального продукту або управлінні справжньою командою.

Вікторія Прищеп, Education Project Manager в Genesis, вважає актуальним зміни в системі корпоративного навчання в умовах війни та зазначає, що «ми напрацювали нові підходи та формати, адже в нових обставинах дещо стає нерелевантним, змінюються фокуси, зрештою, змінюється формат життя і роботи: Очікувано, ще більше освітніх активностей перемістили в онлайн. Також ми адаптували до онлайн нетворкінги та івенти-знайомства: влаштовуємо спільні перегляди фільмів, ігри, челенджі, розіграші тощо. Окрім того, започатковуємо роботу з онлайн-курсами для самонавчання. Ми більше уваги приділили окресленню чіткого плану освітнього процесу для кожного співробітника. Створюємо та шеримо роадмапи навчання, постійно комунікуємо із командами про апдейти тощо. Це дає людям повноцінне розуміння того, що буде далі, можливість планувати свій час і дії» [3].

Дослідження дозволяє зробити висновок, що HR-менеджмент під впливом цифрових та інформативних технологій потребує розширеного розвитку ініціативи, можливостей команд та повноважень, компетенцій та поліпшення організаційних структур. Це означає, що організаціям необхідно чітко сформулювати місію, узгодити та вдосконалювати у співробітників навички майбутнього, управляти не лише залученням, а й задоволеністю персоналу [12].

Усе частіше під час пошуку роботи можна зустріти вакансії L&D Manager, T&D Manager – менеджера з навчання та розвитку, обов’язками яких є: складання або впровадження планів щодо навчання, розвитку працівників; забезпечення постійного навчання персоналу; складання звітів, графіків, формування індивідуальних планів, вкладених у розкриття потенціалу колективу; пошук навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших освітніх програм для групової чи індивідуальної роботи; формування T&D/L&D комітетів (тобто пошук та вибір співробітників, хто готовий проводити внутрішні тренінги, сесії обміну знань, бути ментором для вирішення конкретних бізнес-завдань; планування бюджету, ведення звітності щодо витрати виділених коштів; використання різних методик, тісне співробітництво з HRBP, керівником компанії та структурних підрозділів, коуч-тренерами, психологами, педагогами з Англійської мови, комунікації на рівні компанії.

Основні принципи розробки та складання індивідуального плану розвитку (ІПР):

- ІПР не має бути обов’язковим, якщо ви тільки не підв’язуєте його виконання до підвищення зарплати або рівня спеціаліста.

- 70% всього, чому ми навчаємось, відбувається в процесі роботи шляхом вирішення реальних робочих задач або участі в реальних проєктах.

- 20% – це навчання на досвіді інших, робота з наставником, коучем, ментором.

- 10 % – «пасивні» методи розвитку: тренінги, семінари, вебінари, курси, книги.

ІПР не працює і не отримує результату, якщо написано те, що відповідає меті керівника, але не меті співробітника. Тобто ІПР може працювати, якщо співробітник ініціює його самостійно та довіряє оцінці свого рівня, а також цілі співробітника сходяться із цілями компанії.

	Soft skills	Hard skills
ПЛЮСИ	● завжди є що розвивати.	● легше вимірюються порівняно з soft skills.
ЩО ВРАХОВУВАТИ?	<ul style="list-style-type: none"> ● складно уникнути суб’єктивності оцінки (але можна спробувати); ● складно прив’язати soft skills до рівня доходу; ● необхідно створити модель soft skills для кожної професії; ● складніше за все розвивати. 	<ul style="list-style-type: none"> ● потрібна конкретика: не просто володіти Figma, а що саме в ній потрібно вміти.

Рис. 1. Особливості застосовування індивідуального плану розвитку

Таблиця 1

Шаблон індивідуального плану розвитку

Мета	Дії	Строки
Розвинути глибше розуміння стратегії та викликів бізнес-підрозділу.	Підготувати щоквартальні підсумки ключових бізнес-тенденцій і відповідні статті новин, щоб ділитися ними зі спільнотою HRBP.	~2 місяці
	Після зустрічі організувати подальше обговорення показників бізнесу та тенденцій.	
	Постійно читати бізнес та HR статті, щоб бути в курсі нових HR тенденцій.	
	Надайте аналітику своїй команді та проведіть обговорення.	
	Запланувати check in, поговорити про бізнес-тенденції, виклики та HR стратегію з колегами та керівництвом.	
Розвивайте глибше розуміння зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища.	Створити спільноту практиків із колегами з фінансів, стратегії та напрямків, щоб неформально ділитися думками про бізнес-тенденції та проблеми.	~2 місяці
	Зустріньтеся з колегами та керівництвом, щоб поділитися думками про бізнес-середовище та проблеми.	
	Створення нетворкінгу з іншими HRBP.	
	Спілкування з потрібними колегами за межами вашого підрозділу чи функції.	
	Оцінка зовнішнього ринку.	
	Отримати визнання лінійних керівників як сильного партнера та радника щодо стратегічних та конкурентних рішень.	
Застосовуйте основи та принципи бізнесу, щоб отримати інформативні рішення для вирішення проблем з талантами у вашому бізнес-підрозділі.	Створіть бізнес-кейс для нового проекту або ініціативи (почніть з макету або проекту з низьким рівнем ризику).	~2 місяці
	Встановлення постійних відносин для обміну знаннями із зацікавленими сторонами стратегії для формування цілей і завдань відділу.	
	Отримати можливість працювати над HR проектами, які вимагають безпосереднього застосування розуміння HR стратегії.	
Розвиток комунікаційних навичок	П'ять зірок: Секрети комунікації, щоб перейти від хорошого до великого, Кармін Галло. Прочитати книгу, провести навчання, застосувати на практиці	~1 місяць
Розвиток навичок Time management	Getting Things Done: Мистецтво продуктивності без стресу, Девід Аллен. Прочитати книгу, провести навчання, застосувати на практиці	~1 місяць
Компетенція – Лідерство	Виклик лідерству, Джеймс Кузес і Баррі Познер. Прочитати книгу, провести навчання, застосувати на практиці	~1 місяць
Компетенція – Decision making (Рішення)	Decisive: Як зробити кращий вибір у житті та роботі, Чіп Гіт. Прочитати книгу, провести навчання, застосувати на практиці	~1 місяць

Ринок праці під час широкомасштабної війни в Україні сильно змінився, тому сьогодні компанії мають зосередитися на тому, щоб утримати співробітника, запропонувати йому можливості для розвитку. Незалежно від величини чи сфери діяльності – практично всі компанії в Україні відчули на

власному досвіді проблеми кадрового голоду та потребу утримання талантів. Опитування показують, що працівники вважають привабливою роботу, яка передбачає навчання та кар'єрне зростання. І від цього виграють усі: компанії, які вкладають кошти в організацію навчальних курсів, підвищують кваліфікацію

співробітників; а співробітники, які навчаються, відчувають свою потрібність, залученість до роботи компанії, стають мотивованішими. Тож нарощування капіталу досвіду є корисним як для співробітників, так і для компанії.

Висновки. Створення шляхів для кар'єрного розвитку – вагомий важіль збереження кадрів. Інвестиції в професійний розвиток та навчання персоналу надають переваги компанії щодо підвищення продуктивності та підвищення якості продукції та послуг. Розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але

цілеспрямоване планування руху співробітників. Отже, основними факторами впливу на рівень компетенцій з метою якісного зростання персоналу є освітні фактори, фактори професійного розвитку кар'єри, фактори тренінгового навчання, фактори морального та матеріального стимулювання. Професійний розвиток та навчання персоналу під час війни є важливими для адаптації до нових умов та забезпечення стабільності бізнесу. Компанії, які підтримують свій персонал, в умовах війни можуть зберегти кваліфікованих співробітників та бути готовими до швидкого відновлення під час кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. How training can boost your employer brand. URL: <https://www.talentlms.com/blog/boost-employer-brand-with-training/>
2. The One Tool to Best Accelerate Internal Hiring. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/employee-experience/one-tool-to-best-accelerate-internal-hiring>
3. Навіщо та як розвивати внутрішню систему навчання співробітників зараз. Досвід Genesis. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2847/>
4. Гастінгс Р., Маєр Е. Netflix і культура інновацій / пер. з англ. В. Галичиної. Харків : Віват, 2022. 352 с.
5. Rothama J., Derby E. Behind Closed Doors. Raleigh Pragmatic Bookshelf, 2005, p. 124.
6. Edgar H. Shein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco; Jossey-Bass, 2010), P. 77.
7. Пол Лейнванд, Чезаре Мейнарді. Стратегія, що працює / пер. з англ. Я. Машико. Харків : Фабула, 2019. 256 с.
8. Сочинська-Сибірцева М., Доренська А., Тушевська Т. HR-менеджмент : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
9. Personal vs professional development: a comprehensive guide. Updated 21 August 2023. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/personal-vs-professional-development>
10. Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71–78.
11. Подзігун С. Стратегії кризових комунікацій під час війни. *Економічні горизонти*. 2024. № 2-3(28). С. 139–148.
12. Подзігун С. М., Пачева Н. О. HR-менеджмент в умовах пандемії COVID-2019: нові виклики та можливості. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 81–84.

REFERENCES:

1. How training can boost your employer brand. Available at: <https://www.talentlms.com/blog/boost-employer-brand-with-training/>
2. The One Tool to Best Accelerate Internal Hiring. Available at: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/employee-experience/one-tool-to-best-accelerate-internal-hiring>
3. Navishcho ta yak rozvyvaty vnutrishniu systemu navchannia spivrobotnykiv zaraz. Dosvid Genesis [Why and how to develop an internal employee training system now. The Genesis Experience]. Available at: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2847/>
4. Hastinhs R. (2022) *Netflix i kultura innovatsii* [Netflix and the culture of innovation] In Maier E. Kharkiv: Vivat, 356 p. (in Ukrainian).
5. Rothama J., Derby E. (2005) Behind Closed Doors. Raleigh Pragmatic Bookshelf, 124 p.
6. Edgar H. Shein (2010) Organizational Culture and Leadership & San Francisco; Jossey-Bass, 77 p.
7. Pol Leinvand, Chezare Meinardi (2019) Stratehiia, shcho pratsiuie [The strategy that pratsiuie]. Kharkiv: Fabula, 256 p.
8. Sochynska-Sybirtseva M. (2022) *HR-menedzhment: navchalnyi posibnyk* [HR management: study guide]. Kropyvnytskyi: TsNTU, 278 p. (in Ukrainian)

9. Personal vs professional development: a comprehensive guide. Updated 21 August 2023. Available at: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/personal-vs-professional-development>
10. Drahan O. I., Berher A. D., Miziuk A. O. (2024) Profesiyni rozvytok personalu zghidno umov transformatsii u pidpriemnytstvi [Professional development of personnel in accordance with the conditions of transformations in entrepreneurship]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, vol. 4, pp. 71–78.
11. Podzihun S. (2024) Stratehii kryzovykh komunikatsii pid chas viiny [Strategies of crisis communications during wartime]. *Ekonomichni horyzonty – Economic horizons*, vol. 2-3(28), pp. 139–148.
12. Podzihun S. M., Pacheva N. O. (2021) *HR-menedzhment v umovakh pandemii COVID-2019: novi vyklyky ta mozhyvosti* [HR management in the conditions of the Covid-2019 pandemic: new challenges and opportunities]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, vol. 5, pp. 81–84.