МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Соціально-гуманітарний факультет

Кафедра освітології і педагогіки

ГЛАД Віталій Михайлович

Розвиток конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах освітнього закладу

"спеціальність: 015 - Професійна освіта

освітньо-професійна програма - Інформаційне забезпечення управління та електронне урядування"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПОУПм-21

В. М. Глад

Науковий керівник:

д.пед.н., доцент, Л. З. Ребуха,

к.е.н., доцент, О. Б. Марцінковська

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри Л. З. Ребуха

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**….……………………………………………………………………………3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**………………………………………………………………………….....6

1.1.Теорія розвитку персоналу підприємства, його суть і значення……..………6

1.2.Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу в умовах освітнього закладу………………………………………………………………………….…...12

1.3.Методичні підходи до управління розвитком персоналу…………………....17

Висновки до розділу 1……………………...…………………………………...…24

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ВСП «ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»**..……………….....………………………………………………25

2.1.Характеристика коледжу……..……………………..........................................25

2.2.Розвиток персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій» та оцінка його ефективності....……………………30

Висновки до розділу 2……………...…………………………………...…………39

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВСП**

**«ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»**……………………………...........................................................41

3.1.Світовий досвід розвитку персоналу закладів освіти………………………..41

3.2. Удосконалення системи розвитку персоналу коледжу..……..…..…………48

Висновки до розділу 3……………………………….……………………....…….54

**ВИСНОВКИ** ……………………………………………...…………………...…...55

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ**...……………………………………....58

**ДОДАТКИ**……………………………………………………………………..…...63

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Професійна підготовка та компетентність персоналу, нині є найважливішими важелями, що забезпечують закладам освіти стабільність і дають змогу підвищити їх конкурентоспроможність відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища.

Однією із важливих функцій управління є розвиток персоналу. Саме працівники забезпечують ефективне використання ресурсів освітніх закладів і від них залежать показники діяльності закладу та його конкурентоспроможність. Тому сучасна тенденція управління людськими ресурсами базується на розгляді персоналу як капіталу.

Нині, сучасні освітні заклади пропонують різноманітні програми підвищення кваліфікації персоналу, які спрямовані на опанування ними сучасних технологій, методик викладання дисципліни, форм проведення занять та інше.

Розвиток персоналу являє собою процес перетворення кваліфікації, знань, умінь, навичок співробітників у якісно інший, більш досконалий стан і має на меті отримання нової інформації.

**Ступінь опрацювання проблеми.** Дослідженням теоретичних основ розвитку конкурентоспроможності персоналу займались як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: Егоришин А. П., Меньшикова М. О., Щекин Г. В., Лібанова Е. М., Савченко В. А., Хентце И., Збрицька Т. П., Грішнова О. А., Цимбалюк С. О., Цветкова І. І., Близнюк В. В., Генкін Б.М., Смірнов О. О., Фатхутдінов Р. А., Друкер П., Портер М., Томпсон А., Стрикленд А., та інші.

**Мета і завдання дослідження.**Метою роботи є дослідження теоретичних основ розвитку конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах освітнього закладу. Досягнення поставленої мети зумовило окреслення та вирішення наступних **завдань:**

* розглянути суть і значення розвитку персоналу;
* проаналізувати розвиток персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій»;
* запропонувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу у коледжі.

**Об’єктом дослідження дипломної роботи** є процес розвитку конкурентоспроможності персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій».

**Предметом дослідження** є система розвитку персоналу в умовах освітнього закладу.

**Методологія і методи дослідження.** Теоретичну базу дослідження становлять праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Методичною основою для вирішення завдань, які зазначені вище, стали наступні методи: індукції та дедукції (при дослідженні теоретичних аспектів сутності понять «розвиток персоналу», «конкурентоспроможність»); системного підходу (для обґрунтування методичних підходів у процесі розвитку персоналу); методи статистичного аналізу (для аналізу статистичних даних); графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, схематичної ілюстрації теоретичних і практичних положень дипломної роботи).

**Інформаційна база дослідження** формувалася на основі, монографічних досліджень українських і зарубіжних авторів, публікацій у періодичній пресі, проведених автором досліджень, а також даних внутрішньої статистичної звітності ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій».

**Наукове значення отриманих результатів** полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних засад розвитку персоналу у коледжі.

**Практичне значення отриманих результатів**, викладених у кваліфікаційній роботі, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення процесу розвитку персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологній » та визначений економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків. Для наочного відображення результатів наукового дослідження було використано 17 рисунків, 5 таблиць, 47 літературних джерела. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СЧАСНИХ УМОВАХ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ**

* 1. **Теорія розвитку персоналу, його суть та значення**

Нині, спостерігаються зміни у фінансовій, економічній політиці, зміни умов роботи освітніх закладів, а також запроваджуються інноваційні процеси з урахуванням вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. Все це обумовлює необхідність організацій готувати співробітників до нових умов, вміти адаптуватися до них, підвищувати продуктивність праці, щоб забезпечити конкурентоспроможність даної організації [32, с. 58].

Розвиток персоналу є важливим етапом у процесі управління персоналом в освітньому закладі, оскільки дає змогу зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та полегшити процес адаптації новим працівникам.

Розвиток персоналу – це багатогранне поняття, тому в економічній літературі немає єдиного підходу до його тлумачення. Вчені по-різному трактують сутність даного поняття, звертаючи увагу на деякі аспекти даної категорії.

Виділяють три основних підходи до визначення сутності поняття розвитку персоналу (рис. 1.1).

Представником процесного підходу є Кібанов А.Я., який трактує розвиток персоналу, як «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, що забезпечується заходами, пов’язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар’єри, стимулювання розвитку персоналу» [38, с. 401].

Згідно функціонального підходу, як стверджує Веснін В. Р., «розвиток персоналу – це безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації» [5, с. 190].

**Рис. 1.1 Підходи до визначення сутності поняття розвитку персоналу [побудовано автором самостійно].**

Черчик Л. М., яка є прихильником системного підходу, вважає, що «розвиток персоналу – це сукупність взаємопов’язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства» [17].

У таблиці 1.1. наведемо інші підходи до трактування сутності поняття розвиток персоналу.

Виходячи з наведених визначень поняття розвиток персоналу, можемо стверджувати, що розвиток персоналу – це безперервний процес, який дає змогу працівнику розкрити свій потенціал і отримати нові знання, навички, уміння у процесі навчання та досягнути високого рівня якісних характеристик відповідно до стратегії розвитку навчального закладу.

***Таблиця 1.1***

**Підходи до трактування сутності поняття розвиток персоналу [побудовано автором самостійно ]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автор | Характеристика | Ключова відмінність |
| В.А. Савченко, В.М. Данюк, В.М. Петюх та С.О. Цимбалюк [34, с. 17; 9, с. 125] | Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу | Системно-організаційний процес безперервного навчання |
| Ю.Г. Одегов та П.В. Журавльов [26, с. 127] | Розвиток персоналу – це комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар’єри персоналу організації | Планування кар’єри |
| Грішнова О.А. [8, с. 16] | Розвиток персоналу – це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар’єри, службово-професійного просування та багато інших | Організаційно-економічні заходи освітніх закладів у сфері навчання персоналу |

*Продовження таблиці 1.1*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [18, с. 101] | Професійний розвиток розглядається як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов’язків нових посад | Набуття нових компетенцій, умінь, навиків та знань |
| Хентце Й. [39, c. 243] | Розвиток персоналу є однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети | Функція менеджменту |

Основними завданнями розвитку персоналу, які допомагають освітньому закладу досягти стратегічних цілей, є наступні:

⎯ пошук тренінгів та підтримка працівників у процесі навчання;

⎯ поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;

⎯ активізація потенційних можливостей співробітників;

⎯ зміцнення духу творчості та змагання;

⎯ робота зі створення резерву керівників;

⎯ створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар’єри [11].

Основним завданням розвитку персоналу є раціональне використання здобутих знань у своїй професійній діяльності.

Професійне навчання є важливою складовою розвитку персоналу і являє собою процес набуття персоналом професійних вмінь, знань, навичок з метою їх використання у професійній діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Розвиток працівників на професійному рівні має лише позитивний вплив. Коли працівники підвищують свою кваліфікацію, вони отримують нові знання, стають більш конкурентоспроможними на ринку праці, що дає їм можливість професійного зростання. Професійний розвиток впливає на інтелект людини, розширює її ерудицію, збільшує коло спілкування та додає впевненості у собі як висококваліфікованого працівника.

Цілі професійного розвитку мають бути:

- конкретними та специфічними;

- орієнтуватися на отримання практичних навичок;

- піддаватися оцінці.

Нині керівництво освітніх закладів розуміє, що розвиток персоналу є важливим інструментом у діяльності університету або коледжу, тому вкладають певні кошти у їхній розвиток.

Розвиток персоналу дасть результат не лише працівникам, а й закладу освіти і навіть суспільству загалом. Розглянемо результати для цих категорій у таблиці 1.2.

***Таблиця 1.2***

**Результати розвитку персоналу [ побудовано автором на основі [12]]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Для закладу освіти** | **Для персоналу** | **Для суспільства** |
| Підвищення продуктивності праці | Збереження робочого місця | Розвиток трудового потенціалу суспільства |

*Продовження таблиці 1.2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Зростання числа задоволених студентів | Набуття нових навичок | Удосконалення продуктивності суспільної праці |
| Зменшення терміну адаптації персоналу | Збільшення власної вартості ( як працівника) на ринку праці |
| Підвищення мотивації працівників | Можливість кар’єрного росту |
| Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі | Знайомство з новими людьми |
| Підвищення трудової дисципліни | Удосконалення особистісних якостей |
| Зниження плинності кадрів |

Розвиток персоналу є важливим у процесі формування професійних та особистісних навичок та умінь, що дають змогу працівникові бути конкурентоспроможним на ринку праці та потребує найновішого, певною мірою інноваційного підходу, а саме: організація навчання, мотивація саморозвитку, формування внутрішньо-фірмових комунікацій, що забезпечують ефективну взаємодію у процесі створення та впровадження інноваційних ідей та процесів.

Для цього в закладах освіти мають бути створені певні умови [25, с. 314]:

* інноваційна культура, яка спрямована на нововведення в освітньому закладі, а також формування мотивів, форм поведінки працівників;
* сприятливий соціально-психологічний клімат, який дає змогу працівникам використовувати свій потенціал, обмінюватися ідеями, знаннями з колегами;
* мотиваційний механізм стимулювання інноваційної поведінки;
* згуртованість колективу;
* зацікавленість керівництва освітнього закладу у процесах інноваційного розвитку своїх працівників.
* удосконалення системи підбору та розвитку персоналу, системи стратегічного та поточного планування відповідно до стратегії інноваційного розвитку для підвищення престижу освітнього закладу.

**1.2 Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу в умовах освітнього закладу**

На думку, М. Портер «…єдиного визначення поняття конкурентоспроможності немає і треба досліджувати та формувати визначення поняття конкурентоспроможності для кожного окремого об’єкту з урахуванням відповідної його специфіки» [30].

Термін «конкурентоспроможність персоналу» з’являється у працях науковців у XX столітті. Раніше даний термін розповсюджувався на товари, послуги, продукцію та інше. Для того, щоб узагальнити визначення поняття конкурентоспроможність персоналу, наведемо декілька трактувань. На думку В. М. Коломієць, «конкурентоспроможність персоналу є джерелом конкурентних переваг і самих переваг у персоналу підприємства та здатність персоналу реалізувати власні конкурентні переваги, що задовольняє одночасно потреби суспільства, підприємства та працівника» [15]. Цимбалюк С. О. трактує конкурентоспроможність персоналу як «…здатність управлінців своєчасно виявляти загрозу для діяльності підприємства, вирішувати проблеми, генерувати ідеї, винаходити швидше від конкурентів та впроваджувати нововведення, забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством його місії» [9].

Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу вносить зміни в процеси управління для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність персоналу, а також конкурентоспроможність закладу освіти.

Наведемо основні принципи, що впливають на зміну характеристики персоналу при формуванні його конкурентоспроможності (рис. 1.2).

Принцип системності означає, що всі процеси управління в закладі освіти здійснюються системно. Принцип направленості дає змогу вибирати певні напрямки змін відповідно до поставлених задач. Принцип підлеглості скеровує окремі завдання з управління персоналом у загальну стратегію закладу.

Принцип обумовленості являє собою взаємозв’язок між змінами, які відбуваються у якісних та кількісних характеристиках персоналу освітнього закладу та факторами середовища впливу на них.. Принцип неперервності дає можливість поступово отримувати результати від роботи, що у майбутньому призведуть до загальних змін у характеристиках працівників.

**Рис. 1.2 Принципи, що впливають на зміну характеристики персоналу при формуванні його конкурентоспроможності[побудовано автором самостійно на основі [16, с. 78]].**

Принцип випереджаючого розвитку дає змогу передбачити та запобігти змінам середовища. Принцип єдності оцінки та розвитку персоналу узгоджує напрямки розвитку окремих рис трудового потенціалу та визначає його пріоритетні ознаки. Принцип узгодження інтересів освітнього закладу та окремих робітників враховує інтереси робітників, що виникають у процесі їхньої трудової діяльності. Принцип «людського капіталу» має на меті змінити ставлення керівництва до працівників, спираючись на теорію людського капіталу. Такі зміни є необхідними для того, щоб підвищити роль працівника у діяльності освітнього закладу та вивчити питання мотивації для досягнення мети .

Механізм розвитку конкурентоспроможності дає змогу персоналу перейти із неконкурентоспроможного в конкурентоспроможний. Такий процес переходу має виглядати наступним чином (рис. 1.3).

**Рис. 1.3 Процес розвитку конкурентоспроможності персоналу[16, с.79].**

На думку Коломієць В.М., «механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу – це сукупність системних заходів, направлених на формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти потрібного рівня конкурентоспроможності персоналу й підприємства» [16]. Узагальнений вигляд механізму формування конкурентоспроможності персоналу представлено на рис. 1.4.

На конкурентоспроможність персоналу впливає ряд характеристик, що дають змогу досягти конкурентні переваги. Якщо враховувати усі характеристики працівників, то досягнути конкурентні переваги буде неможливо, тому необхідно визначити основні пріоритети розвитку персоналу.

Механізм розвитку конкурентоспроможності – це процес піднесення індивіда, колективу, окремого працівника, власника та підприємця, який повинен бути створений в умовах конкуренції, для того, щоб персонал прагнув до підвищення власної конкурентоспроможності.

Механізм формування конкурентоспроможності персоналу освітнього закладу складається з наступних підсистем:

1. Цільова підсистема включає в себе мету освітнього закладу та завдання з розвитку конкурентоспроможності персоналу, до яких можна віднести ті завдання, що забезпечують досягнення стратегічної мети (прибутковість, стабільність, адаптація) та ті завдання, що мають на меті задовольнити індивідуальні цілі кожного працівника (матеріальна мотивація, задоволення від роботи, можливість кар’єрного росту).
2. Підсистема управління розвитком конкурентоспроможності персоналу окреслює професійні та соціальні харакетристики персоналу. З огляду на це, перед персоналом формуються вимоги, які перетворюються у систему кількісних та якісних ознак. Оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу на основі сформованої системи показників дає змогу визначити необхідність потрібного та наявного персоналу в закладі освіти.

Підсистема реалізації стратегії розвитку персоналу має на меті пристосувати організаційну структуру до тактичних та стратегічних змін.

Для того, щоб запровадити стратегію розвитку конкурентоспроможності, в умовах освітнього закладу необхідно виконати певні управлінські дії з метою зміни кількісного та якісного складу персоналу, а саме:

• встановити чіткий перелік виконуваних робіт;

• здійснити розподіл усіх видів робіт між працівниками і встановити між ними систему взаємодії, кооперація праці;

• удосконалити систему оплати праці та мотиваційний механізм;

• створити сприятливі умови праці, охорона праці, техніка безпеки;

• забезпечити регулювання трудових відносин на правових засадах;

• заключити договори з компаніями, які мають вплив на персонал;

• сформувати корпоративну культуру.

Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу є непростим процесом і у ході її реалізації виникає ряд проблем:

* зовнішні та внутрішні впливи навколишнього середовища;
* недосконале регулювання запланованих заходів;
* розбіжності у стратегічному та оперативному плануванні;
* відсутність чітко побудованої системи цілей;
* недостатня кількість кваліфікованого та компетентного персоналу;
* невміння делегувати повноваження;
* порушення комунікативної та інформативної системи освітнього закладу;
* недостатній контроль за показниками діяльності закладу освіти.

Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності буде успішною тоді, коли буде досягнутий певний рівень мети. Для того, щоб здійснювати процес контролю за досягненням мети управління конкурентоспроможністю персоналу необхідно провести моніторинг та кадровий аудит. Система розвитку конкурентоспроможності персоналу має за мету володіти інформацією про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, а також про результати трудової діяльності в закладах освіти.

* 1. **Методичні підходи до управління розвитком персоналу**

Нині, сучасні заклади освіти використовують для розвитку своїх працівників різноманітні програми навчання, які розраховані на сучасні потреби споживачів, а саме учнів, студентів, а також зацікавлені у професійному навчанні працівників, їхньої адаптації та трудової кар’єри. Процес професійного розвитку персоналу має бути безперервним та складатися з наступних етапів:

**Рис. 1.5 Етапи процесу професійного розвитку персоналу [побудовано автором самостійно на основі [19]].**

В закладах освіти діють наукові центри з організації навчання для викладачів, наукові школи, навчально-наукові центри грантів та проєктів, а також центри підготовки та атестації персоналу. На етапі визначення потреби у навчанні та визначення цілей навчання, науковий центр з організації навчання за поданням завідувачів кафедр або ж керівництва освітнього закладу визначають кількість тих, хто буде проходити навчання.

Важливим етапом є визначення потреби у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників. Сутність даного етапу полягає у встановленні невідповідності між тими професійними навиками, знаннями, які повинен мати працівник для того, щоб ефективно виконувати трудову діяльність, та тими, якими він володіє сьогодні.

Потреба у навчанні працівника здійснюється на трьох рівнях рис. 1.6:

**Рис.1.6 Рівні управління, за якими здійснюється потреба у навчанні працівника [ побудовано автором самостійно].**

Визначаючи потребу у навчанні персоналу на рівні закладу освіти, слід звернути увагу на стан внутрішнього та зовнішнього середовища, рівень конкуренції на ринку, новітні технології та ін.

Визначення потреби у навчанні персоналу на рівні структурного підрозділу здійснюється керівником даного підрозділу. При цьому доцільно враховувати обсяги виробничої програми підрозділу та професійний потенціал підлеглих.

Визначення потреби у навчанні на рівні окремого працівника здійснюється на основі індивідуального плану розвитку працівника та кар’єрограми, а також необхідно врахувати результати оцінки регламентних документів.

Для того, щоб визначити потребу у навчанні персоналу, відділу з підготовки працівників потрібно враховувати стратегію управління організацією, стратегію розвитку персоналу, а також оцінити рівень професійної кваліфікації працівників.

При визначенні потреби у навчанні, варто врахувати бажання пройти навчання чи підвищити кваліфікацію і самих працівників. Для цього необхідно створити усі умови, що будуть сприяти моральному та матеріальному заохоченню працівників.

Факторами, які можуть зацікавити працівника пройти професійне навчання є такі:

* можливість зберегти своє робоче місце;
* можливість кар’єрного росту;
* збільшення розміру заробітної плати;
* зацікавленість безпосередньо процесом навчання.

Наступним важливим етапом у процесі організації навчання є формування бюджету навчання, який залежить від наступних чинників:

* визначення потреби закладом освіти у навчанні працівників;
* фінансовий стан закладу,
* державне стимулювання працівників освітнього закладу до підготовки та перепідготовки.

У свої статті, Левченко А. О., кошторис плану професійного розвитку розглядає як «…основний документ, який визначає загальний обсяг, цільове спрямування та розподіл коштів на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу, є кошторис плану професійного розвитку»[19].

Формулювання цілей навчальної програми відбувається на основі визначених потреб у професійному навчанні працівників. Цілі навчання персоналу мають бути чіткими та конкретними, орієнтуватися на отримання нових знань та умінь, а також піддаватися оцінці під час та після закінчення навчання.

Основні документи, за допомогою яких здійснюється навчання персоналу є навчальні плани і програми для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Щоб правильно вибрати форми і методи навчання освітньому закладу варто враховувати вплив на групу слухачів та актуальність програми навчання.

Нині, немає єдиної форми навчання персоналу, оскільки кожна із форм може мати як переваги, так і недоліки. Тому у процесі навчання використовуються різні способи подання інформації: лекції, семінари, управлінські поєдинки, майстер класи тощо. При плануванні та розробці навчальних програм необхідно враховувати сильні та слабкі сторони кожного із видів навчання. На вибір форм та методів навчання впливає ряд чинників, а саме (рис. 1.7):

**Рис. 1.7 Чинники, які впливають на вибір форм та методів навчання [побудовано автором самостійно].**

Наступним етапом організації навчання є вибір форм і методів навчання.Умовно методи навчання можна поділити на дві групи:

1. Методи навчання на робочому місці. До цієї групи методів належать такі види навчання:

* Інструктаж;
* учнівство;
* ротація;
* наставництво;
* метод ускладнених завдань[35].

У процесі навчання на робочому місці виникає взаємодія між учнем або слухачем з роботою у надзвичайній виробничій ситуації. Тому характерним для такого навчання є те, що його організовують конкретно для даного закладу освіти і воно орієнтується лише на потреби працівників. Проте, навчання безпосередньо на робочому місці не завжди є ефективним для того, щоб отримати нові знання та вміння, оскільки в процесі такого навчання працівник не може відволіктися від поточної роботи.

1. Методи навчання поза робочим місцем. Дана група методів включає такі види навчання, як:

* лекція,
* кейс-стаді,
* ділові ігри,
* рольові ігри,
* моделювання,
* тренінги,
* самостійне навчання.

Протягом останнього часу набули популярності такі перспективні методи навчання, як аналіз професійних прийомів, метод відкритів, дистанційне навчання та модульне навчання[19].

На етапі перевірки набутих працівниками професійних знань проводиться моніторинг різних форм та методів навчання, а також тих, хто його проходив. Перевірка набутих вмінь та навичок працівників відбувається шляхом атестації або ж різноманітними формами оцінки персоналу.

Є три рівні оцінки ефективності навчання (рис. 1.8):

**Рис. 1.8 Рівні оцінки ефективності навчання [побудовано автором самостійно].**

Оцінка ефективності навчальних програм є досить складним процесом, оскільки деякі з них використовуються не для формування конкретних професійних вмінь і навичок, а для розвитку певного типу мислення та поведінки, тобто результати очікують отримати протягом тривалого проміжку часу, до того ж вони не піддаються точному кількісному виміру[19].

Шекшня С. В. пропонує такі непрямі методи оцінювання ефективності навчання як:

• вхідний та вихідний контроль, що проводиться відповідно до і після навчання й показує, наскільки поглибилися знання, уміння та навички учнів чи слухачів;

• спостереження за реакцією і результатами діяльності учнів у процесі навчання;

• спостереження за поведінкою працівників, які пройшли професійне навчання;

• оцінювання ефективності навчальної програми самими учнями чи слухачами за допомогою анкетування або відкритого обговорення;

• оцінювання роботодавцем рівня професійного навчання робітника чи фахівця протягом певного періоду тощо[41].

До прямих методів оцінки ефективності навчання можна віднести метод контрольної групи. Його сутність полягає у складанні двох списків працівників: працівники, котрі пройшли навчання за певною навчальною програмою (експерементальна група); працівники, котрі не пройшли підготовку (контрольна група). Порівнювати результати спостереження двох груп потрібно з моменту їх працевлаштування або ж закінчення навчання до завершення фіксованого часу. Для оцінки ефективності професійного навчання також використовують ряд економічних показників: прибуток, продуктивність праці, якість виготовленої продукції або наданих послуг, впровадження винаходів, зменшення витрат тощо.

**ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ**

На основі дослідження теоретичних основ розвитку конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах освітнього закладу, пропонуємо зробити наступні висновки.

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації, що відіграє важливу роль у сучасних умовах, коли відбувається перехід до нової економіки – економіки знань. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам освітнього закладу негативно позначається на результатах її діяльності. Організація професійного навчання компетентних спеціалістів стала однією з основних функцій управління персоналом, що опирається на наукові засади, підходи та методи, тобто основні складові методології професійної освіти.

Ефективний розвиток персоналу дає змогу підвищити імідж закладу освіти, ступінь задоволеності студентів/учнів, а також скоротити плинність кадрів.

Нині, конкурентоспроможний персонал є важливим чинником ефективної діяльності будь-якої організації. Конкурентоспроможність персоналу – це здатність працівників реалізувати свої професійні, ділові та соціальні якості для того, щоб виробляти якісні товари та надавати послуги, що, своєю чергою, відіграє важливу роль у ефективній діяльності закладу освіти в цілому.

Зростання рівня конкурентоспроможності працівників на сучасному етапі розглядається як ефективний засіб підвищення соціально-економічної захищеності персоналу в умовах загострення міжнародної конкуренції та посилення глобалізаційних процесів.

Реалізація усіх етапів процесу професійного розвитку дає можливість закладам освіти ефективніше здійснювати свою діяльність, підвищувати рівень конкурентоспроможності, що є важливим на сучасному ринку освіти. Для того, щоб підвищити ефективність професійного навчання, центрам організації освітнього процесу варто зберігати результати оцінювання з метою подальшого планування розвитку персоналу та удосконалення навчальних програм.

**РОЗДІЛ 2**

**ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ВСП «ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»**

* 1. **Характеристика коледжу**

Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій  є внутрішнім структурним підрозділом Західноукраїнського національного університету і має такі напрямки підготовки студентів:

**Рис. 2.1 Напрямки підготовки студентів у ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій» [побудовано автором самостійно на основі [28]].**

Завершивши навчання за даними спеціальностями, випускники коледжу можуть займати такі посади як: керівник структурного підрозділу підприємства, економіст, фінансист, бухгалтер, інженер з комп’ютерних технологій, юрисконсульт, програміст, психолог та ін.

Коледж співпрацює з відомими компаніями, підприємствами банківської та страхової сфери, it-компаніями, де персонал коледжу має можливість отримати досвід, набути практичних навичок, щоб передати набуті знання студентам.

Організаційна структура персоналу ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій» зображена на рисунку 3.2.

**Директор коледжу**

**Заступник директора з навчально-виховної роботи**

**Заступник директора з навчально-виховної роботи**

**Завідувач господарства**

**Соціальний педагог**

**Вихователь**

**Спеціаліст**

**Методист**

**Завідувач навчально-методичного кабінету**

**Інженер**

**Рис. 2.2 Організаційна структура ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій» [побудовано автором самостійно].**

Коледж має у своїй структурі наступні підрозділи:

1. **Циклова комісія інформатики та комп’ютерних технологій**. Здійснює підготовку студентів за напрямками:

* комп’ютерна інженерія;
* автомобільний транспорт;
* транспортні технології.

1. **Циклова комісія загальноосвітніх дисциплін** готує студентів за напрямком:

* фізична культура і спорт.

1. **Циклова комісія юридичних дисциплін**. Напрямок підготовки:

* право.

1. **Циклова комісія управління та адміністрування** здійснює підготовку студентів за наступними спеціальностями:

* економіка;
* менеджмент.

1. **Циклова комісія суспільно-гуманітарних та психологічних дисциплін**. Напрямок підготовки:

* психологія.

1. **Циклова комісія фінансово-економічних дисциплін** здійснює навчання студентів за спеціальностями:

* облік і оподаткування;
* фінанси, банківська справа та страхування;
* підприємство, торгівля та біржова діяльність.

Викладачі ВСП «Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ» на заняттях використовують новітні методи навчання, передові навчальні технології, smart-дошки. Також викладачі коледжу уміло використовують мультимедійні засоби для лекцій, адже сучасні студенти засвоюють матеріал завдяки зоровому сприйнятті за допомогою цікавих картинок, які дають змогу краще запам’ятати ту чи іншу інформацію.

Нині жодна лекція не викладається без презентацій завдяки різноманітним програмам. Таким чином, відбувається не лише візуалізація інформації, а й її переструктурування. Проведення викладачами такого формату лекцій дають можливість їм отримати високі рейтинги від студентів, адже вміють вдало подати матеріал, використовують інтерактивні методи навчання та передові технології.

Високий професійний рівень викладацького складу коледжу, відмінна навчальна та наукова база «Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ» дають можливість студентам отримувати якісну освіту. Добробут персоналу залежить від безпечного та здорового клімату в коледжі. Викладачі коледжу є задоволені своєю роботою та щасливі саме тим, де вони працюють, оскільки дотримуються принципу «здоров’я, щастя саме тут».

Протягом останніх років оновилась нормативно-правова база щодо підвищення кваліфікації кадрів освітніх закладів (закони України «Про освіту» [13] та «Про вищу освіту» [14]). Проте, на державному рівні, не існує таких документів, які б давали можливість освітнім закладам проявляти ініціативу у питаннях розвитку та навчання працівників. Тому коледж розробляє власні програми навчання, підготовки викладачів, а саме: майстер-класи, тренінги, та ін.

Викладачі «Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій» завжди готові ділитися своїми напрацюваннями, знаннями, досвідом із студентами. Проте, сучасні студенти, нині, є начитаними, займаються саморозвитком та самоосвітою, відвідують тренінги, мають можливість закордонного стажування і тому хочуть більш новітнього способу викладу інформації, у зв’язку з цим викладачі коледжу постійно вдосконалюють свої знання, вміння для того, щоб йти в «ногу з часом» і викладати лекції у нестандартному та цікаво форматі.

Так склалося, що викладач повинен займатися саморозвитком у сфері професіоналізму, самостійно підтверджувати вчений ступінь, брати участь у конференціях. Але це все спрямоване у сферу науки і мається на увазі навчальний процес, який є зовсім іншим, ніж був колись. Тому, щоб бути сучасним викладачем і мати високі рейтинги серед студентів, персонал коледжу розробляє програми розвитку професійної майстерності, що дають змогу оновити знання та вміння.

Сучасна парадигма викладання у коледжі включає наступні три елементи:

1. Процес переходу від викладання до навчання;
2. Студенти – «споживачі» якісних освітніх послуг;
3. Використання дистанційної освіти, яка дає можливість викладачу бути залученим до дисциплінарної культури.

Викладачі даного коледжу беруть участь у засіданнях методичних об’єднань викладачів ВНЗ І-ІІ рівнів акредитації Тернопільської області. Також на базі коледжу були проведені відкриті обласні методичні засідання. Персонал навчального закладу постійно накопичує професійну компетентність, підвищує рівень знань студентів, запроваджує новації, які спрямовані на вдосконалення процесу навчання, підвищує якість викладання лекцій та запроваджує навчальний процес на основі компетенцій.

* 1. **Розвиток персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» та оцінка його ефективності**

ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» приділяє значну увагу розвитку персоналу, оскільки високий рівень компетентності працівників значно впливає на діяльність коледжу та його імідж.

Для того, щоб детальніше проаналізувати процес розвитку персоналу у навчальному закладі пропонуємо розглянути дані щодо чисельності персоналу, статево-вікової структури та рівень кваліфікації персоналу.

Станом на 31.12.2020 року чисельність персоналу коледжу становила 67 осіб. Проаналізуємо зміни у чисельності персоналу протягом 2018-2020 рр.(рис. 2.5).

**Рис. 2.3 Чисельність персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» за період 2018-2020 рр [побудовано автором самостійно на основі внутрішніх документів статистичної звітності].**

Отже, як бачимо чисельність персоналу освітнього закладу має тенденцію до зростання. Бачимо, що різниця у кількості працівників у 2018 році та у 2020 році складає 8 осіб. Це позитивно впливає на діяльність коледжу, оскільки наявність більшого числа компетентних викладачів – це цінний ресурс для студентів і для закладу загалом.

Щодо статево-вікової структури персоналу, то більша її частина – це жінки – 70% у кількості 47 осіб, а чоловіки – 30 % – 20 осіб. (рис. 2.4),

**Рис. 2.4 Статева структура персоналу на ВСІП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» [ побудовано автором самостійно на основі внутрішніх документів статистичної звітності].**

Для того, щоб визначити потребу у навчанні працівника доцільним є аналіз структури персоналу за науковим ступенем, тому пропонуємо розглянути дані на рис. 2.5.

**Рис. 2.5 Структура персоналу ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» за рівнем освіти [ побудовано автором самостійно на основі внутрішніх документів статистичної звітності] .**

Отже, аналізуючи рисунок, можемо сказати, що більша кількість працівників не мають наукового ступеня, проте займають посаду викладача або ж спеціаліста з категорією. Кількість працівників, що не має наукового ступеню становить 39 осіб. 28 працівників мають наукові ступені, такі як кандидати економічних наук, технічних наук, фізико-математичних наук, історичних наук, юридичних наук, ветеринарних наук, філологічних.

Викладачі фахового коледжу проходять атестацію відповідно до внутрішнього Положення про атестацію педагогічних працівників, курсову перепідготовку та стажування.

У коледжі існує сучасна система науково-методичного забезпечення, яка дає змогу здійснювати якісну підготовку викладачів та підвищувати рівень їх професійної компетентності. Дану систему представляють:

* Педагогічна рада;
* Методична рада;
* Циклові комісії.

Вищезазначені органи допомагають працівникам вдосконалювати свої професійні знання, впроваджувати інноваційні форми та методи викладання[28].

На ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» виділяють наступні види навчання:

* 1. За формами планування та організації навчання підрозділяється на:
* планове – навчання, яке заплановане у річному бізнес-плані та бюджеті;
* позапланове – навчання, яке не входить в річний бізнес-план та бюджет, та відбувається на основі заявки від директора коледжу або голови циклової комісії у зв’язку із виникненням ситуації, які потребують негайного вирішення.
  1. За формами проведення навчання поділяється на:
* Зовнішнє. До зовнішнього навчання відноситься навчання, яке проводиться із залученням викладачів та тренерів зовнішніх навчальних організацій (провайдерів). навчання за довгостроковими академічними програмами навчальних закладів (програми середньої спеціальної освіти, бакалавру, спеціалістів, магістратури, МВА); навчання за спеціальними програмами навчальних центрів (курси перепідготовки, підвищення кваліфікації, тренінги, семінари і т. п.).
* Внутрішнє. Внутрішнє навчання на базі освітнього закладу забезпечується навчальними програмами, розробленими його працівниками, з метою передачі своїх навичок і знань іншим працівникам. Види внутрішніх навчань:
* сертифіковані внутрішні навчальні програми: лекції, семінари, тренінги, які розроблені за вимогами положення та передбачають проведення навчання сертифікованим внутрішнім тренером;
* короткі навчання, що не потребують сертифікації: work shop; обмін досвідом; донесення знань, отриманих під час зовнішнього навчання; навчання на корисні теми для працівників, що стосуються розвитку особистісних та професійних компетенцій;
* презентації книг;

Потреба у навчанні працівника визначається директором коледжу або ж головою циклової комісії. Також працівник може сам проявити ініціативу пройти навчання. У коледжі працівники складають плани індивідуального розвитку, які дають можливість побачити, що є необхідним для їхнього кар’єрного росту, знань та умінь (Додаток А). До складу ІПР входять:

* цілі навчання;
* методи та форми навчання;
* терміни навчання;
* планування дій для розвитку компетенцій.

Відповідно до компетенцій, зазначених у ІПР, які необхідно вдосконалити працівнику ІПР, відділ з організації навчання здійснює пошук тренінгів, курсів і пропонує їх працівнику, якщо останній дає згоду, тоді формується заявка на навчання (Додаток Б). Після того, як працівник пройде навчання, йому необхідно заповнити форму ефективності проведення навчання (Додаток В) і провести презентацію отриманих знань для колег.

Також персонал має змогу відвідати міжнародні конференції, виставки, взяти участь у міжнародних програмах обміну викладачами, стажування закордоном і у подальшому використати нові знання у своїй роботі.

Керівництво коледжу застосовує сучасні підходи до навчання персоналу. Оскільки, нині, одним збільшення заробітної плати не досягнути мотиваційного ефекту, персонал більше цінує цікавість у роботі, умови роботи, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу. Тому пріоритетними напрямки у розвитку персоналу є навчання викладачів користуватися сучасними технічними засобами викладання. Це можуть бути SMART-дошки, документ-камери, сучасні програмні продукти, які дають можливість викладати матеріал по-новому, щоб студентам було цікаво та доступно. Застосування новітніх технологій у викладанні дають змогу розвивати сучасне бачення процесу навчання та ставлення до нього. Усе це дає можливість сучасного бачення навчального процесу та відповідного ставлення до нього.

Також значна увага приділяється розвитку психологічних компетенцій викладачів та стимулювання їхнього особистісного зростання. Працівники мають змогу пройти навчання на інформаційному ресурсі [www.gohigher.org](http://www.gohigher.org/) ­– це платформа, де викладачі й освітяни мають змогу отримати знання згідно найкращих педагогічних практики в Україні та світі, можливості для кар’єрного зростання, а в майбутньому – брати участь в онлайн-курсах та тренінгах з підвищення кваліфікації.

Окрім навчань для підвищення педагогічної компетентності на досліджуваному нами закладі освіти персонал має змогу проходити курси, які спрямовані на розвиток гнучких навичок, так званих «soft skills». Дані курси дають змогу розвивати поза професійні навички необхідні для ефективної роботи в колективі, навички креативного та критичного мислення, які є важливими при написанні дисертацій, освітніх програм, книг.

Підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу за кордоном (стажування) здійснюється на підставі угод про співпрацю, які укладаються між закладом освіти та закордонними закладами вищої освіти, науковими установами, підприємствами та організаціями. Західноукраїнський національний університет постійно розвиває міжнародну діяльність і має укладено 117 договорів про міжнародну співпрацю з іноземними університетами-партнерами з 33 зарубіжних держав, з яких заклади вищої освіти з країн Європи, а також партнери із  США, Канади, Китаю, Казахстану, Таджикистану, Марокко та Еквадору[27].

Викладачі коледжу, які мають науковий ступінь, мають змогу проходити стажування у школі польського та європейського права, а також брати участь в проєкті «Норвегія – Україна» та інших. Після проходження стажування викладач має заповнити відгук про результати стажування (Додаток Г) та прозвітувати про отримані результати підвищення кваліфікації на засіданні циклових комісій. Результати звітування відображають у протоколах засідання комісії. Усі види навчань, які проходять викладачі враховуються при присвоєнні вченого звання.

Комплексний результат процесу розвитку працівника має охоплювати різноманітні сфери діяльності освітнього закладу та спричинювати підвищення професійних можливостей. Це означає, що процес навчання повинен здійснюватися у взаємодії із умовами розвитку, мотиваційного механізму, враховувати рівень професійних та особистісних компетенцій працівника, а також враховувати його індивідуальні характеристики. Тому важливою рисою оцінки ефективності навчання є комплексність.

Для того, щоб визначити ефективність процесу навчання персоналу коледжу, розрахуємо наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт всеобучу для науково-педагогічного персоналу:

(2.1)

1. Коефіцієнт результативності від навчання:

(2.2)

1. Коефіцієнт вмотивованості:

(2.3)

1. Коефіцієнт кар’єрної ефективності:

(2.4)

Для детального аналізу коефіцієнтів подамо дані у таблиці 2.1.

***Таблиця 2.1***

**Дані для розрахунку коефіцієнтів ефективності від проведення навчання на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності»[внутрішня статистична звітність]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Рік** | | |
| ***2018 р.*** | ***2019 р.*** | ***2020 р.*** |
| Кількість науково-педагогічного персоналу, які пройшли навчання | 5 | 9 | 7 |
| Кількість працівників, які завершили навчання | 5 | 9 | 7 |
| Кількість працівників, які вмотивовані після навчання | 3 | 4 | 3 |
| Кількість працівників, які отримали науковий ступінь | 2 | 3 | 3 |
| Середньоспискова чисельність науково-педагогічного персоналу | 59 | 62 | 67 |
| Чисельність працівників, які проходили навчання | 5 | 9 | 7 |

Використовуючи дані таблиці 2. 1 можемо розрахувати коефіцієнти.

***Таблиця 2.2***

**Розрахунок коефіцієнтів ефективності від проходження навчання персоналом ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» [побудовано автором самостійно]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Коефіцієнти** | **2018 рік** | **2019 рік** | **2020 рік** |
|  |  |  |  |

*Продовження таблиці 2.2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Згідно даних таблиці бачимо, що протягом 2018-2020 р. р. змінювався коефіцієнт всеобучу для персоналу коледжу. Найвижчий показник спостерігався у 2019 році, а найнижчий у 2018 році. Коефіцієнт результативності від навчання був стабільним протягом досліджуваного періоду, оскільки науково-педагогічний персонал коледжу систематично оновлює свої знання та вміння. У загальному навчання, які проходять працівники є досить ефективними, оскільки працівники зацікавлені у їх проходженні та отримують нові навички. Коефіцієнт вмотивованості й кар’єрної ефективності свідчить про те, що, пройшовши навчання, працівники не тільки вчаться розкривати свій потенціал, приймати самостійно важливі рішення, а й можуть отримати науковий ступінь або перейти на вищий науковий ступінь.

У процесі навчання працівник має змогу підвищити рівень знань, отримати винагороду за старання та намагатися ще більше удосконалювати себе як особистість і як кваліфікованого працівника.

Нині, навчання персоналу є не лише елементом у процесі мотивації, а необхідністю та раціональним вкладенням у важливий стратегічний ресурс – інтелектуальний капітал. Тому досліджуваний нами коледж зацікавлений мати у штаті кваліфікованих викладачів, здатних до інновацій, креативних, працівників, які бажають вчитися, займаються саморозвитком та постійно удосконалюють свої знання.

**ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ**

Дослідження процесів розвитку персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» дає змогу нам зробити наступні висновки.

ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» – це внутрішній структурний підрозділ Західноукраїнського національного університету, який готує студентів за різноманітними спеціальностями: право, транспортні технології, облік і оподаткування, фізична культура та спорт, психологія та ін. У своєму складі коледж має шість циклових комісій за різними напрямками підготовки студентів. Викладачі коледжу – це кваліфіковані працівники, які постійно нарощують свою компетентність, застосовують сучасні та інтерактивні методи викладання, впроваджують новітні методи оцінювання знань студентів та намагаються іти «в ногу з часом», щоб студенти були зацікавленими навчальним процесом та отримували нові знання.

У своєму штаті коледж налічує 67 працівників. Досліджуваний нами заклад освіти зацікавлений у навчанні своїх працівників, тому приділяє значну увагу розвитку персоналу. Навчання бувають як внутрішніми, так і зовнішніми. Персонал коледжу має змогу взяти участь у міжнародному стажуванні, різноманітних проєктах, а також розробляти власні тренінги, онлайн-курси. Після проходження навчання працівник повинен презентувати колегам інформацію, отриману під час навчання. Це враховується при присвоєнні наукового ступеня, що своєю чергою дасть можливість отримати вищу заробітну плату.

Оцінка ефективності навчання науково-педагогічного персоналу коледжу розраховується за допомогою наступних коефіцієнтів: коефіцієнт всеобучу для науково-педагогічного персоналу, коефіцієнт результативності від навчання, коефіцієнт вмотивованості та коефіцієнт кар’єрної ефективності. Коефіцієнт результативності від навчання становить 1, це свідчить про те, що працівники не дарма проходять дану підготовку. Всі знання отримані під час навчання дають змогу їм підвищити свою кваліфікацію, і тим самим сприяють підвищенню заробітної плати, кар’єрному просуванню, задоволеністю студентів та іміджу коледжу загалом.

**РОЗДІЛ 3**

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ВСП «ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ІФНОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**3.1 Світовий досвід розвитку персоналу закладів освіти**

Відомо, що важливий внесок на соціальний розвиток людства здійснює кадровий потенціал закладів освіти, та його частина, яка виконує професійну діяльність пов’язану із наданням високоякісних освітніх послуг.

Кадровий потенціал освітнього закладу є осередком інтелектуальних ресурсів, що забезпечує конкурентоспроможність закладів освіти та рейтинг держави на ринку освітніх послуг серед інших країн.

Для високорозвинених країн світу наука є стратегічною сферою, від якої залежить місце держави в лавах світової економіки. Це відіграє важливу роль для системи освіти, що дає змогу оновлювати діапазон освітніх послуг, підвищувати якість персоналу закладів освіти та призводить до підвищення продуктивності їх діяльності. Означені процеси вимагають формування нового стилю мислення і методів професійної діяльності науково-педагогічних працівників, а також систематичного оцінювання результатів наукових досліджень у цій сфері [1; 20].

Аналізуючи зарубіжний досвід розвитку персоналу освітніх закладів, можна побачити, що високий рівень професійної компетентності забезпечує їх стабільність відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього професійного середовища.

Нова економіка – економіка знань ставить нові вимоги до підготовки кадрів освітніх закладів. Сучасні стратегії розвитку персоналу передбачають істотні зміни у навчанні та розвитку науково-педагогічного персоналу. Тому важливим чинником успішного розвитку кадрів освітнього закладу, за умов швидкого старіння професійних компетенцій, є розвиток їхнього потенціалу через поступове підвищення кваліфікації.

Щоб покращити якість освітніх послуг, заклади освіти повинні приділяти увагу розвитку науково-педагогічного персоналу та створити усі умови для престижу даної професії, запровадити нові технології для викладання лекцій, покращити стан матеріально-технічної бази та ін.

Розглянемо детальніше світовий досвід розвитку персоналу в умовах закладів освіти таких країн як: США, Англія, Японія та ін. Нормативною базою для визначення змісту, форм та методів навчання педагогів американських закладів освіти, є національні стандарти, які розроблені Американською національною радою з розвитку персоналу США (National Staff Development Council).

Таким чином, спираючись на дослідження Eraut A.M. (праця «Developing professional knowledge withina client – centered orientation» [43] можна стверджувати, що у США є наступні види професійного розвитку (рис. 3.1)

:

**Рис. 3.1 Типи професійного розвитку у закладах освіти США[побудовано автором самостійно].**

Традиційний професійний розвиток означає розвиток персоналу безпосередньо на робочому місці. Стандартизований професійний розвиток реалізується на базі певних стандартів та потребах професійної діяльності науково-педагогічного персоналу.

Найпоширенішими формами професійного розвитку педагогів у США є наступні:

* науково-практичні дослідження;
* письмові звіти про професійну діяльність;
* заповнення професійного щоденника працівником освітнього закладу, який дає можливість здійснити самоаналіз діяльності.

У США набуває популярності супервізія – інноваційна колективна форма навчання, яка виконує ряд завдань:

* Допомога викладачам опанувати нову посаду або місце роботи;
* Спостереження за діяльністю персоналу, який неякісно виконує свої професійні обов’язки;
* Оцінка ефективності професійної діяльності колег.

Ще однією формою розвитку персоналу в закладах освіти США є каскадна форма, яка передбачає підготовку досвідчених педагогів за широкомасштабною програмою професійного розвитку. Дана програма дає змогу отримати професійну підготовку з певного навчального предмету або ж окремої теми.

Американські заклади освіти витрачають чималі кошти та зусилля на професійний розвиток своїх працівників. Але варто зазначити, що від рівня знань, потенціалу педагогів залежить успіх та конкурентоспроможність даного освітнього закладу. Фундаментом для організацій професійного навчання, підготовки та перепідготовки науково-педагогічних кадрів є наступні принципи:

1. безперервність професійної підготовки й навчання кадрового складу (персоналу);
2. практична спрямованість професійної підготовки й навчання персоналу;
3. використання активних методів навчання персоналу [40].

Японська система розвитку персоналу освітніх закладів здійснює підготовку кадрів у напрямку здобуття працівниками професійних знань, вмінь, що відповідають стратегії саме їхнього освітнього закладу.

У Японії досить поширеною є система довічного наймання, яка виступає як гарантією для довгострокової зайнятості населення. Дана система передбачає найм працівника зразу після закінчення ним закладу освіти і неформальне, тобто працівник не є офіційно працевлаштованим, а просто за ним зберігається місце роботи в закладі освіти до його виходу на пенсію. Пенсійний вік може бути підвищений через сприятливий стан освітнього закладу на ринку послуг, але працівники пенсійного віку отримують заробітну плату за нижчими окладами.

Важливим напрямком у системі розвитку персоналу є корпоративне професійне навчання. Дана навчальна програма розроблена на декілька років і містить не лише професійну підготовку, а й історію, цілі, мету, принципи діяльності освітнього закладу. Метою такої програми є зміна знань з індивідуальних у колективні.

Т.Матрусова відзначає, що «професійна підготовка й безперервне навчання персоналу в Японії – це не тільки й не стільки перенавчання працівників у зв’язку зі «старінням» їхньої кваліфікації, скільки планований процес систематичного підвищення кваліфікації й переходу від простих до більше складних професій, від вузької спеціалізації до розгалуженої. Цей процес планується й здійснюється з урахуванням стратегічних прогнозів розвитку, визначення індивідуальних потреб працівників, результатів проведення постійного моніторингу відповідності професійно-кваліфікаційного складу працівників з основними цілями й завданнями організації» [23].

У професійній підготовці японських науково-педагогічних працівників популярним є метод PDCA. Даний метод означає, що у процесі виконання працівником своєї роботи виробляється потреба у виконанні чотирьох необхідних дій, які зобразимо на рис. 3.2.

**Рис. 3.2 Метод PDCA [побудовано автором самостійно].**

Застосування даного методу дає змогу ефективніше використовувати потенціал працівників та мотивувати їхню професійну діяльність.

У житті кожного японця його професійна діяльність рівнозначна особистому життю та розвитку, оскільки індивідуальне виживання його розвиток залежать від рівня розвитку структури, в якій він працює [40]. Під час співбесіди на вакантні посади у заклади освіти велика увага приділяється оцінці професійних якостей кандидата. Адже його кар’єра залежить від його професійної діяльності.

Система професійного розвитку науково-педагогічного персоналу в Англії здійснюється на трьох рівнях:

* національному;
* регіональному;
* місцевому.

Виділяють «внутрішні» та «зовнішні» типи навчання педагогів. Внутрішні навчання – це ті, які організовуються педагогами безпосередньо в закладі освіти. Зовнішні форми навчання – це курси, тренінги, семінари в різноманітних навчальних центрах, або ж інших закладах освіти. Нині, педагогічна освіта в закладах освіти Англії складається із трьох ланок, які взаємопов’язані між собою (рис. 3.3):

**Рис. 3.3 Ланки педагогічної освіти англійських освітніх закладів[побудовано автором самостійно на основі [33]].**

Підготовка персоналу в закладах освіти Англії здійснюється на основі неперервної освіти, а саме у напрямках професійного та особистісного розвитку персоналу освітнього закладу. Використання комплексного методу у поєднанні зовнішніх та внутрішніх методів навчання персоналу дають змогу отримати більше професійних знань та умінь.

Заохочення науково-педагогічних працівників до професійного розвитку відбувається за допомогою наступних методів:

− інноваційні освітні платформи,

− спеціалізовані інтерв’ю,

− педагогічні перегони,

− інтернет-мережі,

− корпоративний розвиток,

− майстер-класи від видатних викладачів,

− присвоєння нових ролей,

− проєктний метод, метод портфоліо,

− прикладні дослідження,

− модель каскаду або генерації,

− метод ситуаційного навчання,

− саморозвиток,

− метод розвитку вмінь і навичок, рефлексивний метод [33].

Передумовою для стабільного розвитку закладів освіти є система професійного розвитку, яка згодом переростає у людський капітал. Для інноваційної освіти важливим є розвиток творчого потенціалу людини та його цінності. Тому потрібно, щоб людина розвивала своє мислення, поєднуючи внутрішню свободу, соціальну відповідальність та толерантність.

**3.2 Удосконалення системи розвитку персоналу коледжу**

Розвиток персоналу є одним із важливих напрямків стратегії управління на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності». Розвиток персоналу – це процес впливу навчання на працівника протягом його трудової діяльності, метою якого є підвищення ефективності його роботи, кар’єрне просування, зростання конкурентоспроможності персоналу, а також можливість виконувати складніші завдання, використовуючи набуті знання та вміння.

Розвиток персоналу на досліджуваному нами закладі освіти зумовлений наступними чинниками:

* впровадження нових технологій викладання;
* сучасний стиль проведення занять;
* удосконалення комунікативних можливостей;
* високий рівень конкуренції;

На нашу думку, доцільним є створення на підприємстві системи стимулювання професійного та особистісного розвитку науково-педагогічного персоналу, що має на меті підвищити результати професійної діяльності коледжу, створити імідж серед інших освітніх закладів та збільшити число студентів.

У коледжі важливу роль у розвитку персоналу відіграє професійне навчання, яке являє собою процес набуття працівником нових знань та вмінь, використання яких дасть можливість підвищити продуктивність праці, якісніше виконувати свої обов’язки для досягнення цілей коледжу.

Для того, щоб удосконалити процес розвитку персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» пропонуємо наступні етапи (рис. 3.4):

**Рис. 3.4 Основні етапи удосконалення системи розвитку персоналу коледжу [розроблено автором самостійно].**

1. Перший етап нашого проєкту щодо удосконалення системи розвитку персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» є створення посади спеціаліста з навчання та розвитку персоналу. Створення такої посади, дасть можливість сконцентруватися лише на галузі розвитку персоналу коледжу, оскільки, як зазначалося вище, коледж є внутрішнім структурним підрозділом університету і питанням навчання персоналу займається навчально-науковий центр з освітніх послуг ЗУНУ. Тому створення такої посади дасть змогу приділити більше уваги розвитку професійних якостей працівників коледжу і ретельніше підбирати теми навчань, здійснювати пошук цікавих та сучасних тренінгів, систематизувати усю інформацію стосовно навчання по кожному працівнику і тоді передавати до наукового-центру університету.
2. Другим етапом є створення внутрішнього положення про навчання, розвиток та підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників коледжу. В даному положенні пропонуємо чітко описати мету, завдання, цілі, форми та методи навчання для персоналу, етапи проходження атестації, умови стажування та ін.
3. Третім етапом нашого процесу удосконалення розвитку персоналу коледжу є процес планування кар’єри. Кар’єра є елементом професійного розвитку працівника. Кар’єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини в процесі трудової діяльності, пов’язаний з посадовим чи професійним ростом.

Планування кар’єри дасть змогу працівнику окреслити цілі його розвитку та етапи досягнення даних цілей. Реалізація плану розвитку кар’єри відбувається двома шляхами:

1. професійне становлення працівника;

2. поступове обіймання посад з метою отримання досвіду для займання цільової посади.

Етапами планування кар’єри мають бути наступні (табл 3.1):

***Таблиця 3.1***

**Етапи планування кар’єри на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» [побудовано автором самостійно]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Крок № | Виконавець | Дія | Процес виконання |
| 1 | Директор коледжу/Голова циклової комісії | Планування кар’єри підлеглого, складання індивідуального плану розвитку | На підставі атестаційної оцінки працівника директор коледжу або голова циклової комісії обговорює з працівником його кар’єрні очікування, планує кар’єру підлеглого: визначає посади, які працівник може обіймати найближчим часом. Працівник разом із директором або головою циклової комісії, щорічно мають складати план розвитку працівника. |
| 2 | Працівник | Реалізація ІПР | Працівник бере активну участь у створенні та реалізації ІПР: виконує рекомендації наставника, спеціальні завдання або проєкти, дії, дотримуючись вказаних планових дат. |

*Продовження таблиці 3.1*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 3 | Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу | Зберігання та контроль виконання ІПР | Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу зберігає ІПР в окремій папці, контролює виконання працівниками ІПР. |
| 4 | Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу | Аналіз виконання ІПР працівниками та передача узагальненої інформації у навчально-науковий центр освітніх послуг ЗУНУ | Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу щороку до 20 грудня робить аналіз виконання ІПР працівниками, рахує відсоток виконання та подає навчально-науковому центру освітніх послуг ЗУНУ |

Таке планування кар’єри дасть можливість працівникам бути зацікавленими у навчанні та розвитку та докладати усі зусилля для самонавчання.

1. Четвертим етапом нашого проєкту є впровадження сучасних методів навчання та розвитку персоналу в умовах освітнього закладу. Ми пропонуємо використовувати наступні методи для навчання викладачів:

* Основи медіаграмотності;
* Гейміфікація – це процес використання ігрових практик під час проведення занять із залученням студентів.
* Сторітеллінг ­– метод навчання нових співробітників для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо [6, с.559]. Завдяки сторітеллінгу працівник зможе розказати про себе так, щоб студентам було цікаво на заняттях.
* Відеоблогінг – запис матеріалу лекцій завдяки відео. Такий метод навчання дасть змогу викладачам зацікавити студентів, адже формат такого викладу матеріалу набагато краще сприймається, аніж стандартні читання лекцій.
* Методи навчання у напрямку підвищення цифрової компетентності.

Дані методи навчання дадуть змогу викладачам бути сучасними у наданні освітніх послуг студентам, які нині надають перевагу новітнім способам отримання знань за допомогою цифрової техніки.

1. Завершальним етапом нашого проєкту є проведення мотиваційного моніторингу. Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу повинен періодично проводити опитування працівників коледжу для того, щоб визначити ієрархію їхніх потреб та мотивів.

Пропонуємо перелік винагород, які працівники повинні проаранжувати в порядку важливості для них:

**Рис. 3.4 Перелік винагород для викладацького складу ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» [побудовано автором самостійно].**

Ієрархія мотивів працівника може змінюватися під впливом наступних чинників: зміни рівня життя, підвищення кваліфікації працівника, прагнення досягнути потреби вищого рівня. Тому дане опитування слід проводити один раз на рік.

Завданням мотиваційного моніторингу є вибір стимулів і важелів, які будуть найкраще впливати на поведінку працівника для досягнення ним особистих цілей та цілей коледжу.

Як засвідчує практика, розвиток персоналу – це не лише особиста ціль працівника, але й складова частина внутрішньої стратегії закладу освіти. Кваліфікований персонал – це головна передумова успіху закладу освіти, яка визначає його престижність та рейтинг серед інших закладів.

Тому основними завданнями щодо розвитку персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» мають бути наступні:

* професійна підготовка персоналу;
* раціональне використання потенціалу працівників, їхніх знань та вмінь з метою впровадження в процес навчання новітніх технологій викладання лекцій;
* позитивне ставлення персоналу до керівництва коледжу та його керівництва, що зумовлене можливістю кар’єрного зростання, ефективною системою матеріального і нематеріального стимулювання розвитку працівників.

**ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ**

Розглянувши шляхи вдосконалення розвитку конкурентоспроможності персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності », можемо зробити наступні висновки.

Для будь-якої країни інтелектуальний капітал є найважливішим ресурсом, основу якого становлять фахівці, науковці, викладачі, тощо. Людський капітал формується на основі вмінь, навичок, знань та якості освіти людини протягом усього її життя.

Проаналізувавши світовий досвід розвитку персоналу, можемо стверджувати, що кожна країна має свої особливості у даній галузі. Світовий досвід розвитку персоналу освітніх закладів показує те, що заклади освіти приділяють значну увагу навчанню працівників, створюють школи наставництва, корпоративні університети, удосконалюють розвиток якісних характеристик викладацького складу, здійснюють розвиток персоналу в особистісному напрямку, розвивають стресостійкість, психологічну компетентність працівників.

Розвиток персоналу на ВСП «Фаховий коледж права, економіки та інформаційної діяльності» є важливим елементом стратегії управління коледжу. Адже кваліфікований та компетентний персонал – запорука успіху освітнього закладу. Навчання персоналу на підприємстві є недостатньо розвиненою, оскільки держава не достатньо фінансує навчання викладацького персоналу і університет та коледж докладає всіх зусиль для розвитку працівників.

Проаналізувавши систему розвитку персоналу коледжу, нами були запропоновані наступні кроки, щодо її удосконалення: створення посади спеціаліста з навчання та розвитку персоналу, створення внутрішнього положення про навчання, розвиток і підвищення кваліфікації персоналу; формування процесу планування кар’єри, впровадження сучасних методів навчання для викладацького складу коледжу та проведення мотиваційного моніторингу потреб та мотивів науково-педагогічного персоналу.

**ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ**

На основі проведених результатів магістерського дослідження процесу розвитку персоналу, можемо зробити наступні висновки:

1. Необхідність розвитку персоналу обумовлена важливими змінами, що відбуваються на сучасному ринку праці. Є багато визначень поняття розвитку персоналу. Проте, найбільш повним, на нашу думку, є таке: розвиток персоналу – це сукупність заходів, що пов’язані з підготовкою та перепідготовкою кадрів, з метою набуття ними нових знань та вмінь для досягнення особистих цілей та цілей підприємства загалом. Нині, значення даного поняття змінюється. Потреба у професійному розвитку персоналу визначається шляхом виявлення невідповідності, між наявними знаннями та навичками персоналу, та тими знаннями, які потрібні для досягнення поставлених організацією завдань.

Важливим елементом системи розвитку персоналу є навчання. Навчання персоналу – це цілеспрямований процес набуття працівниками професійних знань, навичок, які є необхідними для виконання трудової діяльності, підвищення продуктивності праці, дають можливість працівнику бути конкурентоспроможним на ринку праці, реалізовувати себе; процес раціонального використання людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

1. Розвиток персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки права та інформаційної діяльності» здійснюється на основі навчальних програм коледжу. Станом на грудень 2020 року чисельність персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» складає 67 працівників, з них 28 осіб мають науковий ступінь кандидатів наук. Види навчання у коледжі є наступні: зовнішнє та внутрішнє, планове та позапланове.

Навчання персоналу коледжу відбувається як безпосередньо на робочому місці, так і за його межами. Внутрішні навчання це здебільшого лекції запрошених викладачів, професорів з інших закладів освіти як національного так і міжнародного рівнів, участь у майстер класах, конференціях, тощо. Зовнішнє навчання відбувається за межами коледжу. Це можуть бути участь у конференціях інших закладів освіти, тренінги, семінари, стажування як на національному, так і на міжнародному рівнях за міжнародними програмами розвитку. Коледж є внутрішнім структурним підрозділом Західноукраїнського національного університету. Університет має укладено 117 договорів з міжнародними університетами. Тому працівники мають змогу стажуватися за різноманітними програмами обміну досвідом і тим самим нарощувати свою компетентність, отримувати нові знання, вміння, опановувати новітні методи викладання.

Працівники коледжу активно використовують смарт технології для подачі лекційного матеріалу, що дає змогу зацікавити студентів та швидко опановувати матеріал. Працівники коледжу складають індивідуальні плани розвитку з метою покращення необхідних компетенцій. Після проходження навчання працівник повинен заповнити форму ефективності навчання та презентувати отриману інформацію колегам. Лише тоді навчання буде зараховане.

Процес навчання має приносити певний результат, тоді буде вважатися, що воно є ефективним. Тому у коледжі визначення ефекту від навчання відбувається за допомогою наступних показників: коефіцієнту всеобучу адміністративно управлінського персоналу, коефіцієнту результативності навчання, коефіцієнту вмотивованості та коефіцієнту кар’єрної ефективності. Розрахунок даних коефіцієнтів дає можливість стверджувати, що працівники пройшовши навчання, отримають нові знання, які дадуть змогу отримати вищий науковий ступінь, проявити себе як компетентних та затребуваних спеціалістів та отримати вищу заробітну плату.

Система розвитку на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності» має деякі недоліки. Тому нами було розроблено проєкт заходів, які допоможуть удосконалити систему професійного розвитку викладацького складу. Етапами нашого проєкту є наступні:

* ввести посаду спеціаліста з навчання та розвитку персоналу;
* сформувати внутрішнє положення щодо навчання персоналу, яке дасть можливість працівникам чітко знати цілі, форми, методи навчання;
* впровадження системи планування кар’єри;
* впровадження сучасних методів навчання та цифрових методів, що дасть можливість працівнику проявити свої знання та вміння, розвинути комунікативні навички та вміння працювати зі студентами.
* проведення спеціалістом з навчання та розвитку персоналу мотиваційного моніторингу серед персоналу на ієрархію їхніх потреб та мотивів.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Біла книга національної освіти України / Т.Ф.Алексеєнко, В.М.Аніщенко, Г.О.Балл [та ін.]; за заг. ред. акад. В. Г.Кременя ; НАПН України. – К. : Інформ. системи, 2010. – 342с.
2. Брич В. Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5 (Т.2). – с. 13 – 16. ­
3. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу, як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т. В. Бучинська // Режим доступу:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13956/1/%d0%9a%d0%9e%d0%9d%d0%9a%d0%a3%d0%a0%d0%95%d0%9d%d0%a2%d0%9e%d0%a1%d0%9f%d0%a0%d0%9e%d0%9c%d0%9e%d0%96%d0%9d%d0%86%d0%a1%d0%a2%d0%ac%20%d0%9f%d0%95%d0%a0%d0%a1%d0%9e%d0%9d%d0%90%d0%9b%d0%a3%20%d0%af%d0%9a%20%d0%9e%d0%a1%d0%9d%d0%9e%d0%92%d0%9d%d0%98%d0%99%20%d0%a7%d0%98%d0%9d%d0%9d%d0%98%d0%9a%20%d0%9f%d0%86%d0%94%d0%92%d0%98%d0%a9%d0%95%d0%9d%d0%9d%d0%af%20%d0%95%d0%a4%d0%95%d0%9a%d0%a2%d0%98%d0%92%d0%9d%d0%9e%d0%a1%d0%a2%d0%86%20%d0%94%d0%86%d0%af%d0%9b%d0%ac%d0%9d%d0%9e%d0%a1%d0%a2%d0%86%20%d0%9f%d0%86%d0%94%d0%9f%d0%a0%d0%98%d0%84%d0%9c%d0%a1%d0%a2%d0%92%d0%90>.

1. Вапнярчук В. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу/ В. М. Вапнярчук // Право та інновації. – 2020. – № 2(30). – с. 63 – 69. – Режим доступу: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/14854/1/doc9>.
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
3. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу/ О. О. Гетьман // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – вип. 17. – с. 556 – 561. – Режим доступу: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/2685/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83>.
4. Глевацька Н. М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ. – 2005. – с. 25 – 30.
5. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – с. 15 – 19.
6. Данюк В.М., Петюк В.М., Цимбалюк С.О. та ін.; Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М.Петюк, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. Ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 98 с.
7. Демченко Я. А. Умови розвитку персоналу вищих навчальних закладів / Я. А. Демченко //Освітологічний дискурс. – 2010. – № 2. – с. 144–153. [Електронний ресурс]: – Режим доступу:

https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/29/48

1. Діброва А. Д. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / А.Д. Діброва, Л. В. Діброва, Л. В. Богач. – Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2014. – 208 с.
2. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / А.П. Егоршин М.: ИНФРА-М, 2016. 532 с.
3. Закон України «Про освіту». [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Закон України «Про вищу освіту». [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
5. Коломієць В.М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства// Економіка та підприємництво. Держава та регіони – 2006. – №4. – с. 169 – 172.
6. Коломієць В. М. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу на підприємстві / В. М. Коломієць// Економічний вісник НГУ. – № 1. – с.77 – 83. – Режим доступу:

<http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/64/2007_1_p077083.pdf?sequence=1>

1. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика / В. Колпаков // Персонал. – 2004. – № 11. – с. 64 – 69.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К.: Кондор, 2006. – 292с.
3. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. / А. О. Левченко // Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3228/1/26>
4. Луговий В. І. Світовий досвід професіоналізації освіти: концептуальні засади і практична реалізація / Луговий В. // Педагогіка і психологія. – 2010. – No2(67). – С.5–22.
5. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств / К. О. Любимова // Економічний часопис – ХХІ. – 2011. – 3 – 4. – с. 58-61.– Режим доступу:

<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/47616/16Lyubymova.pdf?sequence=1>

1. Маслов В.Е. Управление персоналом предприятия / Маслов В.Е.; под ред. П.В. Шеметова. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 312с.
2. Матрусова Т. Н. Внутрішньо-фірмова підготовка кадрів Японії Т. Н. Матрусова // Проблеми теорії і практики управління. – 2018. – №5.
3. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк та ін. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Невская Л. Современные подходы к формированию инновационного персонала предприятий [Текст] / Л. Невская // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция, 2013. – № 2. – с. 312 – 315.
5. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстат-информ, 1997. – 878 с.
6. Офіційний сайт Західноукраїнського національного університету: – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.wunu.edu.ua/>
7. Офіційний сайт ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності»: – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: http://kepit.wunu.edu.ua/
8. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – с. 323 – 327. – Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\_2013\_42\_47](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vetp_2013_42_47)

1. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. :Международные отношения, 1993. – 896 с., с.55
2. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посіб. / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. – 2015. – 176 с.
3. Развитие персонала // Smart Business Solutiones. 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sbsc.ru/business/development.html/>.
4. Режим доступу: електронний ресурс: https://philpapers.org/archive/LEBPAP-3.PDF#page=94
5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
6. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. – Київ: КНЕУ, 2008. – 512 с.
7. Славгородская О.Ю. Взаимосвязь стратегий развития организации и стратегий управления персоналом // Економіка: Збірник наукових статей – Харків: Вид. ХДЕУ, 1998. – № 1. – С. 124 – 126.
8. Статистична звітність ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності».
9. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
10. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Хентце И. – М.: Междунар. отношения, 1997.
11. Чернишова Є. розвиток кадрового потенціалу навчальних закладів системи вищої освіти: зарубіжний досвід / Чернишова Є. // Порівняльно-педагогічні студії. – 2012. – № 2 (12). – с. 1–13. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: http://pps.udpu.edu.ua/article/view/18765/16490
12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебн. практ. пособие. – М.: Бизнес-школа – Интел-Синтез‖, 1997.
13. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учебно-метод. пособ. 2-е изд. Киев: МАУП, 2003. – 280 с.
14. Eraut, A.M. (2017). «Developing professional knowledge withina client – centered orientation».
15. Laff M. Preparing the next generation / Michael Laff // ASTD. – T+D. – June, 2006. – Р. 20.
16. Rivera R. J. The 2006 State of the industry in leading enterprises: ASTD’s annual review of trends in workplace learning and performance: Executive summary / Ray J. Rivera, Andrew Paradise // ASTD. – 2006. – 5 p. – http://www.astd.org
17. Sugrue B. The 2003 State of the industry report: ASTD’s annualreview of trends in workplace learning and performance / Brenda Sugrue // ASTD. – 2003. – 28 p. – <http://www.astd.org>
18. Sugrue B. The 2005 State of the industry report: ASTD’s annual review of trends in workplace learning and performance / Brenda Sugrue, Ray J. Rivera // ASTD. – 2005. – 24 p. – <http://www.astd.org>

**Міністерство освіти і науки України**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Прізвище ім’я по батькові**

**Розвиток конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах освітнього закладу**

(на матеріалах ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності»)

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма Управління персоналом

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Частина 2

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Бланк індивідуального плану розвитку працівника на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності»**

**Індивідуальний План Розвитку**

|  |  |
| --- | --- |
| *Підрозділ* | **ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності»** |
| *ПІБ* | **Метельський Ігор Дмитрович** |
| *Посада* | **викладач** |
| *Науковий ступінь* | **Кандидат юридичних наук** |
| *Рік* | **2020** |

1. **Пріоритети в розвитку для теперішньої посади:**

(компетенції, які потребують розвитку):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ціль** | **Дія** | **Планова дата** |
| 1. Удосконалити компетенцію організації та планування | Прочитати книгу «Тайм менеджмент успішних людей» Л. Вандеркам | **До 15.06.2020** |
|  |  |  |

Рекомендації керівника:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ціль** | **Дія** | **Планова дата** |
| 1. Розвивати компетенцію   «Навички проведення  презентації» | Пройти внутрішнє навчання по темі «Цифрові технології» | **До 01.09.2020** |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. **Плани кар’єрного розвитку на найближчі 3-5 років (вказати посади або науковий ступінь )** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Голова циклової комісії\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. **Чи згодні Ви на переїзд в зв’язку з кар’єрним просуванням? Якщо ТАК, вкажіть куди**

⬜ Ні, не згоден(а) +Вінниця ⬜ Чортків ⬜ Хмельницьк ⬜ Луцьк

**Пріоритети в розвитку для майбутньої посади:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ціль** | **Дія** | **Планова дата** |
| 1. Покращити знання процесуального законодавства | Ознайомлення з останніми змінами в законодавстві та відвідання тренінгу Господарське процесуальне законодавство: актуальні питання правозастосування | **До 01.10.2020** |
|  |  |  |

1. **Спеціальні завдання або проєкти (за потребою)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Завдання/проєкт** | **Планова дата** |
|  |  |

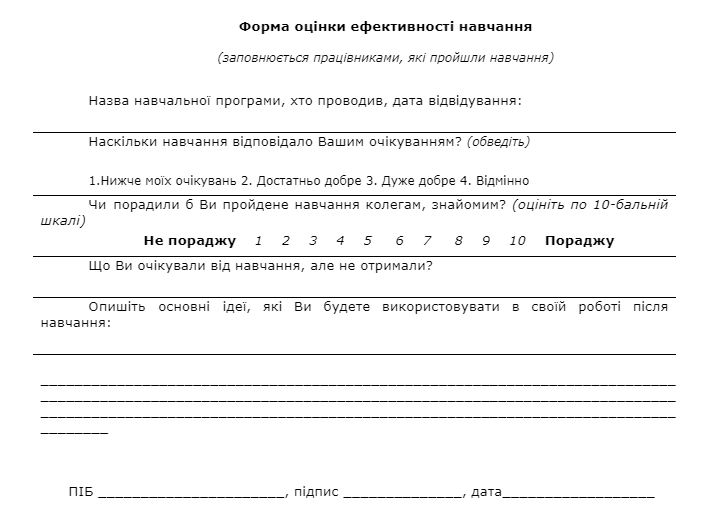
**Підпис керівника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Багрій І.П.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Підпис працівника \_\_\_\_\_\_\_\_Мтельський\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Додаток Б**

**Заявка на навчання персоналу на ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційної діяльності»**

**Додаток В**

**Форма ефективності проведення навчання**

**Додаток Г**

**Форма відгуку про результати стажування**

