**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ЯЄЧНИК Назар Петрович**

**Освітня технологія планування професійної кар’єри/ Educational technology of professional career planning**

спеціальність 015 «Професійна освіта»

освітня програма – Професійна освіта управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

|  |
| --- |
| Виконав студент групи ПОУПм - 21  **Н.П. Яєчник**  *підпис* |
| Науковий керівник**:**  к.е.н., доцент Ольга ДЯКІВ  *підпис* |
| Науковий керівник**:**  д.п.н., професор Лілія РЕБУХА  *підпис* |
| Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 р.  Зав. кафедри, д.е.н., професор  Михайло ШКІЛЬНЯК  *прізвище, ініціали підпис* |

ТЕРНОПІЛЬ, 2021

**АНОТАЦІЯ**

Назар ЯЄЧНИК. Освітня технологія планування професійної кар’єри. –Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «магістр» за спеціальністю 015 Професійна освіта. – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

У першому розділі висвітлено основи планування професійної кар’єри та професійного навчання персоналу як чинник його конкурентоспроможності.

У другому розділі проведено аналіз професійного навчання персоналу відділу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

У третьому розділі обгрунтовано підвищення ефективності професійного навчання та запропоновані напрями підвищення з точки зору планування професійної карєри.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 54 позицій, містить \_\_\_ рисунків та \_\_ таблиць.

**ANNOTATION**

Nazar YAYECHNYK . Educational technology of professional career planning -Manuscript.

Qualification work for obtaining a degree of "master" in the specialty 015 Vocational education. - Western Ukrainian National University. - Ternopil, 2021.

The first section outlines the basics of career planning and professional training of staff as a factor in their competitiveness.

The second section analyzes the professional training of the department staff at the Ternopil Higher Vocational School in the field of services and tourism.

The third section substantiates the increase in the effectiveness of vocational training and suggests areas for improvement in terms of professional career planning.

Qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources from 54 positions, contains \_\_\_ figures and \_\_\_ tables.

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **АННОТАЦІЯ** |  |
|  | **ВСТУП** |  |
| І. | **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР’ЄРИ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ** |  |
| 1.1 | Типи, види і форми професійного навчання персоналу |  |
| 1.2 | Планування і організація професійного навчання персоналу |  |
| ІІ | **АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛУ У ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ВИЩОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ УЧИЛИЩІ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ТУРИЗМУ** |  |
| 2.1 | Загальна характеристика установи |  |
| 2.2 | Аналіз організації професійної підготовки та перепідготовки персоналу установи |  |
| ІІІ | **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ У ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ВИЩОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ УЧИЛИЩІ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ТУРИЗМУ, ЯК ЧИННИК ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР’ЄРИ ПЕРСОНАЛУ** |  |
| 3.1 | Зарубіжний досвід професійного навчання персоналу |  |
| 3.2 | Напрямки підвищення ефективності професійного навчання персоналу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму |  |
|  | Висновки |  |
|  | **СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ** |  |

**ВСТУП**

Розвиток співробітників є важливою умовою успішної діяльності будь-якої освітньої організації. Прискорення технічного прогресу призвело до стрімких змін і вимог до професійних знань, умінь, навичок і компетенцій сучасних талантів у навчальних закладах країни.

Розвиток співробітників також досягається за допомогою низки заходів, включаючи професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації та планування кар’єри співробітників.

Ефективна діяльність будь-якої організації в основному залежить від рівня розвитку її співробітників. З огляду на швидке старіння теоретичних знань, навичок і практичних можливостей сьогодні, здатність організації постійно підвищувати професійний рівень своїх співробітників є одним з найважливіших факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку , оновлення та зростання товарів або послуг.

Фактична ситуація суб'єкта. Як відомо, працівники в сучасних умовах повинні бути високоосвіченими, володіти високою всебічною культурою, стратегічним мисленням, креативністю та ерудицією. Організація підвищення кваліфікації персоналу стала однією з основних функцій управління персоналом. Щоб зменшити плинність кадрів, необхідно заохочувати працівників, тобто всебічний розвиток.

**Актуальність даної теми** дослідження полягає в тому, що кожна компанія, яка прагне високих прибутків, вкладатиме кошти в розвиток своїх співробітників. Одним із напрямків стабілізації кадрового забезпечення та зниження плинності кадрів є заохочення працівників до підвищення кваліфікації, тобто пошук відповідної мотивації для цього процесу.

**Мета роботи:** розглянути теоретико-методичні основи розвитку співробітників, вивчити форми підвищення кваліфікації співробітників, проаналізувати практичне застосування методів розвитку талантів на світових підприємствах.

**Предметом дослідження** є форма і метод професійного навчання та розвитку працівників на сучасних освітніх закладах.

**Об’єктом дослідження** є система професійної підготовки та розвитку персоналу в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

**Новизна представленої роботи полягає** у: визнанні оцінки процесу професійної підготовки в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму та задоволеності професійним розвитком працівників, які пройшли дане дослідження.

Теоретичні та емпіричні методи дослідження. У науковій роботі ми використовуємо системні методи – створення систем розвитку персоналу та аналітичні та комплексні – для обробки та оцінки даних підприємства. За результатами дослідження виявлено недоліки системи професійного навчання в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму та запропоновано нову систему професійного навчання корпоративного персоналу. Наведено соціальні та економічні наслідки запропонованих заходів. Отримати акт про виконання заходів, передбачених підприємством. Коли в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму створить нову систему професійного навчання персоналу, результати дослідження будуть враховані.

**Ключові слова:** таланти, підготовка талантів, професійна підготовка. представити

Відповідно до визначеної мети роботи ставляться такі завдання:

- Розглянути теоретико-методичні основи розвитку співробітників;

- Дослідження форми професійного розвитку талантів;

- Аналіз практичного застосування методів розвитку талантів на глобальних підприємствах;

**Аналіз публікації.** Засновником розвитку кар’єри є А. Сміт, який у своїх дослідженнях довів, що людину потрібно примушувати працювати, а її роботу потрібно постійно контролювати. Ряд досліджень видатних українських економістів, зокрема М. Білопольського, Д. Богіна, М. Боровика, Г. Грема, О. Грішнової, А. Кібанова, А. Колоти, А. Литвиненка, В. Савченка, С. Шапіро, І. Швець та ін.

Теоретичні та емпіричні методи дослідження. У своїй науковій роботі ми використовували системний підхід – створення системи розвитку персоналу та аналітичні та комплексні методи – до обробки та оцінки даних про корпоративну діяльність.

**Апробація.** Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» – Тернопіль, ТНТУ, 2021 на тему: «Педагогічна інноватика у розвитку нових напрямів освіти» (Тернопіль, ТНТУ, 2021р.) та на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», ЗУНУ, 2021 на тему: «Суть та завдання професійного розвитку персоналу» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.).

Базою даних дослідження є законодавство та нормативні документи, періодичні видання, Інтернет-ресурси, звіти про фінансову діяльність освітнього закладу.

Наукова робота містить 51 сторінок, \_\_\_ схем, \_\_\_\_ таблиць, \_\_ назв списків літератури.

**РОЗДІЛ І**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАРЄРИ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

* 1. **Типи, види і форми професійного навчання персоналу**

Здатність компанії розвиватися і компетентність співробітників базується на здатності співробітників формувати, накопичувати і раціонально застосовувати нові знання в процесі виробництва інноваційної продукції. Завдяки створенню та розвитку знань компанія має явну конкурентну перевагу на ринку.

Нові знання є інтелектуальною основою управління та функціонування організації, а також найважливішою частиною формування інтелектуального капіталу. Знання – це результат творчої праці людей, які формують цінності та розвиваються в професійних закладах освіти. Елементи, які безпосередньо втілюють поняття «знання», показані на рисунку 1.1.

**ЗНАННЯ**

Культурні

та духовні надбання

людини

Моральні цінності

Наукові знання:

теорії, закони,

принципи, категорії,

поняття

Прикладні

професійні знання

Повсякденні знання:

життєвий досвід,

факти

Уміння

Навички

Переконання

Рис.1.1. Складові поняття «знання»[15, С.75]

Знання — це сукупність легкодоступної інформації, вираженої людиною у формі досвіду, навичок, умінь, мудрості для виконання певних завдань.

Впровадження економіки знань є однією з головних цілей глобальних компаній. Економіка знань висуває нові й вищі вимоги до якості робочої сили та її конкурентоспроможності у виробництві.

Творча людина, яка володіє необхідними знаннями, вміннями та навичками, і яка може вчитися все життя, зможе легко інтегруватися в сучасне інформаційне суспільство.

Нині виробництво інформації та знань стало основним джерелом економічного зростання розвинених країн.

У науковій літературі поняття «економіка знань» має широкий спектр синонімів: економіка знань; суспільство знань; нова економіка; інформаційна економіка; інформаційне суспільство; постіндустріальне суспільство; суспільство навчання протягом усього життя; цифрове суспільство; мережеве інформаційне суспільство; глобальне суспільство; Високотехнологічна цивілізація; наукомісткі галузі тощо.

Термін «економіка знань» зазвичай вважається синонімом поняття «економіка інновацій», але це не так: економіка знань є вищим етапом розвитку інноваційної економіки та основою суспільства знань або інформаційного суспільства. .

«Економіка знань» наразі не має чіткого визначення. У вчених є різні пояснення цьому. Після виведення цього питання ми можемо пояснити цей термін так: поширення та використання знань, інформації та новітніх технологій».

На думку В. Геєса, економіка знань повинна мати такі характеристики: «...це економіка з накопиченням і використанням знань як провідним чинником; професійні (наукові) знання та щоденні знання стають важливим ресурсом, яка пов'язана з робочою силою. , Капітал і природні ресурси разом забезпечують зростання та конкурентоспроможність економічної системи» [2, с. 112].

Проте саме людський капітал відіграє ключову роль у формуванні економіки знань, адже люди є основним носієм і єдиним носієм знань. На думку відомого українського вченого О. Грішнової, «Людський капітал — це певна кількість здоров’я, знань, умінь, навичок, мотивацій, сформованих і розвинених людиною за рахунок інвестицій і цілеспрямовано використаних в одній чи кількох сферах. За оцінками Світового банку, нинішня загальна вартість глобального людського капіталу становить 550 трильйонів доларів США, що у 8 разів перевищує світовий ВВП.

Тому людський капітал став провідним фактором виробництва, і в даний час становить близько 80% структури національного багатства розвинутих країн.

Висока якість цього елемента забезпечує США, Великобританію, Німеччину, Японію та інші країни можливості впровадження економіки знань [5, с 5]. 27].

Ці країни вже давно сформували інноваційну модель суспільного розвитку, засновану на інтенсивному виробництві та використанні нових знань, завдяки впровадженню яких сировина досягає 70-85% зростання ВВП у сфері освіти, технологій та виробництва [20].

Постійні та значні інвестиції в розвиток особистості допомогли цим країнам досягти статусу найрозвиненіших країн світу та посісти високі позиції у світових рейтингах. Успіх цих країн пояснюється зміною ставлення державної політики до людського капіталу: «соціальні» витрати, які вважалися незворотними, почали розглядатися як інвестиції в майбутнє процвітання країни.

Враховуючи, що в цей список входить Японія, країна з бідними природними ресурсами, але добре розвиненою освітою і наукою, можна зробити висновок, що політика розвитку людського інтелектуального капіталу будь-якої країни може гарантувати формування економічних знань. , Що в подальшому забезпечить високу конкурентоспроможність.

Останніми роками Китай швидко прагне запровадити економіку знань. У зв’язку з активним процесом урбанізації та участю жінок (в основному через політику «одне домогосподарство – одна дитина», яка дає можливість жінкам працювати), першочерговим завданням країни є прискорення накопичення людського капіталу. У Китаї є грамотна освітня політика – держава заохочує та заохочує своїх студентів вступати до першокласних університетів розвинених країн, і більшість студентів після закінчення школи повертаються додому з новими знаннями та закордонним досвідом.

Оцінка рівня розвитку економіки знань країни вимірюється індексом економіки знань (The Economy Knowledge Index), розробленим експертами Світового банку. Індекс економіки знань — це середнє значення чотирьох індексів: індекс економічного стимулу та інституційної системи, індекс освіти, індекс інновацій та індекс інформаційних технологій та комунікацій [20].

У таблиці. 1.1. Нижче наведено значення Індексу економіки знань для країн Центральної та Східної Європи у 2020 році. Середнє значення регіонального індексу – 7,36 (з 10). Найвищі показники мають Естонія, Словенія та Литва. В Україні ця цифра дуже низька – 4,29. У моїй країні особливо низькі значення індексу інновацій (2,84, середньообласний – 6,48) та економічного та інституційного індексу (4,33; 8,08). Ці показники в першу чергу показують, що рівень управління науково-технічними інноваціями на національному рівні є недостатнім.

*Таблиця 4*

**Види професійної підготовки в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму**

|  |  |
| --- | --- |
| КЛАСИФІКАЦІЙНА ОЗНАКА | ВИДИ НАВЧАННЯ ВІДПОВІДНО ДО КЛАСИФІКАЦІЙНОЇ ОЗНАКИ |
| **Залежно від учасників процесу навчання** | - внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства;  - зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів;  - самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації. |
| **Залежно від поєднання навчального процесу і роботи на підприємстві** | - з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків;  - без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків |
| **Залежно від цільового призначення** | - перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії);  - підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності;  - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі;  - навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації. |
| **Залежно від часу навчання** | - короткострокове – навчання не більше 5 днів;  - середньострокове – навчання не більше 6 місяців;  - довгострокове – навчання більше 6 місяців. |
| **Залежно від кількості учасників навчання** | - індивідуальне;  - групове. |

План підготовки та перепідготовки кадрів формується відділом кадрів за формальним планом відповідної професії. Щоб вибрати метод навчання співробітників, організація повинна враховувати його вплив на аудиторію, яка проходить навчання. Планування навчання персоналу має бути спрямоване на повне розкриття можливостей кожного співробітника.

**1.2. Планування і організація професійного навчання персоналу**

Умови для активного впровадження нових технологій і методів навчання. З огляду на обраний українськими роботодавцями носій руху економіки знань, у взаємодії навчальних закладів і підприємств рекомендується звернути увагу на пошук шляхів удосконалення освіти на всіх рівнях.

Запровадження економіки знань є однією з головних цілей України. Його реалізація допоможе досягти швидкого економічного зростання, що вкрай необхідно з огляду на ситуацію в країні. Висока частка населення з вищою освітою в Україні є вагомим і позитивним аргументом для побудови економіки знань.

Основні складові та рушійні чинники розвитку як частини інфраструктури економіки знань наведені на рисунку 1.2.

**Основні складові та драйвери розвитку знань**

*2) високоякісна освіта;*

*3) ефективна фундаментальна наука;*

*4) ефективний науково-технічний венчурний бізнес;*

*5) високоякісний людський капітал в його широкому визначенні;*

*6) виробництво знань і високих технологій;*

*7) інформаційне суспільство або суспільство знань;*

*8) інфраструктура реалізації та трансферу ідей, винаходів і відкриттів від фундаментальної науки до інноваційних виробництв, і далі – до споживачів.*

*1) ефективні державні інститути, що реалізовують високу якість життя;*

Рис.1.2.- Компоненти прогресування економіки знань [17, c.12]

З цих позицій, враховуючи переваги економіки знань, успіх України у досягненні конкурентоспроможності на світовому ринку залежить від її здатності швидко адаптуватися до потреб світової економіки з точки зору її потенціалу у створенні, використанні та поширенні знань.

Найважливішою особливістю економіки знань є те, що вона має значний мультиплікаційний вплив на розвиток усіх інших галузей. Це багато в чому пояснює зростаючу дистанцію між розвиненими країнами та всіма іншими країнами.

Петер Сеньє описав навчальну організацію як організацію, в якій співробітники продовжують розширювати свої можливості, допомагають їм досягати очікуваних результатів, розвивати нові способи мислення, вільно поширювати колективні бажання, а співробітники продовжують вчитися для спільного навчання [1, с. 510] .

В організації, яка самонавчається, співробітники можуть створювати та впроваджувати нові та креативні речі, покращуючи свої здібності та таланти, а також підвищуючи особисту конкурентоспроможність та конкурентоспроможність компанії. Особливістю організацій, що самонавчаються, є те, що роботодавці та зацікавлені сторони працівників все більше зацікавлені у залученні всіх типів працівників до навчання впродовж життя, планування та управління кар’єрою співробітників, з метою сприяння їхньому професійному розвитку та інноваційному розвитку, а також надати компаніям на це. Основа конкурентоспроможності на ринку.

Успіх таких організацій переважно залежить від адаптації організації до потреб ринку, зокрема від орієнтації на споживача, дій конкурентів, реакції на часті зміни у внутрішній та світовій економіці [13, с.250].

В організаціях, що самонавчаються, змінилося ставлення співробітників до розвитку та навчання, у них сформувалася внутрішня мотивація «безперервного навчання», щоб забезпечити собі та компанії довгострокову конкурентну перевагу. У такій компанії змінюються ролі та функції державних менеджерів усіх рівнів. Вони є лідерами та основною рушійною силою подальшого розвитку організації, ініціюють інновації, разом із кадровими службами розробляють курси та плани, оцінюють ефективність їх впровадження. Для будь-якої організації, яка самонавчається, важливим елементом є навчання співробітників, яке здійснюється через освітню діяльність, навчання, проекти та професійні курси. Результати опитування свідчать, що респонденти вважають необхідним проводити освітні заходи та проекти для підвищення професійної компетентності працівників та спільного розвитку організації кілька разів на місяць або кілька разів на півроку відповідно 45% та 50% відповідно.

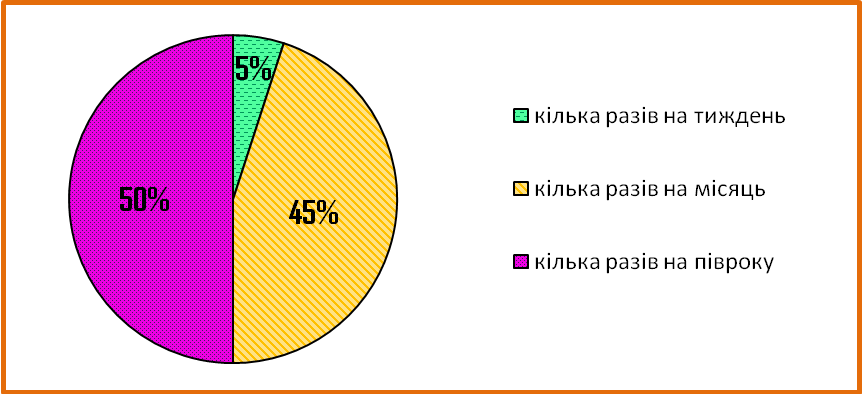
******

Рис. 2.1. Частота проведення освітніх заході та проектів з підвищення компетентності працівників

Діаграму складено на основі авторського опитування.

Слід зазначити, що 70% працівників організації принаймні кожні півроку беруть участь у навчальній програмі для підвищення професійних та особистих можливостей (рис. 2.2).

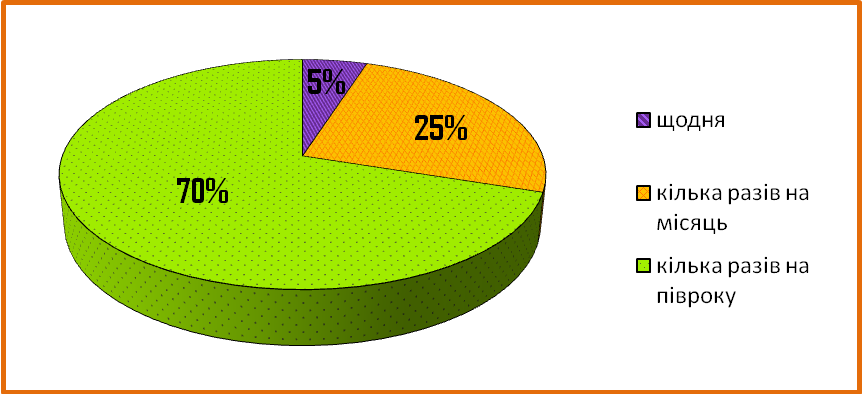


Рис. 2.2. Періодичність участі працівників у програмі навчання джерело. Складено на основі авторського опитування.

**Висновки до розділу 1**

Отже, можна зробити висновок, що без перебільшення можна сказати, що одним з найважливіших факторів успіху кожної освітньої організації є команда професіоналів.

Трудові відносини між керівництвом та її співробітниками схожі на симбіотичні відносини: один елемент допомагає один одному, розвивається і доповнює один одного - компанія несе витрати на розвиток і навчання співробітників, а співробітники, в свою чергу, забезпечують стабільний і швидкий розвиток закладу. Незаперечним доказом є високий ступінь задоволеності опитаних та їх численні позитивні відповіді та відповіді в анонімній анкеті.

Сьогодні управління знаннями є необхідним атрибутом будь-якої організації для розробки ефективної стратегії. Тому дослідження теорії управління знаннями мають міцне наукове підґрунтя.

Протягом усієї історії суспільства система здобуття та накопичення знань завжди була центральним об’єктом дослідження багатьох вчених.

Спираючись на сучасну наукову літературу, можна зосередитися на тлумаченні дефініції «управління знаннями». Інакше кажучи, у спробах інтерпретації різних вчених і експертів багато відмінностей, і вони повністю або детально присвячують свою роботу дослідженню предмета.

Управління знаннями на підприємстві – це процес створення, поширення та зберігання знань та інформації, що використовуються працівниками. Вони є незамінними елементами та основою для побудови успішної організації в сучасних реаліях.

Деякі вчені взагалі негативно ставляться до терміну «управління знаннями», тому що в буквальному сенсі вплинути на знання, не кажучи вже про управління ними, неможливо. Можна лише створити певні умови для більш ефективного їх використання.

**Розділ ІІ**

**АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛУ У ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ВИЩОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ УЧИЛИЩІ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ТУРИЗМУ**

**2.1. Загальна характеристика установи**

Тернопільське вище професійне училище сервісу і туризму створене на базі Тернопільського обласного промислового комітету згідно з постановою No 29 від 16 січня 1959 р. Це професійно-кравецьке училище.

Відповідно до розпорядження No 15 Головного управління професійної освіти Кабінету Міністрів УРСР від 29 лютого 1964 року школу передано до Чернівецького міждержавного управління професійної освіти.

1 вересня 1969 року Тернопільське професійно-технічне училище № 8 було передано до управління Міністерства професійно-технічної освіти Тернопільської області згідно з наказом Держкоміністерської наради № 7 30/VII-1969.

У 1978 році ПТУ No8 Тернополя було перейменовано в ЗОШ No3. Тернопіль.

У 1985 році СПТУ №3 утворив філію в Тернопільському філії та обласному професійно-технічному училищі, у 1999 році йому надано статус Тернопільського 11 ПТУ і школу перейменовано в ПТУ №3м. Тернопіль.

11 червня 2007 року відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України No 475 «Про удосконалення мережі професійно-технічних навчальних закладів Тернопільської області» Тернопільське ПТУ No 3 перейменовано на «Тернопільське ПТУ ім. Вище професійне училище «Коледж сервісу і туризму».

Наказом Міністерства освіти і науки України від 26.06.2015 р. № 680 «Про оптимізацію мережі тернопільських професійно-технічних навчальних закладів Міністерства освіти і науки України» додано модний стиль національного навчального закладу «Тернопіль». ПТУ «Перукарський технікум» шляхом реорганізації приєднано до національного професійно-технічного навчального закладу «Тернопільське сервісно-туристське вище професійне училище».

Практичні заняття є однією з важливих форм навчання студентів. Тут уперше практично створені методи застосування наукових знань, закріплення й розширення, оцінки сучасних наукових методів та засобів. Практичне заняття – форма навчання, при якій вчитель організовує учнів для детального розгляду певних теоретичних положень: предметів та формування практичних умінь і навичок шляхом особистого виконання поставлених учнями завдань. Практичні заняття проводяться в аудиторіях або навчальних лабораторіях, обладнаних необхідними засобами навчання та комп'ютерною технікою, а при необхідності - на робочих місцях. Цей вид виховної роботи має два поняття: широкий зміст і вузький зміст.

У широкому розумінні під практикою розуміється будь-яка практична діяльність студентів, тобто все, що належить до практичної підготовки, пов’язане із застосуванням і поглибленням знань, набуттям умінь і навичок: вправи, розв’язування задач, семінарські та лабораторні роботи, виробничі та навчальні практики. Інше поняття практична підготовка вузька. Він розглядає практичний курс як різновид практичної діяльності, заснованої на змісті викладання з метою поглиблення, застосування та розширення знань і навичок. Тому практичні заняття з окремих предметів проводяться після лекцій з інтервалом 2-3 лекції. Практичне заняття складається з 25-30 студентів. З метою ефективнішого оволодіння практичними навичками та вміннями студентів академічна група поділяється на дві групи по 12-15 осіб.

Мета практичного курсу може бути виражена у вигляді десяти основних пунктів:

1) Закріплювати знання шляхом активного повторення лекційних матеріалів, конкретизувати та розширювати ці матеріали та перетворювати їх у певні завдання;

2) Розвинені вміння самостійно використовувати вивчені знання для виконання певних дій та набуття нових знань і умінь;

3) Встановити зв'язок між моделлю, формулою, індексом вимірювання та практикою її застосування;

4) Знайомство з науковими методами та засобами. Практичне застосування

5) Набуття первинних експериментальних навичок;

6) знайомі з різними методами аналізу та оцінки стану об’єкта дослідження, довідковими матеріалами та іншими допоміжними інформаційними матеріалами;

7) набути навичок самостійного розв’язування науково-практичних завдань;

8) При збереженні різних знань у конкретній системі;

9) Обов'язки дисциплінарної освіти та освіти та наукових досліджень;

10) Розвивати зв’язки та зв’язки між темами. Структура, процедури та методи. Найпоширенішими структурами практичного навчання є такі:

1. Організаційна частина (перевірка класної підготовки студентської групи; попередній контроль знань, умінь і навичок студентів; повідомлення про цілі курсу; загальна постановка проблеми та обговорення учасниками; вступний інструктаж з техніки безпеки).

2. Мотивація навчально-пізнавальної діяльності учнів (обговорення ролі та позиції суб’єкта в оволодінні предметом; інформування учнів про систему практичних навичок, якою учні повинні оволодіти на заняттях; стимулювання діяльності учасників у майбутньому).

3. Етап підготовки до впровадження, практичні завдання (надати студентам персональні практичні завдання; інструкції з безпеки на робочому місці; роз'яснити вимоги до звітності та процедури захисту).

4. Учні під керівництвом викладачів самостійно виконують фактичні завдання (виконують теоретичну частину роботи, перевіряють теоретичні положення, досліди, спостереження, вправи, креслення, розрахунок, креслення, заповнення бланків тощо шляхом дослідів; демонстрації вчителя, виробниче навчання магістри, технологія виробництва Виконання операції, пояснення студентів з техніки безпеки під час фактичної роботи).

5. Заключна частина (вчитель пояснює прийоми виконання практичного домашнього завдання, безпечні підсумкові вказівки, прийняття звіту, аналіз практичного заняття, оцінка практичних домашніх завдань студентами, домашнє завдання).

Семінар – форма навчання, при якій викладачі організовують обговорення на заздалегідь визначені теми, а студенти готують реферати на основі індивідуальних завдань (конспектів). Семінар проводиться в аудиторії або аудиторії у складі академічної групи. Перелік тем семінару визначається робочими курсами предмета. Основна мета класичного семінару – надати студентам можливість реально використовувати теоретичні знання за умови моделювання форми діяльності, теми та соціального фону діяльності дослідника. Семінар – це вищий рівень підготовки в порівнянні з розглянутими практичними курсами. Фактично це колективна форма самостійної роботи студентів.

Основні вимоги до семінару такі:

Студенти повинні заздалегідь (7-10 днів) зрозуміти тему та мету семінару, а також отримати план чи список запитань чи тему (конспект) окремих завдань. План семінару має відображати як тему попереднього заняття, так і правила курсу.

Крім того, викладачі повинні ознайомити студентів із рекомендованим списком літератури, надати інформацію про те, які ресурси є в бібліотеці університету, коледжу чи читальні, на кафедрах (кабінетах, лабораторіях) та інших бібліотеках.

2. Стиль навчальної програми має бути емоційно піднесеним, живим, суперечливим, характеризуватися проблемним висвітленням освітніх питань.

3. Навчальна інформація, викладена на лекції, повинна «звучати» на семінарі, закріплюватися в пам'яті студентів і конструктивно трансформуватися в площину пошукової діяльності, практичного застосування знань для вирішення різноманітних ситуацій-навчальних, економічних, промислових, суспільство. , тощо

4. Слід заохочувати вчителів самостійно робити висновки та узагальнення з питань, які обговорюються на уроці. Сподіваємося, що по кожному дискусійному питанню виступить якомога більше студентів, щоб створити атмосферу напруженої розумової праці.

5. Навчальна взаємодія в системі «учитель-учень»-довіра, повага, ввічливість. Атмосфера ділового спілкування в класі. Комунікативний метод – виховує оптимізм; опора на позитивний потенціал особистості; поєднання доброзичливих вимог і довіри до самостійності учнів; впевнене, відкрите та щире спілкування; безкорислива чуйність та емоційна прийнятність партнера; прагнення до взаєморозуміння та співпраці ; Особисті методи вирішення навчальної ситуації, розуміння поведінки учнів; надзвичайно експромтне спілкування; обговорення напряму; прагнення самовдосконалюватися; зріст і достатня самооцінка кожного учасника; розвивати почуття гумору.

6. Кожен студент повинен знати: на семінарі його реферати, доповіді, виступи, вміння пояснювати та відстоювати свою позицію та діяльність, що обговорюється, будуть об’єктивно оцінені викладачем, і він отримає підсумкову оцінку, яка буде включена в класному журналі.

Студенти, які не атестовані з цього предмета, повинні проходити індивідуальне тестування під час співбесіди з викладачем у позаурочний час. Це стосується як студентів, які пропустили семінар, так і студентів, які не отримали оцінки. Безперервний контроль є дуже важливим чинником формування навчальної мотивації учнів, що надихає на хорошу безперервну освіту.

**2.2. Аналіз організації професійної підготовки та перепідготовки персоналу установи**

Професійне навчання працівників – це систематичний процес формування у працівників теоретичних знань, умінь і практичних навичок підприємства, необхідних для виконання роботи. Професійний розвиток людини — це підготовка та адаптація людини до певної професії чи професійної роботи. Це поняття вужче поняття «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду праці, охоплюючи необхідні теоретичні знання, вміння та практичні навички, норми соціальної поведінки, систему моральних цінностей та економічну якість [5].

Фактори, які підвищують важливість безперервного навчання для корпоративного персоналу, показані на рисунку 2. 1.

Рис.2.1. Чинники підвищення важливості безупинного навчання персоналу

Наприклад, ще в 1970-х роках більшість американських корпоративних керівників почали розглядати витрати на навчання як вигідні інвестиції, а відділи розвитку людських ресурсів і внутрішні навчальні центри як прибуткові підрозділи.

Найповніша стратегічна мета загального розвитку співробітників і компанії виражається системно і адаптується до змін зовнішнього середовища шляхом розвитку конкурентних переваг співробітників і компанії. Розвиток персоналу має бути взаємопов’язаною системою дій, елементами якої є формулювання кадрової стратегії, прогнозування та планування вимог до певної кваліфікації, управління кар’єрою та професійним зростанням, організаційна адаптація, навчання, формування організаційної культури.

На малюнку 2. Зображено основних учасників професійної підготовки та розвитку сучасних підприємств.



Рис.2.2. Учасники процесу навчання на підприємстві

Слід зазначити, що вище керівництво не може нести пряму відповідальність за навчання співробітників - його завдання полягає у визначенні стратегічного напрямку.

Менеджери середньої ланки працюють лише безпосередньо з лінійними керівниками і не розуміють реальної ситуації у сфері кваліфікації працівників. Вони не повністю розуміють різницю між фактичною кваліфікацією та необхідною кваліфікацією.

Тому безпосередньо відповідати за процес навчання співробітників можуть тільки лінійні керівники. По-перше, вони добре знають роботу своїх підлеглих, а по-друге, можуть по-справжньому оцінити власні здібності.

Працівниками керують безпосередні керівники. Тому він також відповідає за навчання працівників.

Професійна підготовка персоналу (первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), адаптація працівників, оцінка та атестація, планування кар'єри, просування по кар'єрі співробітників. Проте, на нашу думку, не слід ототожнювати поняття «розвиток працівника» та «професійний розвиток співробітника», тобто працівники набувають нових здібностей, знань, умінь і навичок, і використовують або будуть використовувати їх у своїй професійній діяльності. Кар’єра -розвиток – шляхом навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників виконувати нові виробничі функції, завдання та обов’язки, адаптуватися до нової ситуації підприємства, підвищувати рівень професійного розвитку при виконанні окремих функцій. Поняття розвитку співробітників набагато ширше.

Рис. 2.3. Модель організації навчання на підприємстві

Організувати складові процесу розвитку персоналу - професійне навчання персоналу, адаптацію виробництва, оцінку та атестацію персоналу, планування кар'єри персоналу. Розвиток співробітників значною мірою залежить від посадового статусу профорієнтаційного персоналу в навчальних закладах та організаціях. Одним із результатів розвитку співробітників є творча та інноваційна праця працівників. При цьому передумовою розвитку співробітників є наявність в організації відповідної системи матеріального і морального стимулювання. Якщо розвиток співробітників переважно здійснюється всередині організації або поза виробництвом, особистий професійний розвиток може перевершити зайнятість організації не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних або власних коштів.

У таблиці 2 наведено переваги та недоліки SWOT-аналізу управління розвитком персоналу освітнього закладу.

*Таблиця 2.1*

SWOT——Аналіз розвитку персоналу та управління

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони (S)** | **Слабкі сторони (W)** |
| - низька плинність кадрів  - висококваліфікований персонал  - правильна корпоративна політика  - інвестиції в персонал  - мотивація для навчання | - недооцінка системи наставництва  - відсутність похвали за здобуті знання  - використання застарілих методів навчання |
| **Можливості (O)** | **Погрози (T)** |
| - можливість підвищення кваліфікації і навчання фахівців у закордонних філіалах  - підвищення продуктивності праці та збільшення прибутку на підприємстві  - забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою | - посилення конкурентної боротьби  - зниження трудового потенціалу  - зниження якості продукції і послуг  - низька адаптованість у працівників до нових умов праці |

Результати аналізу показують, що порівняно з сильними сторонами та можливостями, слабких сторін і загроз набагато менше. Заклад дуже активно навчає співробітників для підвищення продуктивності та отримання більшого прибутку. Конференції та семінари характеризуються активними методами навчання. Участь у семінарах розвиває логічне мислення та формує моделі поведінки в різних ситуаціях. Для закладу професійної освіти також важливо надавати значення розвитку корпоративної культури, що позитивно впливає на відносини всередині команди.

Для визначення рівня підготовки та перепідготовки вищого професійного училища «Коледж сервісу і туризму». ми проаналізували показники за 2018-2020 роки, результати дослідження наведені в таблиці 3.

Таблиця 2.2

Основні показники визначення рівня підготовки за роками 2018-2020 рр

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПОКАЗНИКИ** | **2018** | **2019** | **2020** | **2018р/**  **2017р** | **2019р**  **/2018р** | **2020р**  **/2019р** |
| Навчено новим професіям | - | - | - | - | - | - |
| У т.ч.:  - на виробництві | - | - | - | - | - | - |
| - у навчальних закладах різних типів по договорах | - | - | - | - | - | - |
| Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців | 2 | 1 | - | 50,0 | - | - |
| Питома вага співробітників, що пройшли підготовку, у загальній чисельності персоналу,% | 4,7 | 6,6 | - | 140,4 | - | - |
| Підвищили кваліфікацію, усього | 18 | 22 | 35 | 122,2 | 159,1 | 194,4 |
| У т.ч.:  - безпосередньо на виробництві | 12 | 17 | 21 | 141,7 | 123,5 | 175,0 |
| - у навчальних закладах різних типів по договорах | 6 | 5 | 14 | 83,3 | 280,0 | 233,3 |
| Підвищили кваліфікацію керівників, професіоналів, спеціалістів | 4 | 6 | 9 | 150,0 | 150,0 | 225,0 |
| Питома вага співробітників, що підвищили кваліфікацію у загальній чисельності персоналу, % | 1,1 | 1,5 | 10,0 | 136,4 | 666,7 | 909,1 |
| Кількість заходів, спрямованих на розвиток персоналу  В тому числі:  -семінари  -тренінги  -курси  -тощо (корпоративні заходи) | 12  9  2  1  - | 17  7  5  5  - | 19  5  8  6  - | 141,7  77,8  250,0  500,0  - | 111,8  71,2  160,0  120,0  - | 158,3  55,5  400,0  600,0  - |
| Кількість осіб, охоплених відповідними заходами, всього  В тому числі:  -семінари  -тренінги  -курси  -тощо (корпоративні заходи) | 38  12  15  11  - | 49  15  19  15  - | 57  19  21  17  - | 128,9  125,0  126,7  136,4  - | 116,3  126,7  110,5  113,3  - | 150,0  158,3  140,0  154,4  - |
| Витрати на розвиток персоналу, тис. грн.  в тому числі за напрямами:  -семінари  -тренінги  -курси  -тощо (корпоративні заходи) | 4,1  1,8  1,1  1,2  - | 5,6  2,1  1,8  1,7  - | 6,8  3,1  2,3  1,4  - | 136,6  116,7  136,6  141,7  - | 121,4  147,6  127,8  82,4  - | 165,9  172,2  209,1  116,7  - |

Згідно з аналізом показників, ми вважаємо, що поточна ситуація є відносно позитивною і спостерігається тенденція до зростання. За цей період значно зросла кількість працівників, які пройшли нову професійну підготовку.

**Висновок до роздіду 2**

Попередня професійна підготовка працівників на робочих місцях проводиться відповідно до робочих курсів і планів, які розглядаються та затверджуються організацією на основі типового плану навчання. Робочі курси та плани робочого навчання відображають зміни в обладнанні, технології, організації освітнього процесу, вимогах закладу та конкретних робочих місцях у суміжних сферах надання освітніх послуг.

Із впровадженням нових технологій та переформулюванням методик надання освітніх послуг потребують перепідготовки працівників.

Перепідготовка працівників закладу освіти проводиться за таких обставин:

-Навчальних працівників, звільнених у зв'язку з модернізацією закладу, реорганізацією тощо;

-Розширити свій професійний імідж та підготуватися до роботи в колективних трудових організаціях;

-У разі потреби змінити професію у зв’язку з відсутністю роботи, що відповідає професії працівника, або втрати працездатності за попередньою професією.

Одним із перспективних напрямків підвищення ефективності перепідготовки працівників є впровадження модульних систем професійного навчання. Найбільшою мірою система враховує особистісний рівень підготовки, вік, психофізіологічні особливості та фактичний досвід роботи. До переваг модульної системи можна віднести можливість персоналізації процесу навчання кожного студента відповідно до визначення індивідуального плану перепідготовки.

**Розділ ІІІ**

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ У ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ВИЩОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ УЧИЛИЩІ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ТУРИЗМУ, ЯК ЧИННИК ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР’ЄРИ ПЕРСОНАЛУ**

**3.1 Методи підвищення ефективності розвитку співробітників**

На цьому етапі працівники відіграють важливу роль у народногосподарському житті та окремих підприємствах. Для підприємства дуже важливо мати такий персонал, необхідний для вирішення виробничих проблем, у конкретний час, у потрібному місці та в потрібній кількості. Тому для підвищення конкурентоспроможності працівники повинні прагнути до розширення своїх знань і навичок у цій сфері діяльності та інших сферах. Компанії також можуть сприяти цьому, надаючи відповідну допомогу. Другою складовою підвищення рівня освіти є виховання необхідних психологічних якостей. Це досягається шляхом самовдосконалення та саморозвитку співробітників, а також за допомогою відповідних засобів навчання та мотивації. Рівень освіти працівника в основному оцінюється виходячи з професії (у сфері, пов’язаної з посадою), тобто наявності знань, необхідних для посади чи робочого місця. Також необхідно оцінити знання з інших суміжних видів діяльності та провести комплексну оцінку освіти працівників.

Професійне навчання працівників є одним із найважливіших заходів активної політики зайнятості, яке сприяє досягненню стабільного економічного зростання, позитивно впливає на запобігання безробіттю працівників, гарантує збереження та розвиток потенціалу соціальної робочої сили.

На сьогодні професійна підготовка працівників ще не стала одним із найважливіших чинників підвищення продуктивності праці, забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції та послуг на світовому ринку, інтеграції країни у світове економічне співтовариство.

Під час економічної кризи більшість компаній значно скоротили витрати на професійне навчання, очистили тарифи та кваліфікаційні комісії або передали функції іншим підрозділам.

Це призвело до зниження рівня професійної кваліфікації робітників, які наразі не відповідають сучасним стандартам. Для досягнення економічного зростання, принаймні, у пріоритетних галузях і компаніях країни, професійна підготовка цієї кількості працівників має бути досягнута в найближчі кілька років. У той же час нові форми організації праці, що використовуються на виробництві, повинні бути тісно інтегровані з цілями професійного навчання і навчання робітників. Навчання без визначеної мети витрачає час студентів, співробітників та організаційні ресурси.

Положенням про професійну підготовку кадрів на робочих місцях визначено систему управління та вид цієї підготовки, висунуто вимоги до факультету та навчально-виробничої бази, уточнює план роботи та обсяги навчання працівників підприємства, стандартизує кваліфікацію виробничого професійного персоналу. ; визначити ці процедури фінансування витрат.

Основними заходами щодо підвищення рівня освіти працівників є:

-Аналіз професійної підготовки персоналу;

-Перевіряти стратегії підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;

-На основі навчання працівників визначити додаткові професійні та організаційні потреби працівників;

- Обов'язково вибрати найбільш розумну форму та метод професійного навчання персоналу з урахуванням наявних ресурсів організації. Професійне навчання повинно здійснюватися безперервно, протягом усієї роботи, поступово розширювати й поглиблювати знання, уміння та навички робітників відповідно до потреб виробництва. При цьому ефективність професійного навчання працівників залежить не лише від наближення його до виробничих потреб, а й від глибшого розуміння роботодавцем та його участі у вирішенні проблем професійного навчання. Виходячи з цього, організація та правова участь роботодавців стала важливою умовою забезпечення стабільної та якісної робочої сили.

Політика компанії щодо професійного навчання працівників визначається її бізнес-стратегією та стратегією розвитку співробітників. Відповідно до стратегії управління початкова професійна підготовка робітників може мати різні напрямки - від орієнтації на поточні інтереси до підготовки високоспеціалізованих працівників, які можуть виконувати одну-дві конкретні операції. Зверніть увагу на довгострокові переваги виробництва (навчання рядових робітників на основі відповідної теоретичної та практичної підготовки).

Попередня професійна підготовка працівників на робочих місцях проводиться відповідно до робочих курсів і планів, які розглядаються та затверджуються організацією на основі типового плану навчання. Робочі курси та плани робочого навчання відображають зміни в обладнанні, технології, організації виробництва, вимогах підприємства та конкретних робочих місцях у суміжних сферах виробництва чи послуг.

Із впровадженням нових технологій та переформулюванням виробництва потребують перепідготовки робітників, тобто професійної підготовки, спрямованої на оволодіння іншою професією, тобто робітників, які пройшли попередню підготовку.

Перепідготовка працівників підприємства проводиться за таких обставин:

-Навчальних працівників, звільнених у зв'язку з реорганізацією підприємства, реорганізацією тощо;

-Розширити свій професійний імідж та підготуватися до роботи в колективних трудових організаціях;

-У разі потреби змінити професію у зв’язку з відсутністю роботи, що відповідає професії працівника, або втрати працездатності за попередньою професією.

Одним із перспективних напрямків підвищення ефективності перепідготовки працівників є впровадження модульних систем професійного навчання. Найбільшою мірою система враховує особистісний рівень підготовки, вік, психофізіологічні особливості та фактичний досвід роботи. До переваг модульної системи можна віднести можливість персоналізації процесу навчання кожного студента відповідно до визначення індивідуального плану перепідготовки.

Організації, які проводять професійну перепідготовку працівників, мають найбільше практикувати в організаціях, які орієнтують свої стратегії розвитку співробітників на власну робочу силу. Це стосується не тільки звільнених, а й навчання рядових робітників (наприклад, налагодження автоматичних ліній і машинних агрегатів). При цьому перепідготовка повинна бути узгоджена з професійним успіхом робітників, а її основною формою є пов'язана й інша професійна підготовка.

При визначенні рівня перепідготовки робітників необхідно враховувати очікуваний випуск у наступному році, впровадження нових технологій, нового обладнання, нових форм управління, а також запропоновані організаційно-технічні заходи щодо зміни чисельності робітників за професією та кваліфікацією. . клас.

На кількість працівників, які погоджуються пройти перепідготовку на підприємстві, істотно впливає досягнення очікуваного рівня кваліфікації, категорії, відповідність складності роботи після закінчення навчання. Певною мірою зацікавленість працівників у перепідготовці залежить від оцінки працівниками змін змісту перепідготовки та умов праці, заробітної плати, соціального статусу робочої сили, задоволеності роботою та професією, умов адаптації до галузі, встановлення стандартів виробництва.

Важливим виховним заходом розвитку персоналу є підвищення кваліфікації робітників-робітників, що дозволяє розширити та поглибити набуті знання, уміння та навички на рівні виробничих вимог. Особливість процесу навчання на виробництві полягає в тому, що в цьому випадку вчитель і робітник відвідують заняття разом, а не з учнями, як у ПТУ чи на початковому етапі навчання організації.

Учні системи навчання без відриву від виробництва мають певні знання, навички та практичні навички з обраної професії, тому дуже прискіпливо ставляться до організації та змісту навчального процесу, який їм безпосередньо необхідний на виробництві.

При організації та плануванні підвищення кваліфікації працівників підприємства необхідно проаналізувати ефективність праці структурного підрозділу, причини скорочення чисельності працівників, відставання працівників відповідно до професійно-кваліфікаційного рівня перед службою управління персоналом. працювати. Вид роботи, використання фонду робочого часу тощо.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється переважно на виробничо-технічних курсах та цільових курсах.

На сьогоднішній день досить поширена відповідна професійна підготовка, тобто підготовка людей, які вже мають професію, для отримання нової професії з початковим або вищим кваліфікаційним рівнем. Він спрямований на підвищення конкурентоспроможності працівників. Якщо робітник оволодів основною тісно пов’язаною спеціальністю, тобто пов’язаною з сукупністю взаємопов’язаних робіт, на яких працівник почав спеціалізуватися, це можна розглядати як навчання.

На нижчому рівні керівництва пропонуються курси бригадира для підвищення організаційних форм і стимулювання праці, підвищення ефективності виробництва та якості продукції, аналізу результатів роботи команди, управління колективом та інших питань виробництва.

На сьогоднішній день досить поширена відповідна професійна підготовка, тобто підготовка людей, які вже мають професію, для отримання нової професії з початковим або вищим кваліфікаційним рівнем. Він спрямований на підвищення конкурентоспроможності працівників. Якщо робітник оволодів основною тісно пов’язаною спеціальністю, тобто пов’язаною з сукупністю взаємопов’язаних робіт, на яких працівник почав спеціалізуватися, це можна розглядати як навчання.

На нижчому рівні керівництва пропонуються курси бригадира для підвищення організаційних форм і стимулювання праці, підвищення ефективності виробництва та якості продукції, аналізу результатів роботи команди, управління колективом та інших питань виробництва.

Важливою формою підвищення рівня освіти є самоосвіта. Будь-який працівник чи експерт може самостійно оволодіти певними знаннями, які йому необхідні в повсякденній роботі, щоб усунути прогалину в навчанні.

Вище професійне училище «Коледж сервісу і туризму» постійно підвищує рівень освіти своїх працівників із зазначеними формами та видами навчання та іншими характеристиками. Професійна підготовка проводиться один раз на рік, а фактичний обсяг не великий, тому у 2020 році початкову професійну підготовку пройшли 7 осіб, підвищили 4 особи, з них 2 – у різних навчальних закладах за контрактом. У зв’язку зі зміною характеру роботи пройшли перепідготовку 6 працівників. Наступного року плануємо охопити різними формами та видами навчання ще 8 працівників.

Планування професійної підготовки персоналу має здійснюватися на основі збалансованого розрахунку потреб додаткового розвитку у професійному контексті та джерел їх забезпечення. Для надання важливої допомоги організаціям на освітньому рівні мають бути використані спеціальні соціологічні дослідження, які можуть дати вичерпну відповідь на рівень професійної підготовки працівників та шляхи їх підвищення.

Економічні вигоди від розвитку співробітників визначаються такими показниками, як зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції або послуг, зниження витрат і дефіциту. Недоліком цих показників є те, що вони не можуть дати загального уявлення про ефект навчання співробітників, а також вони не порівняні з вартістю навчання. Розвиток, навчання та освіта персоналу збільшують особистий та національний людський капітал. Хоча опосередковано, держава також отримала значну користь від розширення знань і навичок працівників (особливо підвищення податку на доходи фізичних осіб та нарахованих витрат на підвищення заробітної плати для висококваліфікованих працівників). Якщо ви хочете отримати повну думку співробітників і забезпечити успіх компанії, ви повинні дати їм можливість досягти успіху в просуванні. Система управління персоналом повинна бути розроблена таким чином, щоб планувати розвиток кар’єри, допомагати співробітникам поставити реалістичну мету та досягти її протягом певного періоду часу на закінчення.

У роботі розглянуто методи оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства, які свідчать про різноманітність заданих показників, складність розрахунків та невизначеність кінцевих результатів. Тому з точки зору кінцевого результату діяльності підприємства, продуктивності та якості працівників, важливості організації їхньої роботи виникають проблеми у комплексній оцінці цієї ефективності.

Особистий професійний розвиток відображає процес підготовки людини до конкретного виду роботи, включаючи оволодіння необхідними теоретичними знаннями, навичками та практичними навичками, нормами соціальної поведінки, етичною системою цінностей та економічними якостями.

Тому розвиток працівників — це системний організаційний процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до нових виробничих функцій, підвищення кваліфікації, формування управлінських резервів, удосконалення соціальної структури працівників. Розвиток співробітників забезпечується за допомогою заходів, пов’язаних з підбором та розстановкою персоналу, атестацією працівників та плануванням кар’єри працівників та спеціалістів, щоб стимулювати їх розвиток.

Розвиток талантів має значний вплив на зростання суспільного багатства, національного доходу, прибутків підприємств та особистих доходів працівників, що в свою чергу призводить до збільшення людського капіталу.

Основним напрямком політики підвищення якості працівників для підвищення конкурентоспроможності є підвищення життєздатності процесу адаптації до вимог ринку, що швидко змінюються, та гнучка орієнтація на нові сфери, тобто комплексний підхід до вирішення проблем.

Конкурентоспроможність працівників на ринку праці відобразиться у психологічній адаптації індивідів і соціальних груп у новому економічному середовищі, оволодінні засобами запобігання та розв’язання конфліктів шляхом зниження психологічного тиску.

*Таблиця 3.1.*

**Європейський індекс економіки знань (вибірковий), 2020 р**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Економіка | Загальна оцінка  (до 10) | Рейтинг  серед економік ЄБРР[[1]](#footnote-1) | Шкала оцінювання (1 мін. - 10 мак.) | | | |
| Індекс економічного та інституційного режиму | Індекс освіти | Індекс інновацій | Індекс інформаційних і комунікаційних технологій |
| Порівняння ОЕСР (середнє) | 7.36 |  | 8.08 | 7.14 | 6.48 | 7.73 |
| Регіони ЄБРР (середнє) | 4.67 |  | 5.52 | 4.96 | 3.22 | 5.00 |
| Центральна Європа та Прибалтика | Естонія | 6.82 | 1 | 8.01 | 6.70 | 4.58 | 7.99 |
| Словенія | 6.65 | 2 | 7.40 | 7.32 | 5.14 | 6.73 |
| Литва | 6.03 | 3 | 7.24 | 5.85 | 4.04 | 6.97 |
| Латвія | 5.88 | 4 | 7.36 | 6.31 | 3.04 | 6.80 |
| Польща | 5.63 | 6 | 6.80 | 6.31 | 3.82 | 5.58 |
| Хорватія | 5.62 | 7 | 6.72 | 5.80 | 3.81 | 6.14 |
| Словацька Республіка | 5.40 | 8 | 6.76 | 5.48 | 4.08 | 5.29 |
| Угорщина | 5.33 | 9 | 6.55 | 5.82 | 3.49 | 5.47 |
| Південно-Східна Європа | Кіпр | 5.82 | 5 | 7.52 | 5.70 | 3.80 | 6.27 |
| Греція | 5.25 | 10 | 6.06 | 5.45 | 3.78 | 5.74 |
| Болгарія | 5.18 | 12 | 5.91 | 5.28 | 3.27 | 6.28 |
| Сербія | 5.13 | 13 | 5.76 | 5.46 | 3.26 | 6.02 |
| Чорногорія | 5.04 | 14 | 6.20 | 5.16 | 2.88 | 5.92 |
| Румунія | 5.01 | 15 | 6.02 | 4.94 | 3.41 | 5.68 |
| Північна Македонія | 4.50 | 22 | 5.74 | 3.83 | 3.27 | 5.18 |
| Албанія | 4.36 | 25 | 5.64 | 4.79 | 2.36 | 4.67 |
| Боснія і Герцеговина | 4.10 | 29 | 5.04 | 4.13 | 2.88 | 4.35 |
| Косово | 3.22 | 35 | 4.81 | 2.75 | 3.12 | 2.20 |
|  | Росія | 4.93 | 17 | 4.83 | 5.74 | 3.41 | 5.73 |
| Туреччина | 4.60 | 19 | 4.87 | 4.81 | 3.82 | 4.90 |
| Східна Європа та Кавказ | Білорусь | 5.21 | 11 | 5.50 | 6.05 | 3.27 | 6.01 |
| Грузія | 4.97 | 16 | 6.56 | 5.40 | 2.71 | 5.21 |
| Азербайджан | 4.56 | 20 | 4.62 | 4.90 | 3.68 | 5.06 |
| Вірменія | 4.51 | 21 | 5.44 | 5.24 | 3.12 | 4.24 |
| Молдова | 4.33 | 26 | 5.03 | 4.57 | 2.77 | 4.95 |
| Україна | 4.29 | 27 | 4.33 | 5.44 | 2.84 | 4.56 |

**3.2. Напрямки підвищення ефективності професійного навчання персоналу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.**

Стимули до професійного навчання робітників включають формулювання заходів, спрямованих на посилення ентузіазму роботодавців до кар’єрного розвитку працівників та ентузіазму працівників до підвищення кваліфікації [12].

Проаналізувавши систему професійного навчання Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму можна сказати, що її необхідно переглянути та вдосконалити. Незважаючи на те, що система навчання закладу повністю відповідає вимогам, повна та всеосяжна, дослідження показало, що не всі аспекти нормативних документів зустрічаються в реальному житті. У професійному розвитку закладу є багато недоліків, які потребують удосконалення. Розглядаючи можливості підприємства, у таблиці 3.2 наведено ці недоліки та пропозиції щодо їх усунення.

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо підвищення рівня професійної підготовки компанії Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму**

|  |  |
| --- | --- |
| НЕДОЛІКИ | Пропозиції щодо їх ліквідації з урахуванням можливостей підприємства |
| Незначна кількість працівників задіяна в системі професійного навчання у період 2016-2018 р.р. | Створення курсів задля отримання нових професій та підвищення кваліфікації;  Відрядження працівників у закордонні філіали для отримання досвіду. |
| Недостатня мотивація персоналу для навчання та професійного розвитку | Надбавки та преміювання для працівників за проходження курсів, тренінгів тощо;  За проходження курсів по підвищенню кваліфікації привселюдна подяка працівникам від керівників. |
| Відсутність системи оцінки | Матеріальне та нематеріальне мотивування працівників  Перевірка рівня знань |
| Недостанє фінансування професійного навчання | Збільшення витрат для навчання працівників  Запрошеня коучера для проведення тренінгів, курсів та ділових ігор |

Звернемо увагу на особливості моделі взаємин між країнами-учасницями ринку освітніх послуг. Позитивна роль держави недостатня.

1) Сфера професійної підготовки визначається переважно на місцевому рівні, при цьому пріоритетну роль відіграють роботодавці, які не лише визначають потреби певної економічної діяльності в робочій силі, а й визначають характер професійних вимог до працівників. Ця модель відображає поширеність децентралізації державного управління, яка передбачає передачу повноважень у сфері освіти місцевим органам влади та підприємствам.

2) Держава планує та керує основними процесами у сфері навчання. Проте в рамках цієї моделі зростає роль (формальна та неформальна) інших соціальних партнерів у реалізації національної політики у сфері професійно-технічної освіти. Питання внутрішнього професійного навчання та навчання на виробництві вирішуються профспілкою та роботодавцем у рамках колективного договору.

3) Країна окреслює загальні рамки діяльності приватних підприємств та організацій у сфері професійної освіти та навчання. Впровадження дуальної системи національного професійного навчання ґрунтується на груповому обговоренні її змісту та підсумковій атестації. З огляду на найбільшу діяльність об’єднань роботодавців і профспілок, нова модель співпраці передбачає розподіл ролей між державою, компаніями та профспілками.

Вибір Україною моделі взаємовідносин між основними гравцями ринку освітніх послуг залежить від обраної стратегії економічного розвитку, усвідомлення важливості питань професійного навчання, зростання працівників [14].

З метою підвищення ефективності професійного навчання 24 січня 2001 р. Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження № 13-р «Про сприяння підприємствам в організації професійного навчання на виробництві» [9]. Відповідно до наказу, для формування системи підготовки виробничих кадрів мають бути сформульовані та затверджені в установленому порядку необхідні законодавчі, навчально-методичні матеріали для професійної підготовки виробничих кадрів.

Передбачається також впровадження в навчальний процес гнучких і модульних методів навчання, розробка та оприлюднення навчальних планів та методичних документів з професійного навчання на виробництві.

На малюнку. 8 наведено основні напрями діяльності роботодавців у сфері підвищення кваліфікації працівників, згідно з прийнятим Законом України «Про підвищення кваліфікації працівників» № 4312-VI.

Разом з тим, ефективність пропозицій нормативно-правової реформи щодо організації навчання без відриву від виробництва залишається недостатньою, про що свідчить прийнятий 12 січня 2012 року Закон України «Розвиток кар’єри працівників». 4312-VI Відповідно до закону метою національної політики у сфері кар’єрного розвитку працівників є підвищення їх конкурентоспроможності шляхом сприяння роботодавцям в ефективному використанні праці та забезпечення досягнення працівниками належного професійного рівня відповідно до соціального потреби [10].

Слід зазначити, що стаття 4 ухваленого закону також чітко не визначає механізм визначення періодичності атестації працівників.

Поетапно аналізувати результати та формулювати комплексні заходи щодо підвищення професійного рівня працівників.

Для ефективного стимулювання об’єднань роботодавців до участі в процесі навчання необхідно посилити фінансову підтримку професійного навчання працівників, щоб підвищити економічну потужність роботодавців для професійного зростання працівників [11].

При організації навчання в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

1. Визначити потреби в навчанні співробітників шляхом аналізу та порівняння знань, умінь і навичок співробітників, а також знань, умінь і навичок, необхідних для досягнення корпоративних цілей.

2. Розробка навчального плану, що включає наступні дії: сформулювати навчальний план, зміст якого визначається метою, що відображає потреби в професійній підготовці персоналу, та особливості потенційних студентів, вибір викладача, тобто власний або запрошений від Вибір методів і форм навчання Аналіз переваг і витрат, визначення часу навчання; Розробити стандарти оцінки ефективності навчання, розподіл витрат на навчання. Результатом плану є готовий детальний план навчання корпоративних працівників, затверджений вищим керівництвом.

3. Виконання плану навчання, який передбачає безпосередню підготовку, організацію та проведення навчання. Характерним для цього етапу є виявлення недоліків існуючого плану та уникнення майбутніх проблем у роботі системи.

4. Оцініть ефективність навчання.

Основне завдання оцінювання полягає в тому, щоб зрозуміти, чи повноцінно використовують працівники знання та навички, отримані під час навчання [6].

Розглянемо пропозиції щодо вдосконалення професійної підготовки компанії Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

Професійна підготовка в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму спрямована на постійне підвищення якості фахівців і здійснюється в їх роботі з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва.

За допомогою виїзного навчання та семінарів широке використання процесів навчання персоналу поза робочим місцем репрезентує світовий досвід підвищення кваліфікації.

-Курси ведуть досвідчені фахівці;

-Використовувати сучасне обладнання та інформацію;

-Робітники сприймають свіжі ідеї та знання

На основі наведених вище результатів дослідження ми надаємо:

 Створити навчальний центр на основі корпоративного навчання та особистісного розвитку співробітників закладу;

Співробітники їздять до закордонних філій для накопичення досвіду;

 Мотивувати найкращих людей через підвищення заробітної плати та підвищення по службі;

 Збільшити витрати на розвиток закладу;

 Звернути увагу на ідеї молодих спеціалістів та надати їм можливості впливати на процес управління закладом.

Нижче наведено обґрунтований розрахунок економічного ефекту від проекту, метою якого є підвищення рівня професійної підготовки закладу. Визначимо загальний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації компанії Пропонуємо сформувати 10 груп по 8 осіб, вартість навчання на кожного працівника становить 1250 грн. Після навчання працівників очікується збільшення доходів на 317 тис. грн.

Загальна вартість навчання працівників = 10 \* 8 \* 1250 = 100 000 грн.

Використовуючи формулу рентабельності інвестицій, ми можемо визначити ефективність інвестицій у розвиток співробітників:

Рентабельність інвестицій = (дохід-витрати) / витрати \* 100% = (317000-100000) / 100000 \* 100% = 217%

T прибуток = витрати / (дохід-витрати) \* 12 місяців = x = 100000 / (317000-100000) \* 12 = 5,5 місяців.

Якщо рентабельність інвестицій перевищує 100%, а термін окупності менше одного року, проект є прибутковим. Тому в даному випадку ROI становить 217%, а термін окупності – 5,5 місяців. Ця програма навчання працівників прибуткова.

Запропонована пропозиція принесе компанії певні витрати, але в свою чергу дасть можливість отримати висококваліфікованих фахівців, які будуть мотивовані працювати в компанії. Інноваційні методи розвитку кар’єри допоможуть покращити психологічну атмосферу в колективі, сформують якісних співробітників, вплинуть на зміну пріоритетних цілей співробітників – від індивідуальних до підприємств.

Дослідивши практику професійного розвитку співробітників, ми можемо зробити наступні висновки.

Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму — це заклад освіти , яка поєднує переваги місцевої авторитетної структури з національним менталітетом, культурними традиціями, методами навчання. Сьогодні це заклад, що постійно розвивається, з великим досвідом роботи у сфері комунікацій, послуг і туризму. Починаючи з 2016 року видатки на заробітну плату зросли. До 2018 року фонд збільшувався як основна заробітна плата (збільшення на 130,0%) та доплата (збільшення на 160,9%). Зверніть увагу, що системні бонуси та винагороди також зросли з 55 200 грн. До 78,4 тис. грн. Крім того, при позитивному розвитку цих показників ми побачили, що оплата понаднормової роботи зросла з 21,10 грн. До 278 000 грн.

Проаналізувавши систему професійного навчання в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму можна сказати, що її необхідно переглянути та вдосконалити. Незважаючи на те, що система навчання закладу повністю відповідає вимогам, повна та всеосяжна, дослідження показало, що не всі аспекти нормативних документів зустрічаються в реальному житті.

Необхідно вдосконалити методику навчання працівників, щоб зробити її більш універсальною та взаємозамінною у закладі.

Завдяки детальному аналізу професійної підготовки ми виявили такі недоліки:

1. Недостатня мотивація для корпоративного навчання співробітників.

2. Відсутність системи оцінки персоналу.

3. Кілька співробітників за цей період отримали нову професійну підготовку.

4. В Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму має низький рівень фінансування професійної підготовки.

У свою чергу, з метою вдосконалення системи професійного навчання та розвитку у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму ми надаємо:

На базі закладу потрібно створювати тренінги та бізнес-тренінги для особистісного розвитку співробітників;

 Відправляти співробітників у закордонні філії у відрядження для накопичення досвіду;

 Мотивувати кращих людей через підвищення заробітної плати та підвищення по службі;

 Акцентувати ідеї молодих спеціалістів та надавати їм можливості впливати на процес управління закладом.

Це принесе компанії певні витрати, але, в свою чергу, ми отримаємо висококваліфікованих фахівців, які будуть мотивовані працювати в компанії.

Пропонуємо сформувати 10 груп по 8 осіб, вартість навчання на кожного працівника становить 1250 грн. Очікується, що після навчання співробітників дохід збільшиться на 317 000 ОАЕ.

Загальна вартість навчання працівників = 10 \* 8 \* 1250 = 100 000 грн.

Використовуючи формулу рентабельності інвестицій, ми можемо визначити ефективність інвестицій у розвиток співробітників:

Рентабельність інвестицій = (дохід-витрати)/витрати \* 100% = (317000-100000) / 100000 \* 100% = 217%

T прибуток = витрати / (дохід-витрати) \* 12 місяців = x = 100000 / (317000-100000) \* 12 = 5,5 місяців.

Якщо рентабельність інвестицій перевищує 100%, а термін окупності менше одного року, проект є прибутковим. Тому в даному випадку ROI становить 217%, а термін окупності – 5,5 місяців. Ця програма навчання працівників прибуткова.

З точки зору відбору талантів, ми повинні добре працювати з профорієнтацією. У системі профорієнтації все більше місць займають системні методи, завдяки яким профорієнтація та працевлаштування молоді розглядаються як частина єдиного комплексу, що включає профорієнтаційну інформацію, профорієнтаційне та консультування, вибір професії. І набір, перш за все, подальші заходи щодо працевлаштування та адаптації до роботи.

Аргумент на користь розвитку профорієнтації в системі загальної освіти, зокрема, ґрунтується на тому, що профорієнтація має загальноосвітній характер, тому легше налагодити співпрацю між вчителями та іншими фахівцями-шкільними психологами та лікарями, суспільством Працівники тощо. Важливою умовою нормальної та стабільної роботи колективу є якісний рівень менеджерів та експертів, від якого залежить рівень ефективності організації. Дослідження якості менеджерів також слід проводити на основі аналізу їх перебування на посаді та кар’єрного шляху на посаді, що має велике значення для покращення відбору та розстановки менеджерів. Дослідження показують, що через певний проміжок часу (зазвичай через 5-7 років) більшість керівників перестають помічати недоліки і звикають до них, а іноді вони є їх джерелом.

Бучацький лісгосп має велику кількість управлінського персоналу: керівники підприємств, головні інженери, основні спеціалісти супутніх служб, лісівники та їх помічники, старші лісівники (42 особи) – всього 76 осіб. Обладнання працює на стабільність співробітників, відповідає за якість продукції, співпрацює з колективом, щоб узгодити суспільні інтереси з особистими. Стабільність виробничого колективу вимагає довготривалих спільних зусиль учасників. Зазвичай до неї входять стабільні працівники, які пропрацювали на виробництві більше трьох років. У стабільному трудовому колективі встановіть колективні зв’язки та сформуйте якісну команду талантів для забезпечення ефективності підприємства.

Для компаній найкраще використовувати методи навчання, з якими працівники найбільше знайомі. Тільки так навчання буде ефективним, а капіталовкладення на навчання співробітників — розумними.

Далі ми вирішили дізнатися у співробітників, чи вважають вони потрібним проводити навчання в їхній компанії та як працює система підвищення кваліфікації (Рис. 3.1).

Рис. 3.1. Задоволеність працівників системою професійного навчання в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму

Згідно з графіком, ми бачимо, що 64,0% працівників задоволені системою навчання, і лише 11% працівників не бачать жодної системи підвищення кваліфікації. Це свідчить про те, що більшість співробітників компанії підтримують розробку та впровадження системи навчання. У свою чергу, 25% людей вважають, що система освіти потребує покращення. На основі проведеного аналізу ми виявили, що система підвищення кваліфікації працівників в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму є актуальним і складним процесом, який потребує подальшого вдосконалення з урахуванням нових методів і тенденцій в управлінні персоналом. Очевидно, що головною метою вдосконалення системи навчання працівників товариства з обмеженою відповідальністю є підвищення зацікавленості працівників у ефективній роботі, розвиток матеріального та нематеріального стимулювання навчання працівників. Дослідження показали, що навчання та курси є найбільш ефективними для співробітників. Також для працівників дуже важливе ставлення керівництва та мікроклімат колективу.

Компанії повинні виховувати інтерес співробітників до професійного навчання та розвитку. Мотивація працівників до підвищення кваліфікації досягається за допомогою ситуаційних патогенів, тому при організації внутрішньої системи навчання особливу увагу слід приділити дослідженню сфери стимулювання самовідданості працівників.

**Висновки до розділу III**

Отже, при аналізі професійної підготовки в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму виявлено такі недоліки:

1. Протягом 2016-2018 рр. невелика кількість працівників пройшла нову професійну підготовку.

2. Відсутня система оцінки персоналу.

3. Недостатня мотивація до навчання та кар’єрного росту працівників.

**ВИСНОВКИ**

В роботі розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства, які свідчать про розмаїття обумовлених показників, трудомісткість їхнього розрахунку і невизначеність кінцевого результату. Тому існує проблема у комплексному підході до оцінки такої ефективності одночасно з позиції значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці персоналу, організації його роботи.

Розвиток особистої кар’єри відображає процес підготовки людини до конкретного виду роботи, включаючи оволодіння необхідними теоретичними знаннями, навичками та практичними навичками, нормами соціальної поведінки, етичною системою цінностей та економічними якостями.

Тому розвиток працівників — це системний організаційний процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, підвищення кваліфікації, формування резервів керівних кадрів, удосконалення соціальної структури працівників. Розвиток талантів має сприяти його розвитку за допомогою таких заходів, як відбір та розстановка талантів, атестація персоналу та планування кар’єри співробітників.

Розвиток талантів має значний вплив на зростання суспільного багатства, національного доходу, прибутків підприємств та особистих доходів працівників, що в свою чергу призводить до збільшення людського капіталу.

Основним напрямком політики підвищення якості працівників для підвищення конкурентоспроможності є підвищення життєвої сили адаптації до вимог ринку, що швидко змінюються, та гнучка орієнтація на нові сфери, тобто комплексний підхід до вирішення проблем. Конкурентоспроможність персоналу ринку праці виявляється в психологічній адаптації індивідів і соціальних груп до нового економічного середовища, засобах запобігання та розв'язання конфліктів шляхом зниження психологічного тиску.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання // Україна: аспекти праці — 2017. — №5. — С.42-47.

2. Базарова, Б.Л. Яремина. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Яремина. —М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. — 423 с.

3. Бойко Л.П. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://pidruchniki.com/1298010850704/menedzhment/liderski\_yakosti\_kerivnika\_upravlinni\_personalom

4. Журнал «Консультант кадровика». Оцінка ефективності проведеного навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya

5. Кибанов А. Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления предприятием. / А. Я. Кибанов. - М. : МИУ, 2016. - 345 с.

6. Корпоративний Кодекс ТОВ «Асі Україна».

7. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук– К.: Кондор, 2013. – 296 с.

8. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом / В.Маслов // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 5. – С. 99–105.

9. Науково-дослідний портал. Економіка та управління на підприємтсві. [Електронний ресурс]. − Режим доступу: http :// eup. ru / Documents /2013-07-04/4009 E -2. asp

10. Ничкало Н. Професійне навчання на виробництві як складова системи неперервної освіти / Н. Ничкало // Професійне навчання на виробництві: Зб. наук. праць: Вип. ІІ / Ред. кол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. — К.: Наук. світ, 2016. — С. 1—19.

11. Паршина B. C. Система розвитку персоналу в організації: [підручник] / Паршина В. С. - Єкатеринбург: Уро РАН, 2016. - 74 с.

12. Розпорядження „Про сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві” № 13-р від 24 січня 2001 р.

13 . Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посібник / Н.І. Ситник. – К.: Фірма «Інкос», 2015. – 472 с.

14. Степанцова Ю.М. Форми професійного навчання персоналу та обгрунтування їх вибору в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://pidruchniki.com/82016/menedzhment/formi\_profesiynogo\_navchannya\_personalu\_obgruntuvannya\_viboru\_organizatsiyi

15. Конституція України. – К.: Інститут законодавства Верховної Ради України. – 1996. – 249 с.

1. Про вищу освіту: Закон України // Освіта України . – 2002. –№17.
2. Про зайнятість населення : Закон України //Урядовий кур'єр. - 1991. - № 193.
3. Про підприємства в Україні: Закон України // Урядовий кур'єр. - 1991. - №158.
4. .Грішнова О. А. Людський розвиток: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.:КНЕУ, 2002. - 337с.
6. .Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика // Персонал. – 2004. № 11.
7. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. - М:Бизнес-школа «Интел –Синтез», 1998.

Корольков В.Ф., Брагин В.В. Процесы управления организацией. – Ярославль: РНЦ Яртелекома, 2001. – 416 с.

1. Крамаренко В. І., Холда Б. І. Управління персоналом фірми: Навч. посібник. – К.:ЦНЛ, 2003.
2. Красношапка В. В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. – К. : НТУУ «КПІ», 2004. – 76 с.
3. Красовский Ю.Д. Управление персоналом в фирме: эффекты и параллели. – М.:ЮНИТИ,1997.
4. Савченко В.А. Розвиток персоналу: Підручник. – К.:КНЕУ, 2007. – 535 с.
5. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. - Кіровоград: ПіК, 2003. – 426с.
6. Системи управління якістю. Вимоги ( ISO 9001: 2000) // Стандарт – Держстандарт України. – К.: 2001. – с. 3-5.
7. Слиньков В. Н. Управление персоналом. – К.: Алерта, 2005. – 239 с.

30.Смирнов З.А. Основы теории организации. – Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 374 с.

31. .Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2001. – 638с.

32. Олійник О., Яєчник Н. Педагогічна інноватика у розвитку нових напрямів освіти. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. c.37-39

33. Бега Н., Яєчник Н. Ефективність діяльності менеджера сучасної освітньої установи. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. c.22-24

45. Брич В.Я., Корман М.М Креативний менеджмент: підр. для студ. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.

46. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2007. 296 с.

47. Микитюк П. П. Бюджетні важелі активізації інноваційного процесу в Україні // Ефективність інвестиційного процесу в Україні: стан, проблеми і перспективи: Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Тернопіль: Принтерінформ, 2005. С. 72–77.

48. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літ., 2007. 400 с.

49. Микитюк П. П. Перепони інноваційного розвитку економіки та шляхи їх подолання // Наук. записки Терноп. держ. пед. ун-ту ім. В. Гнатюка. Сер. Економіка. Тернопіль, 2005. №18. С. 36–39.

50. Мокій А. І., Полякова Ю. В., Осідач О. П., Бабець І. Г. Міжнародний інноваційний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення курсу. – Львів: ЛКА, 2004. 308 с.

51. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Стат. зб. К.: / Держкомстат, 2015. С 360.

52. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. та ін. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163–174.

53. Качан Є., Кошіль Р. Впровадження інноваційних форм зайнятості – запорука ефективного використання трудового потенціалу особистості і суспільства. //*Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2021. С. 87.

54. Баб’як, Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал*. Вип. 22. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 98-102.

1. [↑](#footnote-ref-1)