

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КАДУЧЕНКО Яна Анатоліївна
Мотиваційні чинники формування системи
професійного розвитку персоналу. / Motivational
factors for the formation of a system of personnel
professional development

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПм-21
Я. А. Кадученко _____
Науковий керівник:
к.е.н., доцент В. М. Островерхов

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
“__” _____ 20__ р.
Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Суть мотивації та її взаємозв'язок із системою професійного розвитку.....	6
1.2 Форми та методи мотивації персоналу у системі професійного розвитку.....	11
1.3 Мотиваційна складова у системі професійного розвитку.....	16
Висновки до 1 розділу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	23
2.1 Характеристика основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський кар'єр».....	23
2.2 Аналіз мотиваційної складової професійного розвитку персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр».....	30
2.3 Оцінка ефективності мотиваційної складової у системі розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр».....	38
Висновки до 2 розділу.....	45
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1 Мотивація персоналу до професійного розвитку: досвід сучасних компаній.....	47
3.2 Мотиваційний профіль працівників.....	53
3.3 Заходи удосконалення системи мотиваційних чинників у професійному розвитку працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр»	59
Висновки до 3 розділу.....	64
Висновки.....	66
Список використаної літератури.....	69
Додатки.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному конкурентному середовищі економіки, одним із найвагоміших викликів управління є ефективне використання потенціалу працівників, що має на меті забезпечити максимальні результати їхньої діяльності. Своє чергою, це зумовлює значні труднощі в управлінні людськими ресурсами, що потребує постійного процесу мотивування працівників до активної роботи для досягнення стратегічних цілей компанії.

Економіка сьогодення зазнає швидкоплинних трансформацій, що вимагає від працівників безперервного вдосконалення своїх навичок, вмінь та знань. Відтак, у цих умовах, професійний розвиток стає необхідністю для успішного кар'єрного росту та ефективної діяльності бізнесу загалом. Професійний розвиток є домінантою у процесі формування навичок людських ресурсів у відповідності до вимог сучасної економіки, які диктуються працівнику та дадуть змогу направити усі зусилля на безперервний розвиток професійної складової власного трудового потенціалу, а також адаптуватися до динамічних змін середовища, набуваючи при цьому нових знань, компетенцій та навиків.

Мотивація є рушійною силою, що визначає успішність професійного розвитку персоналу. Ефективність та якість професійної діяльності залежать від дієвості системи мотивації, яка повинна відповідати цілям і завданням компанії. Мотиваційний аспект професійного розвитку працівників має охоплювати особистісну систему індивідуальних потреб, цінностей та інтересів, задоволення яких має відбуватися в процесі роботи. Для досягнення дієвості та результативності безперервного професійного навчання та розвитку працівників важливо запровадити системний підхід до мотивації їх професійного розвитку через призму формування відповідної системи мотивації.

Ступінь опрацювання проблеми. Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних і практичних аспектів проблематики мотивації здійснили такі українські вчені, як А. Колот, С. Цимбалюк, В. Данюк, М. Петюх, Л. Губа, О. Пересипіна та ін. Тему мотивації персоналу вже тривалий час

вивчають у своїх наукових працях такі зарубіжні науковці, як: А. Маслоу, Р. Уолтонн, Д. Гілберт, Е. Мейо, Д. Карнегі, Ф. Тейлор та ін.

У вітчизняних дослідженнях професійного розвитку персоналу у сфері бізнесу залишається значний науковий інтерес до наукових розробок А. Білоусова, Е. Лисянського, С. Дудко, Н. Жиленко, Г. Савченко, О. Крушельницької, К. Ткаченка та ін. Водночас роль мотиваційних чинників у системі професійного розвитку персоналу є недостатньо вивченими і потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення мотиваційних чинників, що впливають на систему професійного розвитку персоналу.

Досягнення визначеної мети зумовило потребу у вирішенні наступних завдань:

- ✓ Розкрити сутність поняття мотивації та її взаємозв'язок із професійним розвитком;
- ✓ Охарактеризувати мотиваційну складову у системі професійного розвитку;
- ✓ Проаналізувати мотиваційні чинники, що впливають на систему професійного розвитку персоналу підприємства;
- ✓ Запропонувати перспективні шляхи вдосконалення мотиваційної складової у професійному розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є система мотиваційних чинників у призмі професійного розвитку персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти та практичні розробки щодо пріоритетних напрямів удосконалення мотиваційної складової професійного розвитку персоналу.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали ключові положення теорії професійного розвитку персоналу, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців у царині мотивації працівників. Для проведення дослідження використовувалися такі методи, як: метод узагальнення – для теоретичного обґрунтування важливості мотиваційної

складової в системі професійного розвитку; системний аналіз – для вивчення основних мотиваційних чинників та їх вплив на розвиток персоналу; статистичний аналіз – для оцінки матеріальних та нематеріальних факторів мотивації, що впливають на формування потенціалу працівників компанії; метод експертних оцінок – для обґрунтування шляхів вдосконалення системи професійного розвитку через призму мотивації; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 77 сторінках, списку використаних джерел із 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Суть мотивації та її взаємозв'язок із системою професійного розвитку

Нині, для досягнення стратегічних цілей компанії необхідно постійно стимулювати персонал до активної трудової діяльності, адже цілеспрямована мотивація дасть змогу підвищити рівень продуктивності та ефективності роботи організації загалом. Сучасний підхід до вивчення системи мотивації спрямований на реалізацію стратегічних цілей компанії та задоволення базових потреб співробітників.

Одним із ключових факторів успішної роботи компанії є раціональна організація діяльності персоналу. Ефективне управління працівниками є запорукою успішної роботи компанії, і досягти цього неможливо без належної мотивації. В умовах сьогодення для підвищення результативності роботи персоналу використовують різноманітні методи мотивації та стимулювання. Основною метою яких, є заохочення працівників до більш продуктивної діяльності, відповідального виконання своїх обов'язків і докладання додаткових зусиль у процесі виконання завдань[41, с. 3].

Мотивація – це внутрішній або зовнішній стимул, який спонукає людину до дій для досягнення певних цілей. Вона визначає поведінку, впливаючи на рівень активності, зусилля та наполегливість у виконанні завдань[24]. Мотивація може бути як внутрішньою (наприклад, особистий інтерес, бажання самореалізації), так і зовнішньою (винагороди, визнання, кар'єрний ріст). Її головна мета – підтримка або підвищення продуктивності та задоволення працівників у всіх сферах діяльності [23]. Нині, в наукових працях немає єдиного розуміння детермінанти «мотивація». У літературі відомих вчених даються різні тлумачення даного терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тлумачення детермінанти «мотивація»

Тлумачення	Автор
«Мотивація – динамічний процес, який формує мотив, як підґрунтя вчинку»	І. Бех [21]
«Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини»	С. Занюк [21]
«Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»	А. Колот [10, с.73]
«Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу»	О. Крушельницька [21]
«Мотивація – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність»	Д. Мельничук [34]

Примітка. Побудовано автором на основі [21;10;34].

Для того, щоб система мотивації персоналу була ефективною, потрібне глибоке розуміння різних типів взаємозв'язку та способів мотивації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2**Взаємозв'язок типів та способів мотивації**

Тип взаємозв'язку	Характеристика
зусилля – результати	впевненість працівника в тому, що його зусилля забезпечать досягнення певного рівня продуктивності
ефект – результати	впевненість у тому, що визначений рівень ефекту призведе до конкретного результату
результат – індивідуальні потреби	наскільки очікуваний результат здатен задовольнити особисті потреби працівника

Примітка. [35, с.256].

Мотивація у системі професійного розвитку персоналу компанії визначається як внутрішній процес, при якому працівник, під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх стимулів (мотиваторів), усвідомлює необхідність постійного професійного самовдосконалення та саморозвитку. Це передбачає оновлення професійних знань, умінь, навичок та здобуття нових компетенцій. Мотивація до професійного розвитку персоналу повинна враховувати індивідуальні потреби, цінності та інтереси працівників, що мають бути задоволені в процесі їхньої трудової діяльності[19]. З метою забезпечення ефективності та результативності процесу безперервного професійного навчання і розвитку працівників, необхідно впроваджувати системний підхід до мотивації, створюючи відповідну систему мотиваційного механізму (рис.1.1).

В умовах сьогодення розвиток персоналу – важлива умова успішного бізнесу, що є актуальним на сучасному етапі, коли відбувається процес прискорення науково-технічного прогресу, що потребує швидких змін і нових вимог до професійних знань, умінь і навиків людини. Професійний розвиток є важливою детермінантою успішної кар'єри та підвищення продуктивності праці. Мотивація до професійного розвитку відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки стимулює працівників до постійного вдосконалення компетенцій. Саме

мотивація допомагає подолати внутрішні бар'єри та зумовлює прагнення до особистісного і професійного зростання, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності роботи та досягненню стратегічних цілей підприємства.

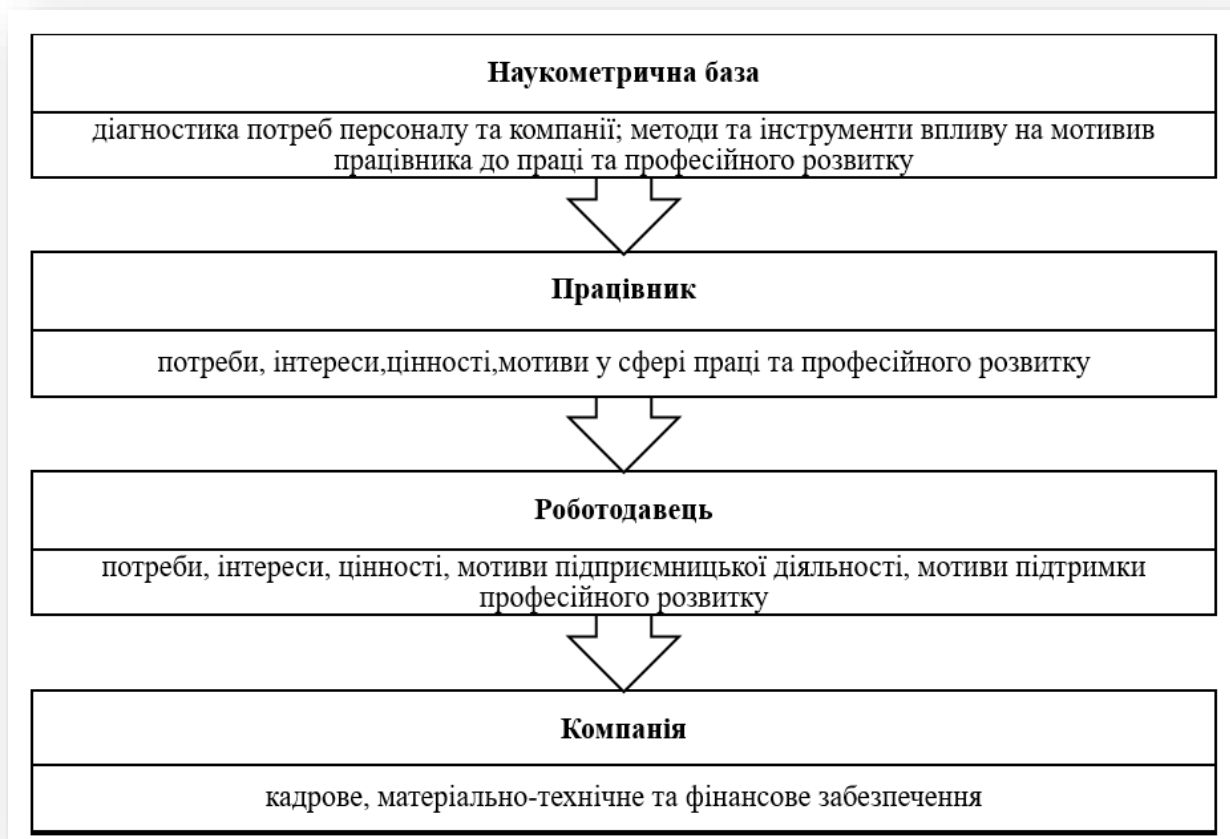


Рис. 1.1 Функціональні складові мотиваційного механізму у системі професійного розвитку персоналу

Примітка.[5, с. 134].

Нова економіка – економіка знань, насамперед, пов'язана із управлінням та мотивацією кваліфікованого персоналу, що продукують знання і відіграють важливу роль у їх поширенні. Відтак, це позитивно впливає на систему внутрішнього навчання та складає один із важливих елементів системи професійного розвитку працівників.

Професійний розвиток має важливе значення для персоналу, адже сприяє вдосконаленню як Soft Skills (м'яких навичок), так і Hard Skills (технічних

навичок), допомагає підвищити кваліфікацію та слідкувати за новітніми тенденціями і змінами у бізнес-середовищі. Тому, це не лише дає можливість співробітникам залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, але й відкриває нові можливості для кар'єрного росту [10].

Підтримка та заохочення професійного розвитку з боку компанії також підвищують рівень залученості та мотивації працівників, що безпосередньо впливає на якість надання послуг і задоволеність потреб споживачів. Окрім цього, розвиток навичок персоналу сприяє створенню інноваційного та гнучкого робочого середовища, що є важливим чинником успіху компанії в умовах сучасного ринку. Надання можливостей для безперервного професійного зростання стає невід'ємною складовою як особистого розвитку співробітників, так і їхнього внеску в досягнення стратегічних цілей компанії.

1.2 Форми та методи мотивації персоналу у системі професійного розвитку

Нині, мотивація праці – один із найважливіших чинників, правильне використання якого дасть змогу вирішити комплекс соціально-економічних завдань. Система мотивації є важелем для підвищення якості праці і спрямована на стимулювання персоналу до безперервного професійного розвитку та зростання рівня кваліфікації.

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства.

Мотивація професійного розвитку персоналу – це процес застосування внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівників до здобуття нових знань, вдосконалення необхідних навичок і умінь, що сприяє підвищенню ефективності їхньої роботи, якісному виконанню обов'язків та освоєнню нових напрямів професійної діяльності[35, с. 257]. Основні принципи мотивації у системі професійного розвитку зазначені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи мотивації професійного розвитку

Принцип	Опис
Об'єктивність та справедливість	вимагається, щоб винагорода за досягнення поставлених цілей була пропорційною до докладених зусиль і відповідала вимогам чинного законодавства.
Заохочення за результат методом задоволення потреб співробітника	передбачає, що результати професійного навчання повинні бути досягнуті в короткі терміни після його завершення, аби забезпечити чіткий зв'язок із результатами, яких досягнув працівник.

Продовження таблиці 1.3

Відповідальність	означає, що кожен співробітник повинен бути автономним, вміти визначати свій шлях професійного розвитку та нести відповідальність за якість і ефективність своєї діяльності.
Зв'язок типу мотивації розвитку з відповідними віковими і статусними відмінностями	створюються чіткі критерії для визначення розміру та форми винагороди як для окремих працівників, так і для груп та підрозділів.
Системність	передбачає, що ефективність мотивації досягає свого максимуму, коли вона безперервно застосовується на всіх управлінських рівнях організації.
Зворотній зв'язок	підвищення індивідуальних результатів праці працівника після проходження професійного навчання безпосередньо впливає на загальний успіх підприємства.

Примітка. [5, с. 258].

За результатами досліджень, було визначено, що рівень задоволеності трудовою діяльністю виражається у перевазі позитивного та креативного ставлення до роботи з боку працівників, що виявляється у таких рисах, як:

- ✓ наполегливість;
- ✓ працьовитість;
- ✓ відповідальність;
- ✓ взаємодопомога.

Для того, щоб управління системою мотивації було успішним та ефективним використовують зовнішні та внутрішні мотиваційні чинники (рис. 1.2).

Основою для узгодження потреб працівника із цілями компанії та ефективної програми мотивації є раціональне співвідношення внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників.

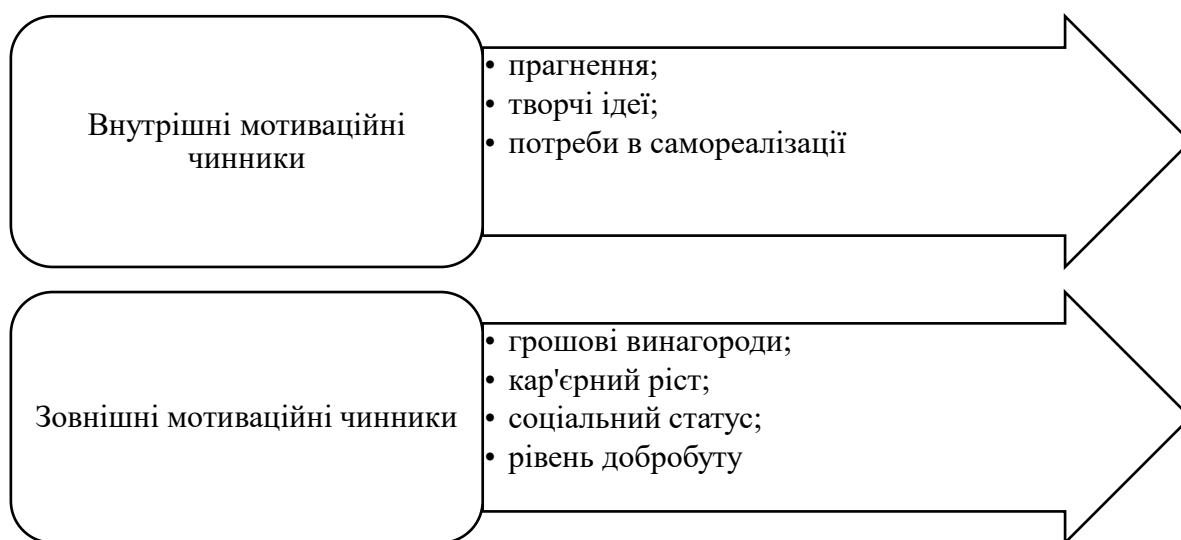


Рис. 1.2 Мотиваційні чинники

Примітка. [39].

Методи мотивації працівників є важливою складовою організаційної культури. Головна мета методів полягає у тому, щоб залучити працівників зі знаннями до спільного вирішення завдань організації [36]. Форми та методи мотивації у системі професійного розвитку спрямовані на стимулювання працівників до безперервного навчання і вдосконалення навичок. Вони можуть бути поділені на кілька основних категорій:

1. Матеріальна мотивація:

- Фінансові стимули: підвищення заробітної плати, преміювання.
- Бонуси та пільги: безкоштовне навчання, додаткові відпустки для участі у навчальних програмах, оплата навчальних програм.

2. Нематеріальна мотивація:

- Визнання та похвала: нагороди за досягнення у професійному розвитку, внутрішні рейтинги, стаття у соціальних мережах або сайті компанії.
- Можливості кар'єрного росту: перспектива підвищення на посаді або збільшення обов'язків після проходження навчання, керування проєктами.
- Гнучкий графік: можливість працювати дистанційно та брати участь у навчальних програмах.

3. Інформаційна підтримка:

- Доступ до інформаційних ресурсів: надання доступу до онлайн-курсів, вебінарів або спеціалізованих платформ для навчання.
- Менторство та наставництво: робота з досвідченими колегами або тренерами, які можуть допомогти у професійному зростанні.

4. Соціальна мотивація:

- Командні тренінги та заходи: корпоративне навчання, яке дає змогу не лише підвищити рівень професійних знань, але й формувати командний дух.
- Клуби за інтересами: організація панельних дискусій за інтересами, де працівники можуть обмінюватися досвідом і розвивати нові компетенції разом.

5. Саморозвиток та самоосвіта:

- План розвитку: складання індивідуальних планів розвитку з урахуванням професійних і кар'єрних цілей кожного працівника.
- Особисті ініціативи: заохочення працівників до участі у зовнішніх програмах навчання та саморозвитку.

Використання вищезазначених методів дасть змогу зацікавити працівників у професійному розвитку та досягати високих результатів своєї діяльності, що, своєю чергою, позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей компанії.

В умовах сьогодення мотивація є ключовою детермінантою у системі ефективного управління професійного розвитку персоналу. Нині, професійний розвиток став важливим фактором успішної діяльності компаній, що є конкурентоспроможними на ринку. Відтак, мотивація у призмі професійного розвитку – це найефективніший інструментарій, що використовується для залученості працівників до постійного вдосконалення своїх знань, навичок та компетенцій, що своєю чергою, мотивує до продуктивнішого виконання завдань. Найефективнішою вважається та система мотивації персоналу, яка включає різні форми мотивації, що ранжуються у відповідності до потреб працівників і можливостей підприємства. Форми мотивації персоналу представлено на рис. 1.3.

Мотивація у системі професійного розвитку спрямована на покращення загальних результатів діяльності компанії. Адже кваліфіковані та вмотивовані до розвитку працівники продуктивніше виконують свою роботу, що дає змогу покращити фінансові результати підприємства та бути конкурентоспроможним на ринку. Окрім цього, професійний розвиток та правильно побудована для цього система мотивації сприяють зниженню плинності кадрів та передбачають можливість кар'єрного росту та розвитку.



Рис. 1.3 Форми мотивації у системі професійного розвитку

Примітка. [36].

1.3 Мотиваційний складова у системі професійного розвитку

Процес формування професійно розвиненого персоналу порівнюють із показниками діяльності компанії, що особливо є актуальним в умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу, що, своєю чергою, зумовлює швидкі зміни та нові вимоги до професійних знань, вмінь та компетенцій персоналу[40].

Зміни, що супроводжують різноманітні сфери розвитку, а саме: фізичну, соціальну, інтелектуальну, емоційну, свідчать про складність проблем розвитку людини як цілісної взаємопов'язаної системи, що є актуальним у процесі побудови шляху для досягнення конкретних цілей. Досягнення професіоналізму з позиції індивідуальних та колективних цілей через призму формування певного шляху, робить це завдання надзвичайно складним, що вимагає різностороннього використання професійних знань та компетенцій для вирішення стратегічних завдань компанії, що надає цьому важливого значення як з теоретичного, так із практичного боку.

Мотивація у системі професійного розвитку опирається на науково-методичну базу, що зумовлює використання чітко визначеного понятійно-категоріального апарату для розуміння її значення. Це включає в себе однозначну ідентифікацію та трактування даного поняття, що можна розглянути через призму теорій мотивації.

Для того, щоб зрозуміти процеси, що впливають на професійний розвиток персоналу доцільно розглянути теорії мотивації. Вони допомагають керівникам у формуванні ефективних стратегій стимулювання працівників до розвитку, підвищення кваліфікації, набуття нових знань та навичок. До основних теорій належать (рис 1.4):

1. Теорія Маслоу передбачає прагнення працівників задовольнити базові фізіологічні потреби, що поступово переходять до потреб вищого рівня: безпека, соціалізація, повага та самореалізація, що безпосередньо пов'язана із

професійним розвитком, адже мотивує працівника до безперервного навчання та удосконалення набутих знань.

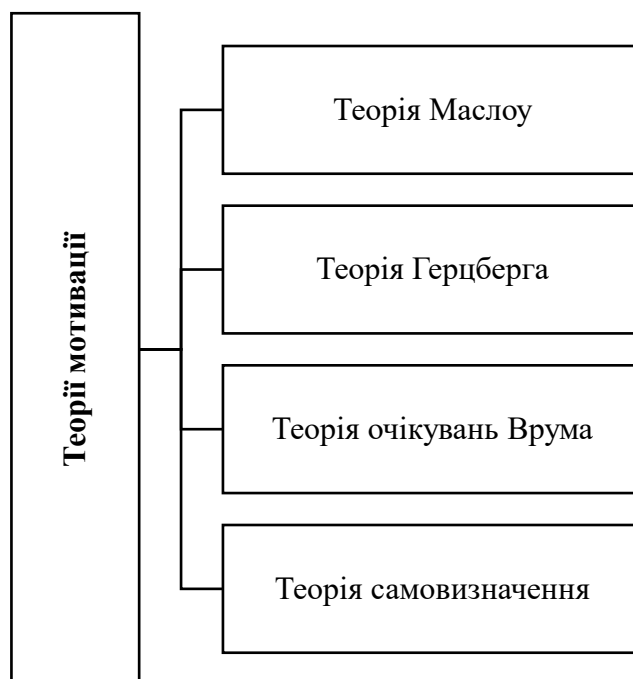


Рис. 1.4 Теорії мотивації

Примітка.[24].

2. Теорія Герцберга виділяє два види чинників: гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори (зарплата, умови праці) мінімально впливають на довгострокову мотивацію, у той час як мотиваційні фактори (визнання, зміст роботи, можливості для розвитку) є основними рушіями професійного розвитку.

3. Теорія очікувань Врума ґрунтується на гіпотезі, що працівники будуть мотивовані до розвитку, якщо будуть вважати, що їх старання дадуть очікуваний результат, який, своєю чергою, буде винагороджений у відповідності до таких очікувань.

4. Теорія самовизначення (Self-Determination Theory) передбачає, що внутрішня мотивація, а саме бажання вчитися та розвиватися принесе більший ефект у довгостроковій перспективі та базується на таких ключових потребах, як автономія, компетенції та взаємозв'язок.

У наукових працях мотивація розглядається як багатогранне явище, що включає в себе багато елементів з певними властивостями та відмінностями та спонукає працівників до активних дій, що допомагають у досягненні поставлених цілей. Мотивація у системі професійного розвитку розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів), які впливають на працівника, формуючи зацікавленість у постійному професійному самовдосконаленні, компетенцій [5, с.131]. Що стосується мотивів до професійного розвитку, то варто зазначити, що це є усвідомлені причини, обставини, впливи, що формують у працівника прагнення задовольняти потреби саморозвитку через призму дій з метою удосконалення професійної трудової діяльності.

Мотиви до професійного розвитку формуються лише при умові, що у працівника сформований певний комплекс цінностей, який відповідає усвідомленим потребам суспільства і задоволення яких потребує особливої організації власної діяльності, а для їх отримання можна використати менше матеріальних, моральних витрат та зусиль. Мотиваційні чинники поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх варто віднести першочергові потреби, інтереси, цінності, усвідомлення яких відображає бажання відповідати вимогам роботодавця та ринку праці у аспекті професійного розвитку. Зовнішні мотиватори включають в себе сукупність вимог, умов, стимулів, які формуються на різних рівнях економіки в умовах ринкової конкуренції. Тобто, можливість професійного розвитку розглядається як на робочому місці, так і поза межами компанії.

Системи мотивації, які спрямовані на підтримку мотивів до професійного розвитку ґрунтуються на використанні:

- ✓ Системи матеріальних винагород, що розглядається через призму встановлення ставок в оплату праці відповідно до рівня кваліфікації;
- ✓ Методів залучення кваліфікованого персоналу до участі в акціонерному капіталі та прибутках, що є цінністю для компанії;

✓ Матеріальне заохочення до професійного розвитку через надання додаткових стимулів (компенсаційний пакет, безоплатне навчання, медичне страхування, компенсація оренди житла)

✓ Моральне заохочення (участь у прийнятті важливих стратегічних рішень, делегуванні повноважень) [5, с.133].

Мотивація у системі професійного розвитку являє собою набір методів, інструментів та принципів, які спрямовані на стимулювання працівників постійно вдосконалювати власні професійні навички, підвищувати кваліфікацію та працювати над саморозвитком, що, своєю чергою, дає змогу підвищувати продуктивність, якість виконання завдань та сприяють кар'єрному росту. Мотиваційна складова у системі професійного розвитку базується на певних наукових принципах:

1. Принцип законності передбачає дотримання компанією вимог чинного законодавства та внутрішніх нормативних актів (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо) під час впровадження заходів, що мотивують персонал до професійного розвитку;

2. Принцип своєчасного заохочення за результат означає, що винагорода за пройдене навчання та його результат повинна надаватися одразу після його завершення;

3. Принцип єдності дає змогу застосовувати рівня методи та форми мотивації для всіх працівників організації;

4. Принцип системності передбачає безперервний процес мотивації персоналу до професійного розвитку;

5. Принцип перспективності передбачає, що мотиваційні чинники у системі професійного розвитку повинні бути спрямовані на довгострокову перспективу та враховувати сучасні тенденції на ринку праці;

6. Принцип гнучкості та оперативності передбачає швидке реагування чинників мотивації на зміни середовища ринку у відповідності до цілей та фінансового стану компанії [40, с. 88].

Таким чином, ефективність мотиваційних факторів у системі професійного розвитку персоналу ґрунтується на застосуванні найкращих методів стимулювання працівників до саморозвитку та підвищення їх професійного рівня. Відтак, вибір мотиваційних чинників залежать від індивідуальних рис працівника та ресурсів компанії.

Висновки до першого розділу

Розглядаючи теоретико-методологічні аспекти мотиваційної складової у системі професійного розвитку персоналу доцільно зробити наступні висновки. Процес управління системою професійного розвитку зумовлює ефективне використання трудового потенціалу працівника, покращенню його соціальної та професійної мобільності, а також відіграє важливу роль у підготовці кадрів до змін на сучасному ринку праці.

Досягнення персоналом конкурентоспроможності буде ефективним лише у випадку безперервного удосконалення знань, вмінь, навичок, а також комфортних умов праці. Роль мотиваційних чинників у системі професійного розвитку розглядається як в теоретичному, так і практичному аспекті, а саме від усвідомлення працівником важливості розвивати професійні компетенції та від сформованої системи мотиваційних факторів.

Мотивація є важливим критерієм успішного професійного розвитку персоналу, адже стимулює до безперервного розвитку, що впливає на конкурентоспроможність компанії та досягнення нею стратегічних цілей. У наукових працях мотивація розглядається як система внутрішніх та зовнішніх факторів, що спонукають працівника до конкретних дій, розвитку, які спрямовані на досягнення цілей. Система мотиваційних чинників має бути багатокомплексною та включати як матеріальні, так і нематеріальні чинники, що, своєю чергою, дає змогу брати до уваги індивідуальні потреби працівника та знаходити гнучкі підходи стимулювання до професійного розвитку.

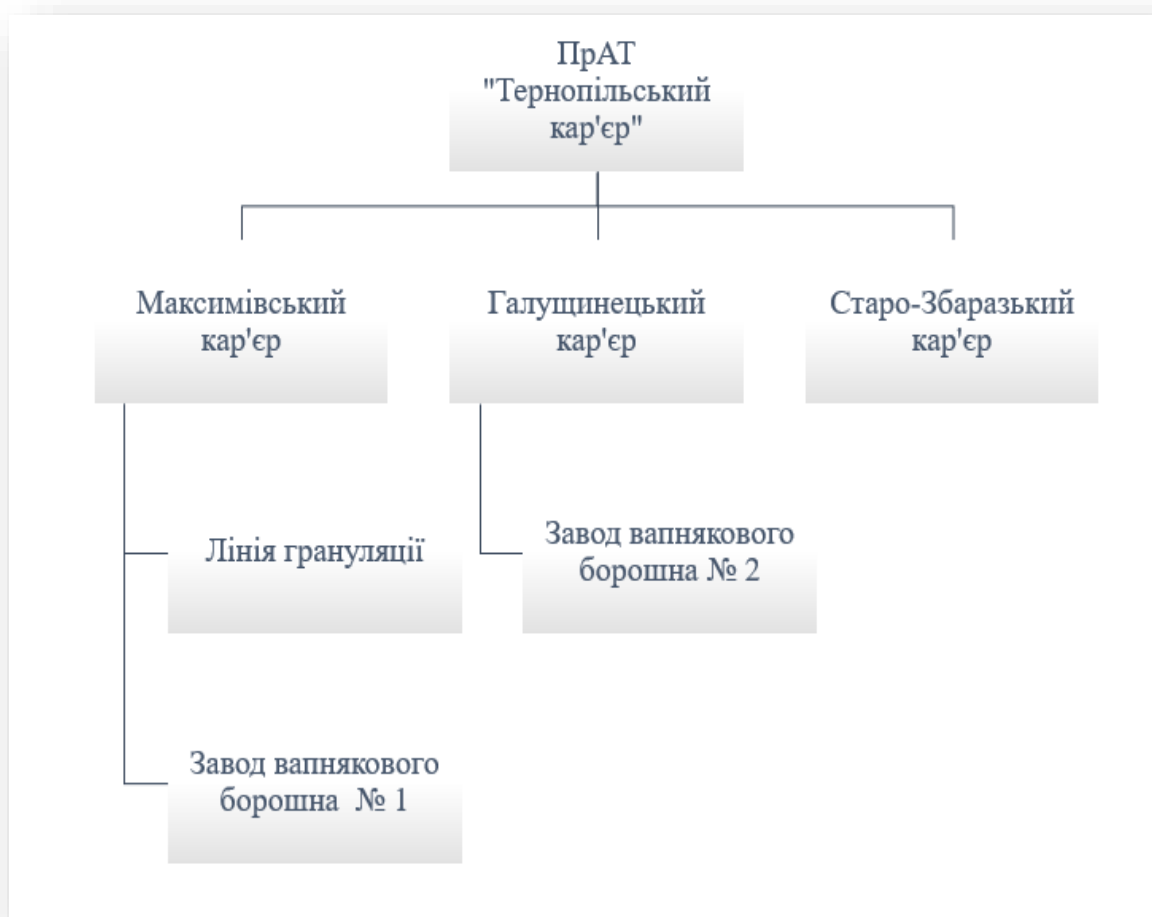
Мотиваційні чинники у системі професійного розвитку персоналу відіграють важливу роль у стимулюванні працівників до безперервного навчання та підвищення кваліфікації. Адже раціональний підбір чинників та їх вплив на стратегію розвитку персоналу допоможуть не лише у підвищенні показників

продуктивності, а й дадуть змогу компанії досягнути успіху у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Характеристика основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

З метою дослідження мотиваційних чинників у системі професійного розвитку персоналу, нами було обране підприємство ПрАТ «Тернопільський кар'єр», що є одним із провідних компаній на вапняковому ринку України. Діяльність підприємства зосереджена на виробництві вапняку та його подальшої переробки на будівельні або інші матеріали. Дане виробництво відбувається на власних виробничих потужностях та кар'єрах (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Структура виробничих потужностей підприємства ПрАТ
«Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Розглянемо детальніше специфіку виробництва по кожному із виробничих підрозділів:

1. Максимівський кар'єр – це найбільший виробничий підрозділ, де працює три лінії виробництва та є власна залізниця, що дає змогу відвантажувати готову продукцію не лише автотранспортом, а й за допомогою залізничної логістики.

2. Галушинецький кар'єр здійснює відвантаження каменевої продукції різних фракцій, а також камінь бутовий, відсів та мінеральний порошок.

3. Завод з виробництва вапнякового борошна № 1 знаходиться на території Максимівського цеху та виробляє суміш, що використовується у будівельній галузі.

4. Лінія грануляції – це новий виробничий об'єкт, що здійснює виробництво гранульованого вапняку.

5. Завод з виробництва вапнякового борошна № 2 знаходиться на території Галушинецького кар'єру.

6. Старо-Збаразький кар'єр – виробляє продукцію для цукрової та будівельної промисловості. Виробничі потужності даного підрозділу дають змогу виробляти понад 100 тис. т. готової продукції щорічно [29].

Продукція ПрАТ «Тернопільський кар'єр» використовується у наступних галузях (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Галузі використання продукції ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка.[29].

З метою досягнення високих економічних показників, підприємство активно впроваджує інноваційні та удосконалює існуючі методи видобутку та переробки вапняку, що дає змогу виробляти якісну продукцію. Основними видами продукції, що пропонується клієнтам є:

- камінь бутовий;
- відсів;
- гранульований вапняк;
- мінеральний порошок;
- каменева продукція, що поділяється на різні фракції за розміром: 0-3 мм, 0-5 мм, 0-10 мм, 5-20 мм, 5-50 мм, 20-50 мм, 40-80 мм, 80-120 мм.

Місія досліджуваного нами підприємства визначається у наданні якісних послуг та створенні сприятливих умов праці для задоволення потреб працівників, клієнтів та суспільства, що, своєю чергою, дає можливість тримати першочергові позиції на ринку. У компанії розроблена чітка система цінностей, що визначають корпоративну культуру, а саме (рис. 2.3):



Рис. 2.3 Цінності компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

✓ **Підприємливість** – раціональне використання можливостей, що пропонує ринок та ініціативність зі сторони персоналу, що дає змогу розвиватися та залучати нові ресурси для зростання інвестицій.

✓ **Розвиток** – безперервне навчання і розвиток персоналу для підвищення їхньої компетентності та професійного досвіду через систему мотиваційних чинників.

✓ **Операційна ефективність** – впровадження Lean-менеджменту у виробничі процеси з метою їх оптимізації та підвищення ролі управлінської діяльності.

✓ **Якість** – постійний моніторинг якості продукції та нові ідеї щодо її підвищення з метою підтримання конкурентоспроможності на ринку.

✓ **Прозорість** – відкриті управлінські процеси, спрямовані на підвищення ефективності та привабливості для інвесторів [29].

Основними клієнтами компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр», варто виділити ті, що зображені на рис. 2.4.



Рис. 2.4 Клієнти та партнери компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

З метою детальнішого аналізу економічної діяльності підприємства, варто проаналізувати виробничі показники, що включають:

- динаміку продажу продукції;
- динаміку виробництва продукції;
- рентабельність;
- чистий прибуток.

Проаналізуємо детальніше динаміку продажів та динаміку виробничих показників компанії (рис. 2.5 та рис. 2.6).

Реалізація		2019	2020	2021	2022	2023
Всього продукції	тис.т	2393	2545	2615	1016	1157
Каменева продукція	тис.т	1710	1950	2111	929	930
Фр. 0-5 млн	тис.т	118	128	124	2	35
Мінеральний порошок	тис.т	48	37	60	19	26
Гранульований вапняк	тис.т	0	0	3	4,1	5,6.
Відсів	тис.т	518	431	317	63	159,7
Виручка, млн. грн	тис.т	358	420	446	233	269

Рис. 2.5 Динаміка продажів продукції компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр» (2019-2023 рр.)

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Як бачимо із рис. 2.5 , що найнижчий рівень продажів був у 2022 році, а саме по таких позиціях, як каменева продукція, фр. 0-5, відсів. Така динаміка зумовлена початком повномасштабного вторгнення, яке вплинуло на реалізацію продукції та зменшення основних великих клієнтів у галузі металургії та будівництва.

На рис. 2.6 зображена динаміка показників виробництва продукції за період 2019-2023 рр, що свідчить про те, що з 2022 року показники виробництва ідуть на спад, що зумовлено зниженням попиту на продукцію, адже більшість компаній клієнтів в умовах воєнного стану призупинили свою діяльність.

Виробництво		2019	2020	2021	2022	2023
Каменева продукція	тис.т	1847	2233	2382	1054	1053
Фр. 0-5 млн	тис.т	118	128	124	3	35
Мінеральний порошок	тис.т	48	37	63	19	31
Гранульований вапняк	тис.т			3	5	5
Відсів, вихід	%	40,3	40,4	41,9	39,7	35
Виробнича собівартість каменевої продукції	грн/т	358	420	446	233	269

Рис.2.6 Динаміка виробництва продукції компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр» (2019-2023 рр.)

Примітка. Побудовано автором самостійно.

У таблиці 2.1 представлені показники чистого прибутку та рентабельності.

Таблиця 2.1

Показники рентабельності та чистого прибутку продукції ПрАТ

«Тернопільський кар'єр»

Показники	Каменева продукція		Мінеральний порошок		Гранульований вапняк		Відсів	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Чистий прибуток, %	18%	9%	43%	11%	34%	32%	97%	98%
Рентабельність, %	23%	7%	64%	7%	43%	37%	3471%	6220%

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі статистичної інформації компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Керівництво досліджуваного нами підприємства приділяє значну увагу системі професійного розвитку, зокрема через мотиваційні чинники, які є індивідуальними для кожного працівника. Адже кваліфікований персонал – це запорука успіху роботи компанії, що впливає на ефективну діяльність та рівень конкурентоспроможності підприємства.

2.2 Аналіз мотиваційної складової професійного розвитку персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Ефективна діяльність підприємства залежить від кваліфікованого персоналу та його компетентності. Відтак, професійний розвиток – це важлива складова політики компанії на формування якого впливають мотиваційні чинники, які передбачають вивчення усіх потреб категорії персоналу, створення сприятливих умов для їх задоволення та чітку постановку завдань.

Дослідження та аналіз системи мотиваційних чинників, що впливають на професійний розвиток персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» варто проводити за такими напрямками:

1. Аналіз структури персоналу та його чисельності;
2. Аналіз системи оплати праці, матеріальних та нематеріальних чинників мотивації;
3. Аналіз впливу організаційної та соціальної складової на процес професійного розвитку персоналу.

Структура персоналу компанії представлена на рис. 2.7.

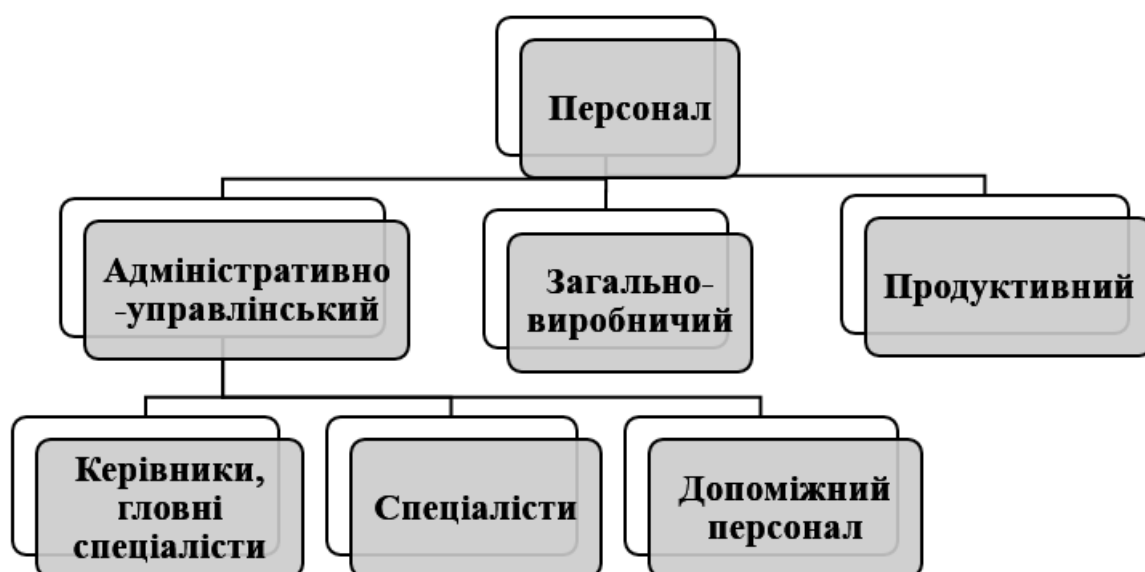


Рис. 2.7 Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Чисельність персоналу досліджуваного нами підприємства станом на 01.06.2024 р. становить 350 працівників із яких, 45 – це адміністративно-управлінський персонал та 305 – виробничий персонал. Динаміка чисельності працівників підприємства представлена на рис. 2.8.

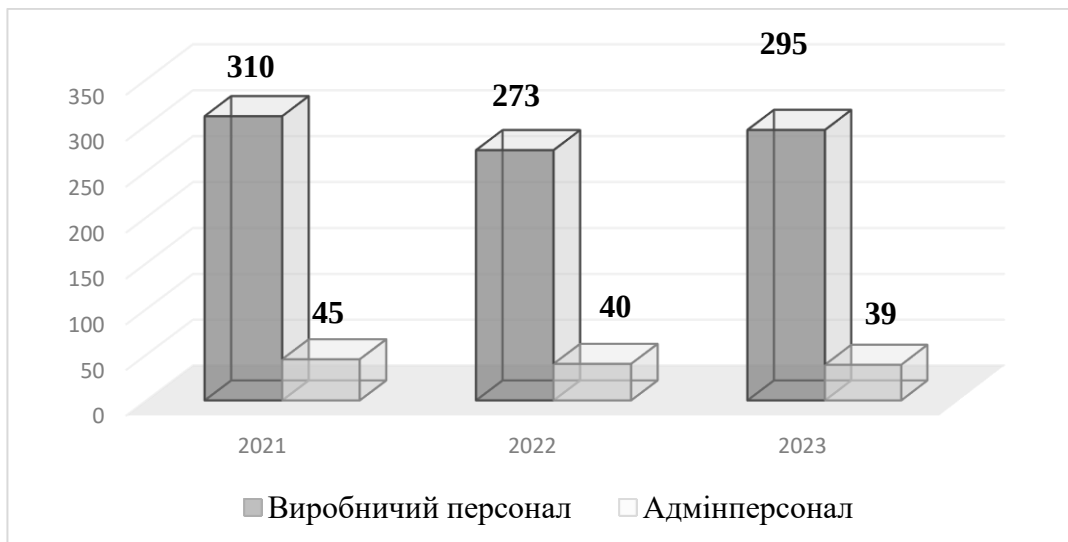


Рис. 2.8 Чисельність персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» (2021-2023 рр.)

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти є важливим показником, оскільки кваліфікація працівників визначає їх професійні компетенції та впливає на вибір чинників мотивації (рис 2.9).



Рис. 2.9 Аналіз структури персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за рівнем освіти

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Рівень ефективності компанії багато в чому визначається системою професійного розвитку та мотивуючих чинників, що впливають на мотивацію працівника до розвитку. Таким чином, мотиваційні чинники можна поділити на матеріальні та нематеріальні (рис. 2.10).

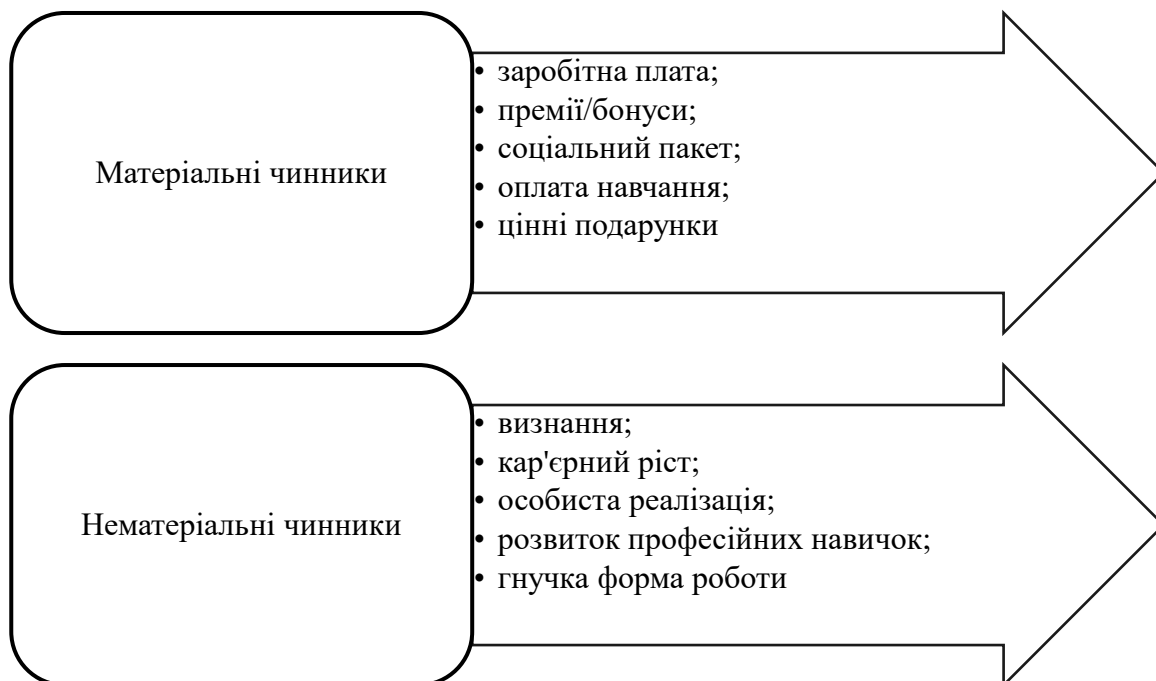


Рис. 2.10 Мотиваційні чинники у системі професійного розвитку на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Розглянемо детальніше мотиваційні чинники:

1. Заробітна плата – її підвищення як винагорода за прояв бажання до професійного розвитку, результати діяльності та нові ідеї. Коли працівник працює на результат, проявляє свої професійні здібності, то у компанії є можливість перегляду заробітної плати, що, своєю чергою, мотивує розвиватися, навчатися та використовувати отриману інформацію у роботі.

2. Бонуси та премії – фінансові заохочення за програми «Внутрішній тренер», проведення навчання для працівників компанії, розробка власної навчальної програми. На підприємстві розроблена система преміювання працівників за власні тренінги, їх проведення. Розмір такої премії складає дві

тисячі гривень за один тренінг. Також є преміювання працівників за те, що вони є наставниками для новоприйнятого персоналу, що, своєю чергою мотивує їх до передачі досвіду, бажання навчити та передати знання, вміння, навички. Наставник закріплюється за людиною на період випробувального терміну, який може тривати від одного до шести місяців, якщо працівник успішно проходить випробувальний термін, вчасно та правильно виконує поставлені задачі, тоді виплачується премія наставнику у розмірі п'ять тисяч гривень.

3. Соціальні пакети – надання працівникам медичного страхування.

4. Оплата навчання – навчання та розвиток працівників здійснюється за кошти компанії, що є стимулом для працівників отримати додаткові знання, вміння безоплатно.

5. Цінні подарунки – надаються працівникам, які пройшли програму сертифікації на внутрішнього тренера, отримали диплом «Внутрішнього тренера» та провели навчання для працівників компанії, що фіксується відеозаписом та формою ефективності навчання (Додаток А).

Щодо нематеріальних чинників мотивації у системі професійного розвитку персоналу підприємства, то до них відносять:

1. Визнання та похвала – моральна підтримка, публічне визнання успіхів.

2. Кар'єрний ріст – можливість підвищення посади або розширення професійних обов'язків.

3. Особиста реалізація – отримання задоволення від виконання важливих і цікавих завдань.

4. Розвиток професійних навичок – доступ до нових знань, тренінгів та стажувань.

5. Гнучкий графік і автономія – можливість працювати за зручним графіком або самостійно приймати рішення.

Фонд оплати праці (ФОП) є важливим інструментарієм для мотивації працівників у системі професійного розвитку, що забезпечує їх продуктивність і

включає заробітну плату, премії, надбавки, тощо. Проаналізуємо детальніше структуру фонду оплати праці, зокрема у розрізі мотиваційних виплат (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

	2021	2022	2023
Фонд оплати праці, млн.грн	4 493 658	3 236 462	3 357 562
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	355	358	282
Середньомісячна зарплата на 1 працівника, тис..грн	15,97	13,47	17,25
Фонд стимулювання працівників, тис. грн.	100 115	70 236	83 562
Фонд витрат на навчання та розвиток персоналу, тис. грн	123 785	63 118	100 565

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Як бачимо із таблиці 2.2 структура фонду оплати праці змінювалась протягом 2021-2023 рр., зокрема, у 2022 році показники були найнижчими у порівнянні до 2021 року на 1 257 196 млн. грн. Така різниця зумовлена ситуацією в країні, переводом працівників на неповний робочий день та раціональне використання витрат, зокрема на операційну діяльність. У даній структурі фонду оплати праці, значна частина спрямована на преміювання працівників та їх професійний розвиток.

Фонд витрат на навчання та розвиток персоналу формується на основі індивідуальних планів розвитку (ІПР) та рішення керівника. Згідно проаналізованої інформації, начальник відділу по роботі з персоналу складає список працівників, які проходять навчання у поточному році та орієнтовану вартість такого навчання, формує бюджет навчання і включає в

річний бізнес-план на наступний рік. При плануванні річного бюджету на навчання 70% бюджетних коштів на навчання персоналу виділяється на планове навчання, 30% – на позапланове навчання. Для проходження навчання підлеглим керівник структурного підрозділу подає у відділ персоналу Заявку на навчання (Додаток Б).

У компанії діє програма «Внутрішній тренер» згідно якої, кожен працівник може розробити власну програму на тему, яка буде актуальна для бізнесу та стати внутрішнім тренером і отримати за це преміювання у розмірі п'ять тисяч гривень.



Рис. 2.11 Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр», що стали внутрішніми тренерами

Примітка. Побудовано автором самостійно.

На рисунку 2.11 зображено інформація по кількості працівників, що стали внутрішніми тренерами компанії і готові передавати свої знання та досвід колегам. Така програма дає можливість працівнику запропонувати нові ідеї, удосконалити процес, розробити власні методики і оцінити свої сили та

можливості, відчути себе у ролі професійного тренера, що дає змогу розкрити потенціал та виділити для себе подальші зони для розвитку.

Нами було опитано персонал підприємства щодо того, які чинники впливають на їх мотивацію навчатися та розвиватися. Питання опитувальника у Додатку В. Участь в опитуванні взяли 100 осіб, з яких: 40 – виробничий персонал, 35 – адміністративний персонал та 25 – керівники відділів. Результати опитування представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати опитування працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр»
щодо чинників, що впливають на мотивацію до професійного розвитку**

№	Питання	Повністю задовільнила	Задовільнила	Не задовільнила	Зовсім не задовільнила
1	Рівень задоволення поточними можливостями для навчання в компанії	35 %	40 %	25 %	-
		Так, дуже	Так, деякою мірою	Ні, не вистачає наявних знань	Не можу сказати
2	Потреба у додатковому навчанні для виконання своїх обов'язків	28 %	46 %	20 %	6 %
		Онлайн-навчання	Внутрішнє навчання	Зовнішнє навчання	Наставництво
3	Найефективніші форми навчання	10 %	30 %	39 %	21 %
		Можливість кар'єрного зростання	Підвищення професійних навичок	Матеріальні бонуси або підвищення зарплати	Визнання з боку керівництва
4	Причина участі у навчальних програмах	39 %	21 %	23 %	17 %
		Брак часу через робочі обов'язки	Відсутність заохочень від компанії	Низька якість навчальних програм	Невідповідність навчальних програм моїм потребам

Продовження таблиці 2.3

5	Чинники , що перешкоджають професійному розвитку	53 %	20 %	15 %	12 %
		Підвищення зарплати	Можливість кар'єрного зростання	Премії або бонуси за успішне завершення курсів	Визнання та подяка від керівництва
6	Матеріальні або нематеріальні стимули, які спонукали б вас проходити більше навчальних програм	17 %	35 %	31 %	17 %
		Раз на квартал	Раз на півроку	Раз на рік	За потребою
7	Частота проходження навчання	13 %	36 %	17 %	34 %
		Так, завжди	Так, іноді	Ні, зовсім не відчуваю	Важко сказати
8	Підтримка керівництва у професійному розвитку	38 %	45 %	7 %	10 %

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Згідно результатів опитування, можемо сказати, що працівники проявляють бажання розвиватися і відчувають при цьому підтримку від керівника. Основними мотиваторами до навчання є можливість кар'єрного зростання, удосконалення вмінь, навичок та преміювання. Серед усіх опитуваних, 40 осіб задоволені системою професійного розвитку, а 35 – повністю задоволені. Таким чином, можна стверджувати, що компанія зосереджує значну увагу на професійний розвиток та навчання працівників, залучаючи їх до систематичного навчання, що стає частиною корпоративної культури.

2.3 Оцінка ефективності мотиваційної складової у системі розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Основою сучасної системи управління персоналом є люди, які слугують найважливішим економічним ресурсом для компанії, що є джерелом прибутку, рівня конкурентоспроможності, стратегічного розвитку та нових можливостей[34, с. 45]. Відтак, мотиваційна складова у системі розвитку персоналу в умовах сучасної економіки покликана вирішувати такі завдання:

- стимулювати персонал до якісного та вчасного виконання поставлених завдань;
- сприяти підвищенню рівня продуктивності праці;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі;
- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та розвивати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- залучати персонал до програм розвитку та нових проєктів;
- зміцнювати корпоративний дух [34, с. 47].

Важливим етапом в управлінні підприємства ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є оцінка ефективності мотиваційної складової у системі професійного розвитку підприємства, що, своєю чергою, впливає на кінцеві результати діяльності підприємства загалом. Така оцінка повинна відповідати наступним критеріям:

- ✓ Бути універсальною – стандартизувати усі елементи оцінки мотиваційної ефективності у системі професійного розвитку на всіх етапах її здійснення.
- ✓ Бути раціональною – залучати мінімальну кількість грошових ресурсів та часу на проведення такої оцінки.
- ✓ Бути лаконічною – конкретні висновки та результати оцінки.

✓ Бути доступною – оцінювати як індивідуальні програми розвитку, так і загальну систему професійного розвитку та надавати результати оцінки для керівників відділів.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» для оцінки ефективності мотивації у системі професійного розвитку персоналу застосовує модель Дональда Киркпатрика, що є актуальною у міжнародній практиці та включає в себе чотири основні частини (рис. 2.12).

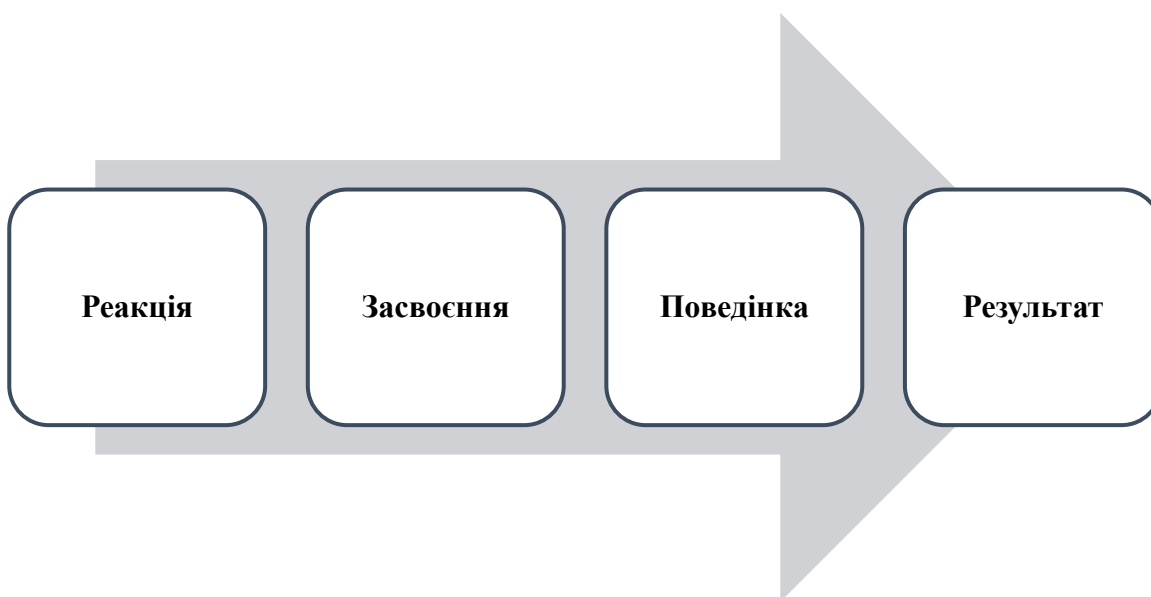


Рис. 2.12 Основні етапи моделі Дональда Киркпатрика

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Перший етап реакція дає змогу зрозуміти, як персоналу реагує на навчання, тобто на скільки відсотків працівник задоволений від пройденого навчання. Етап засвоєння дає змогу визначити, які знання, навички та вміння працівник отримав у результаті пройденого навчання. На етапі поведінки можна побачити зміни у поведінці працівника після відвідування навчання. На останньому етапі визначається ефект, який отримало підприємство після проходження працівниками програм навчання.

Підприємство ПрАТ «Тернопільський кар'єр» приділяє значну увагу розвитку персоналу, зокрема, і його навчанню. Відтак, на перший квартал 2024

року бюджет на навчання та розвиток персоналу склав 335 800 тис.грн. (табл. 2.3).

Таблиця 2.4

Бюджет на навчання та розвиток персоналу ПрАТ «Тернопільський кар’єр» станом на перший квартал 2024 року

Стаття витрат	Запланована сума, тис грн.
Зовнішнє навчання	195 800
Конференції, обмін досвідом	65 000
Внутрішнє навчання	25 000
Англійська мова	30 000

Примітка. Побудовано автором самостійно.

У компанії працівники мають можливість безкоштовно вивчати англійську мову в онлайн-режимі та у зручний для себе час, що позитивно впливає на їх мотивацію. При виборі навчальних провайдерів, відділ навчання обирає лише тих, які пропонують ефективні та результативні навчальні програми, що відповідають потребам бізнесу. У таблиці 2.5 представлені працівники та ті навчання, які вони пройшли.

Таблиця 2.5

Навчання пройдені працівниками ПрАТ «Тернопільський кар’єр» за 1-й квартал 2024 року

№	Дата проходження навчання	Тема навчальної програми	Тренер або організація, що проводила навчання	Посада працівника, що проходив навчання	Вартість навчання
1.	15.01.2024	Ефективні продажі	Бізнес школа продажів	Менеджер з продажу	20 000 тис. грн.
2.	01.02.2024 і дотепер	Управління у бізнесі	Львівська бізнес-школа	Комерційний директор	450 000 тис. грн.
3.	22.03.2024	HR camp	Robota.ua	HR-менеджер	6 500 тис.грн.

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Також у компанії проводиться внутрішнє навчання для виробничого та адміністративного персоналу внутрішніми тренерами. У такий спосіб мотивуються внутрішні тренери, скільки мають змогу розкрити свої професійні здібності як тренер, попрактикуватися у публічних виступах, отримати похвалу від учасників тренінгу, а також преміювання за проведений тренінг.

З метою аналізу та оцінки ефективності мотиваційних чинників у системі професійного розвитку на підприємстві використовуються показники, які дають змогу оцінити ефективність мотивації та її вплив на розвиток працівників, а саме:

1. Коефіцієнт плинності – дає змогу оцінити, наскільки мотиваційна система сприяє утриманню працівників:

$$K_p = \frac{\text{Кількість звільнених працівників за період}}{\text{Середня чисельність персоналу за період}} * 100\% \quad (2.1)$$

2. Коефіцієнт участі у програмах професійного розвитку відображає рівень залученості працівників у програми навчання та розвитку:

$$K_{up} = \frac{\text{Кількість працівників, які пройшли навчання}}{\text{Загальна кількість працівників}} * 100\% \quad (2.2)$$

3. Коефіцієнт кар'єрного зростання відображає, наскільки часто працівники кар'єрно зростають через систему професійного розвитку:

$$K_{kz} = \frac{\text{Кількість працівників, які отримали підвищення}}{\text{Загальна кількість працівників}} * 100\% \quad (2.3)$$

4. Коефіцієнт вмотивованості до навчання відображає рівень зацікавленості працівників у професійному навчанні та розвитку:

$$K_{vмн} = \frac{\text{Кількість працівників, що були вмотивовані після проходження навчання}}{\text{Кількість працівників, що проходили навчання}} * 100\% \quad (2.4)$$

Для того, щоб визначити дані коефіцієнти наведемо дані у таблиці 2.6, які будемо використовувати для розрахунку.

Таблиця 2.6

Дані для розрахунку оцінки ефективності мотиваційних чинників до професійного розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Показники	Рік	
	2022р.	2023 р.
Кількість звільнених за період	62	37
Середня чисельність персоналу за період	308	329
Кількість працівників, які отримали підвищення	5	12
Загальна кількість працівників	313	334
Кількість працівників, які пройшли навчання	63	85
Кількість працівників, що були вмотивовані після проходження навчання	15	45
Кількість працівників, що проходили навчання	63	85

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Використовуючи дані із таблиці 2.6, можемо розрахувати коефіцієнти:

Таблиця 2.7

Розрахунок коефіцієнтів оцінки ефективності мотиваційних чинників до професійного розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Коефіцієнти	2022 рік	2023 рік
K_{Π}	$K_{\Pi} = \frac{62}{308} * 100\% = 20 \%$	$K_{\Pi} = \frac{37}{329} * 100\% = 11 \%$
$K_{уп}$	$K_{уп} = \frac{63}{313} * 100\% = 20 \%$	$K_{уп} = \frac{85}{334} * 100\% = 25 \%$
$K_{кз}$	$K_{кз} = \frac{5}{313} * 100\% = 1,6 \%$	$K_{кз} = \frac{12}{334} * 100\% = 3,6 \%$
$K_{вмн}$	$K_{вмн} = \frac{15}{63} * 100\% = 24 \%$	$K_{вмн} = \frac{45}{85} * 100\% = 53 \%$

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Із даних таблиці бачимо, як протягом 2022 – 2023 рр. змінювалися коефіцієнти. У 2022 році показники плинності невітніші, що складають 20 % і зумовлені ситуацією в країні. Відтак, компанія змушена була оптимізувати чисельність персоналу і переглянути фонд оплати праці на професійний розвиток, оскільки пріоритетна частина витрат була спрямована на операційну діяльність підприємства. У 2023 році ситуація покращилась і бачимо, що 3,6 %

працівників, які брали участь у процесі професійного розвитку мали можливість рухатися по кар'єрній драбині та отримували підвищення по посаді і відповідно вищий розмір заробітної плати.

Начальник відділу персоналу проводить оцінку ефективності програм розвитку за допомогою показника рентабельності інвестицій у мотивацію (ROI for Motivation). Це фінансовий показник, який визначає ефективність вкладених ресурсів у програми мотивації працівників та показує, скільки прибутку або вигоди отримала компанія на кожную одиницю інвестицій у мотиваційні заходи, такі як тренінги, бонуси, корпоративні програми та інші форми заохочення персоналу.

Розрахунок даного показника ROI дає змогу:

- ✓ Кількісно визначити показник результативності та якості роботи в результаті пройденого навчання працівниками.
- ✓ Порахувати у грошовому еквіваленті цінність проведеного навчання.
- ✓ Приймати обґрунтовані рішення щодо вибору навчальних програм, порівнюючи їх ефективність[2].

Показник ROI розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Доходи} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (2.5)$$

Порахуємо показник рентабельності інвестицій у мотивацію на прикладі проведення внутрішнього навчання у ПрАТ «Тернопільський кар'єр» на тему «Наставництво». На проведення такого навчання потрібно врахувати:

- Витрати на оренду приміщення;
- Витрати на каву-брейк;
- Витрати на преміювання працівників, які будуть проводити навчання;
- Витрати на роздатковий матеріал;
- витрати на допоміжні матеріали.

Розрахуємо показник ROI для навчання по наставництву, яке проводилося для працівників підприємства внутрішнім тренером у вересні 2023 року. Дане навчання проводилося в орендованому конференц-залі, участь у якому взяли 10

осіб. Сукупний дохід від навчання склав – 37 569 тис. грн. Також у результаті навчання знизився показник плинності кадрів на 4 % і становив 7%. Тому, маючи дані, можемо розрахувати дохід, який отримаємо при зниженні плинності персоналу:

$$334 * 4 \% / 100\% = 13 \text{ осіб.}$$

Близько 5000 грн у місяць потрібно на пошук та підбір персоналу. Відтак, дохід від зниження плинності персоналу складе: $13 * 5000 = 65\,000$ тис. грн. Таким чином, сукупний дохід від проведеного навчання складатиме:

сумі доходу від навчання працівників та доходу від зниження плинності
 $= 37\,569 + 65\,000 = 102\,569$ тис. грн..

Витрати на навчання 10 працівників включають:

- ✓ преміювання внутрішнього тренера – 5000 тис. грн.;
- ✓ оренда конференц-залу: 3200 тис.грн.;
- ✓ витрати на каву-брейк, обід: 1650 тис. грн.
- ✓ витрати на роздатковий матеріал: 2000 тис.грн.

Разом: $5000 + 3200 + 1650 + 2000 = 11\,850$ тис. грн.

Отже, результат показника ROI складатиме:

$$ROI = \frac{102569 - 11850}{11850} \times 100\% = 766 \%. \quad (2.6)$$

Розрахований нами показник ROI, показує, що кожна гривня, яка вкладається на професійний розвиток персоналу складатиме 7,66 грн. інвестицій.

Таким чином, підсумовуючи вище описане, мотивуючи працівників професійно розвиватися і проходити навчання, у подальшому компанія отримає інвестиції у вигляді кваліфікованого та компетентного персоналу, що буде ініціативним, мобільними та перспективним.

Висновки до другого розділу

Провівши аналіз мотиваційних чинників у системі професійного розвитку персоналу на підприємстві, можемо зробити наступні висновки.

З метою аналізу мотиваційних чинників, які мотивують професійно розвиватися, ми обрали підприємство ПрАТ «Тернопільський кар'єр», що є провідним на ринку вапняків з найвищими темпами у розвитку галузі. Дане підприємство займається виробництвом вапняку та переробляє його на інші матеріали. Чисельність персоналу становить 350 працівників, з яких основна частина – це виробничий персонал, що становить 87% від загальної кількості. Виробничий персонал базується на виробничих підрозділах компанії: Максимівський кар'єр Галущинецький та Старо-Збаразький кар'єри. Свою діяльність досліджуване нами підприємство веде на основі процесного управління, де кожен процес описаний в положенні та має чіткі кроки.

Важливе значення керівництво компанії приділяє розвитку працівників, адже вони – запорука успіху компанії. Відтак, мотивуючи працівників до розвитку, можна отримати інвестиції у вигляді підвищення продуктивності праці, довгостроковий розвиток компанії, зниження плинності кадрів, підвищити лояльність працівників та забезпечити інноваційність.

Згідно опитування працівників, основними мотиваційними чинниками, що впливають на мотивацію до навчання є можливість кар'єрного зростання, особистий розвиток та матеріальне стимулювання. У компанії діє програма сертифікації на внутрішнього тренера, яка теж є мотиваційним аспектом, оскільки працівники можуть самостійно розробити навчальну програму та спробувати себе у ролі тренера, що дає змогу розкрити свій потенціал та отримати премію у розмірі 5000 тис. грн.

Також у компанії є премія наставника. При прийнятті нового працівника за ним закріплюється наставник і якщо новоприйнятий працівник пройде

випробувальний термін, то наставник має змогу отримати премію. Це мотивує наставників передати свої знання, досвід та відчувати себе у ролі керівника.

Мотиваційні чинники у системі професійного розвитку компанії мають приносити ефект. Для цього ми проаналізували коефіцієнти плинності, коефіцієнт вмотивованості, коефіцієнт кар'єрного зростання та коефіцієнт участі у програмах розвитку. На жаль, показник плинності у 2023 році становив 11 %, що значно менше у порівнянні з 2022 роком. Загальна картина оцінки ефективності показників є позитивною, оскільки близько 55 % працівників задоволені професійним розвитком і ставленням компанії до цього, 12 осіб отримали підвищення по посаді, а 45 – були мотивовані преміями, бонусами. У процесі оцінки ефективності мотивації до професійного розвитку був розрахований показник рентабельності інвестицій у мотивацію до навчання, який склав 766 %, тобто 7, 66 грн – це інвестиція з кожної гривні вкладеної на розвиток персоналу підприємства.

Таким чином, мотиваційні чинники є важливими у процесі стимулювання персоналу до професійного розвитку, що, своєю чергою, сприяє як індивідуальному росту, так і успіху компанії загалом.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Мотивація персоналу до професійного розвитку: досвід сучасних компаній

Нині, ефективно організована мотиваційна система та процес стимулювання персоналу є вагомим фактором прогресивного розвитку підприємств України. Система мотивації працівників під час їх діяльності як у компанії, так і поза її межами повинна пристосовуватися до сучасних реалій. Відтак, на етапі розвитку економіки, у воєнних умовах, коли змінюються пріоритети персоналу, поширюється саморозвиток та самомотивація, змінюється ментальність, роботодавцям варто зосередити увагу на умови праці співробітників та їх мотивацію до професійного розвитку[31].

Досягнення ефективності у трудовій діяльності не можливе без якісних людських ресурсів. Тому, варто акцентувати увагу на їх оцінці, раціональному використанні та адаптації до кон'юнктури ринку, а також забезпечити комфортні умови для самореалізації та розвитку. Світова практика мотивації спрямована на отримання максимальної ефективності від загальних результатів продуктивності персоналу, що дасть змогу досягнути стратегічних цілей.

Система мотивації персоналу у процесі професійного розвитку в українських компаніях набуває все більшого значення, оскільки бізнес-структури прагнуть адаптуватися до глобальних змін та конкурентного ринку. Багато українських компаній впроваджують стратегії, що спрямовані на розвиток навичок і компетенцій працівників, підвищуючи їхню залученість та продуктивність[14, с. 28].

Система мотивації персоналу з позиції інструментарію, що сприяє підвищенню якості праці повинна зацікавити керівників підприємств стимулювати працівників до безперервного розвитку та здобуття професійних компетенцій. Своєю чергою, задоволеність працею, має важливе значення у

підвищенні мотивації працівників, адже правильне управління нею є «джерелом життєвої сили бізнесу і поштовхом до розвитку зростаючої, прибуткової компанії» [43]; покращує якість роботи і тим самим сприяє підвищенню її продуктивності. На практиці, мотивація трудової діяльності та задоволеність роботою, є значущими та необхідними знаками кадрового потенціалу компанії.

Пропонуємо розглянути мотиваційну складову у системі професійного розвитку на досвіді компаній, які увійшли до рейтингу найкращих роботодавців України (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Компанії, що увійшли у топ кращих роботодавців України

Примітка.[25;26;27;28].

Метінвест – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній, структура якої включає в себе видобувні й металургійні підприємства на території України, Європі та США. Діяльність компанії зосереджена на поставці сировини та металопродукції по всьому світу. Персонал компанії має безліч можливостей до професійного розвитку, адже керівництво компанії приділяє значну увагу мотиваційній складовій, що спонукає персонал брати участь у навчанні. Усі працівники компанії мають доступ до навчальних програм та професійного розвитку. Компанія інвестувала близько 3

млн. дол. США у розвиток працівників, що були спрямовані на розробку програм із підвищення знань та навичок персоналу відповідно до сучасних економічних умов на ринку. Для підтримки професійного розвитку в компанії діє Корпоративний університет та навчальні центри, де працівники мають змогу на безоплатній основі отримати нові знання та навички, що є достойним мотиваційним важелем. Навчальні програми університету на базі Метінвест зосереджені на підвищенні показників продуктивності персоналу, зростання мотивації до ефективного виконання задач, а також мають програми адаптації для новоприйнятих працівників, які полегшують процес входження на посаду та отримання необхідних професійних компетенцій[27].

З метою покращення мотивації персоналу до розвитку, компанія розробила онлайн-платформу Eduson для навчання, яка пропонує безліч навчальних курсів, що дає змогу працівнику у зручний час розвивати свої компетенції. Такий спектр програми розвитку мотивує працівників навчатися, що впливає на їх продуктивність, дає змогу кар'єрно зростати всередині свого підприємства або перейти на інший структурний підрозділ в Україні, Італії, Великобританії, Болгарії або США і відповідно отримувати вищу заробітну плату [27].

Компанія Kernel – є світовим виробником та експортером соняшникової олії, найбільшим в Україні виробник і постачальник зернових культур, а також продукції сільського господарства на світові ринки. Персонал – є основною цінністю компанії, відтак значна увага приділяється мотивації персоналу та його професійному розвитку. Зокрема, у компанії проводиться щорічна оцінка компетенцій співробітників та відповідно до її результатів формується індивідуальна програма розвитку, виявляються подальші зони для розвитку та призначаються відповідні навчання [25]. У цьому напрямку діють наступні проєкти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проекти професійного розвитку у компанії ТОВ «Кернел-Трейд»

Проект	Опис
«Корпоративний мінімум»	внутрішнє, зовнішнє, дистанційне та спеціалізоване навчання працівників
«Внутрішній тренер»	підготовка працівників з високим рівнем компетенцій для передачі досвіду колегам
Клуб переговорів	практичні тренінги для вдосконалення навичок ведення ділової комунікації та перемовин
Speaking club	щотижневі курси англійської мови з акцентом на мовлення
Cash Flow	моделювання бізнес-процесів у формі корпоративної гри

Примітка. Побудовано на основі [25].

З метою розвитку професійних та особистісних компетенцій, працівників компанії залучають до реалізації стратегічних цілей. Відтак, керівники є наставниками та тренерами для підлеглих, допомагають їм планувати свою діяльність, заохочувати, мотивують на досягнення, забезпечують необхідне навчання та розвиток, щоб виконати поставлені завдання.

Для того аби мотивувати персонал до професійного розвитку та підвищення ефективності у компанії ініціюють освітні проекти, які перетворюють бажання у знання. Зокрема, це програма «кадровий резерв», яка активно впроваджується у багатьох підрозділах компанії і спрямована на пошук проактивних людей. Дана програма поєднує не лише різні методи та інструменти навчання, а й у тому, що учасники мають змогу реалізовувати власні проекти, проводити професійні вебінари та шукати нові ідеї на хакатоні. Завдяки проекту, компанія не лише наростила темпи ефективності, а значно підвищила об'єми закупівлі та експортувала 8 млн. т зернових культур. Працівники мали змогу кар'єрно зростати та перейти на керівні посади [25].

Наступною компанією, яка мотивує працівників до професійного розвитку є підприємства групи ДТЕК, діяльність яких, спрямована на виробництво

електроенергії на сонячних, вітрових та теплових електростанціях, добувають вугілля та природний газ, а також здійснюють трейдинг енергоресурсами як на українському, так і на міжнародному ринку [28].

Особливість компанії полягає у прагненні бути частиною енергетичного ринку Європи, відтак, це є виклик не лише для бізнесу, а й великі можливості для персоналу, щоб розвиватися, навчатися та ставати конкурентними на світовому ринку.

Компанія завжди пропонує працівникам найкращу систему професійного розвитку і не лише до навчання, а до викликів бізнесу та великі проекти, що мотивує працівників професійно зростати та розвиватися. Серед пріоритетних проєктів можна виділити цифровізацію, яка активно оцифровує всі процеси та створює власні програмні продукти, що сприяють підвищенню продуктивності праці. Понад 10 років функціонує корпоративний університет Academy DTEK, який розвиває у працівників сучасні компетенції за допомогою навчальних програм: школа клієнтоцентричності D.Client School, школа інноваційності ID School, програма «Сила комунікацій» та інше [28].

Астарта – агропромисловий холдинг в Україні, що здійснює виробництво продовольчих товарів орієнтуючись на глобальний ринок. Мотиваційними чинниками у системі професійного розвитку є можливість безкоштовного навчання у школі внутрішнього тренера, програмі «Кадровий резерв», розвиток наступників на ключові позиції та залученість працівників до розробки бізнес-процесів. Дані проєкти мотивують персонал до розвитку, адже участь є безкоштовною, можна отримати нові знання та зайняти керівну позицію. Також не менш важливим мотиваційним чинником є залученість, тобто працівник відчуває, що при розробці бізнес-процесів він має змогу долучитися до досягнення стратегічних цілей компанії та відчуває себе частиною команди [26].

Школа внутрішнього тренера – дає можливість побувати у новій ролі, отримати унікальний досвід, змінити підхід до виконання завдань, стати

ініціатором змін через особистий внесок у розвиток управлінських навичок колег.

Кадровий резерв Астарті – програма, яка дає змогу виявити талановитих працівників, розвивати їхні здібності, залучати до впровадження змін та сприяти посадовій вертикальній та горизонтальній ротаціям. Відтак, це мотивує працівників зайняти керівні посади у майбутньому, а також можливість для тих працівників, які працюють з ентузіазмом проявити себе, поділитися знаннями з колегами та отримати нові знання [26].

Розвиток наступників на ключові посади проєкт, який створений з метою забезпечення наступників на ключові позиції, що є важливим мотивуючим чинником, оскільки працівник має змогу відчувати свою важливість, готовність компанії розвивати його, бачити в ньому потенціал та забезпечувати умови для професійного розвитку та кар'єрного росту.

3.2 Мотиваційний профіль працівника

В умовах науково-технологічного прогресу сучасні компанію повинні адаптовуватися та розробляти нові практики у роботі персоналу. Новітні тенденції в управлінні людськими ресурсами зумовлені зміною підходів до побудови структури бізнесу, а саме: посилюється роль горизонтальних взаємозв'язків між працівниками та стимулюється командна робота. Відтак, мотивація персоналу стає важливим чинником стратегічного розвитку компанії [3, с. 2].

Інноваційний розвиток компанії залежить від кваліфікованого персоналу, який мотивований до набуття нових знань, вмінь, здатний до саморозвитку і професійній діяльності. Тому важливим для підприємства є залучення персоналу до розвитку та ефективного навчання. Сучасний розвиток економіки зумовлює створення умов для персоналу в аспекті набуття ними нових навичок та досягненні кар'єрних висот. Відтак, важливим завданням для компанії є аналіз мотиваційних чинників, що спонукають людину до діяльності та розвитку.

З огляду на вищезазначене, пропонуємо розглянути мотиви працівників компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр» і забезпечити такі умови, що зацікавлять виконувати поставлені завдання з максимальною ефективністю та продуктивністю.

Мотиваційний профіль є інструментом, який дає змогу зрозуміти мотиви, потреба та особисті чинники, які впливають на його інтерес до навчання та розвитку. Мета такого профілю полягає у сприянні компанії ефективніше формувати навчальні програми з врахуванням індивідуальних потреб кожного працівника [13, с. 79]. Зміст мотиваційного профілю полягає у наступному (рис. 3.2).

1. Визначення чинників, які мотивують персонал до навчання (внутрішнє бажання чи зовнішні фактори);

2. Виявлення бар'єрів, що можуть перешкоджати навчанню працівника (недостатньо часу, недовіра до користі навчальних програм, страх до нових технологій);

3. Розуміння працівником важливості знань та навичок необхідних для кар'єрного та особистого розвитку;

4. Знання мотивів та потреб працівників, що дає змогу формувати навчальні програми таким чином, щоб вони були цікавими та ефективними для кожної людини.

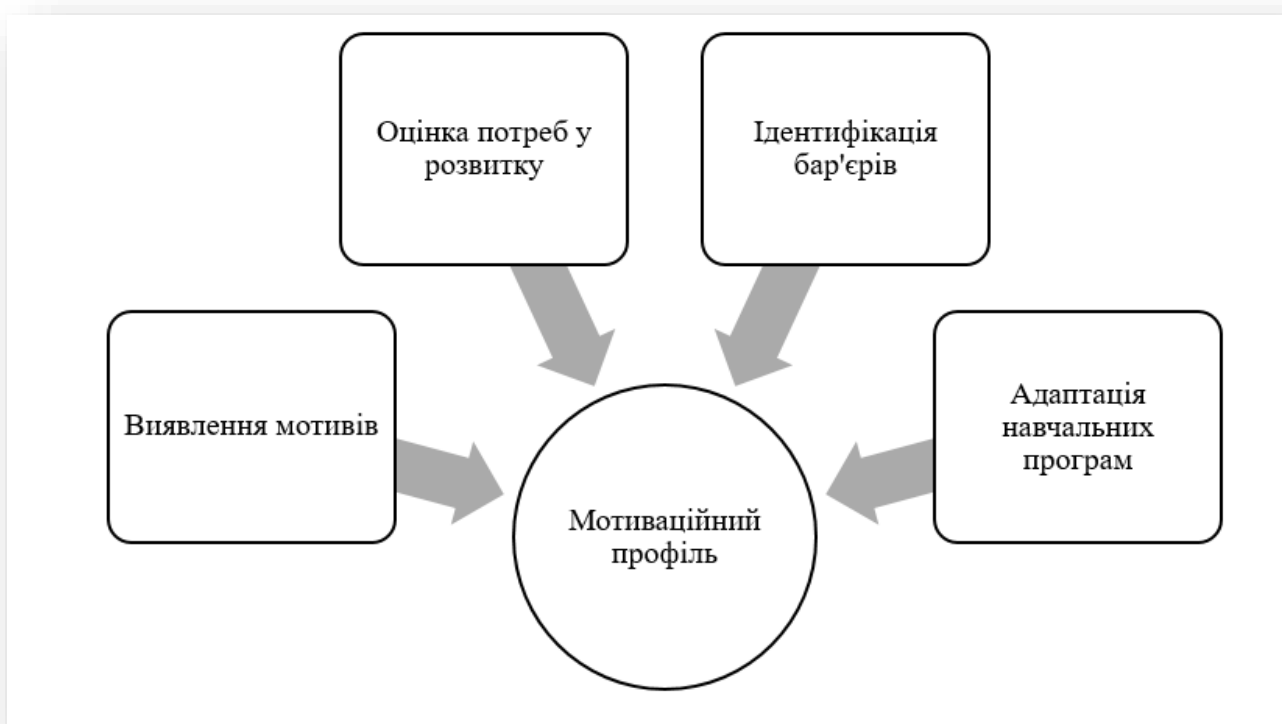


Рис. 3.2 Складові мотиваційного профілю

Примітка. [13].

Мотиваційний профіль формують з метою:

1. Підвищення ефективності навчання – відповідність навчання потребам та мотивації персоналу надає йому ефективності і отриманні знання легше застосувати на практиці;

2. Сприяння залученості працівників – знання про мотивуючі чинники кожного працівника дає змогу організувати навчальний процес таким чином,

щоб він був персоналізованим та сприяв збільшенню залученості до навчального процесу;

3. Планування програми кар’єрного розвитку – мотиваційний профіль дає змогу керівнику скласти індивідуальні плани розвитку, що, своєю чергою, підвищує мотивацію залишитися в компанії та досягати нових результатів;

4. Зниження плинності кадрів – врахування потреб персоналу та інвестування у їх розвитку, сприяє зниженню показників плинності.

Нами було проведено дослідження у компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр», шляхом анкетування у якому взяло участь 25 працівників протягом липня-серпня 2024 року, які працюють у різних структурних підрозділах. У таблиці 3.2 наведені якісні характеристики учасників опитування.

Таблиця 3.2

Якісні характеристики персоналу ПрАТ «Тернопільський кар’єр»

Вікова структура			Рівень освіти		Стаж роботи	
20-25 років	12%		вища	27%	до 2 років	27%
25-35 років	32%		незакінчена вища	15%	2–5 років	42%
старші 35 років	56%		професійна	58%	більше 5 років	31%

Примітка. Побудовано автором самостійно

Проаналізувавши відповіді на питання щодо основних мотивуючих факторів, можна сформувати мотиваційний профіль працівників (рис. 3.3).

За результатами опитування, респонденти зазначають, що робота є цікавою, оскільки 40% опитаних повністю задоволені. Відносини у колективі 92 % визначають, як хороші і лише 8 % - як нормальні. Щодо умов праці, то є все необхідне, що потрібно для комфортних умов праці та відповідає потребам персоналу. Дослідження свідчить, що 60 % опитуваних працівників задоволені рівнем оплати праці і згодні на те, що її розмір залежатиме від особистих показників.

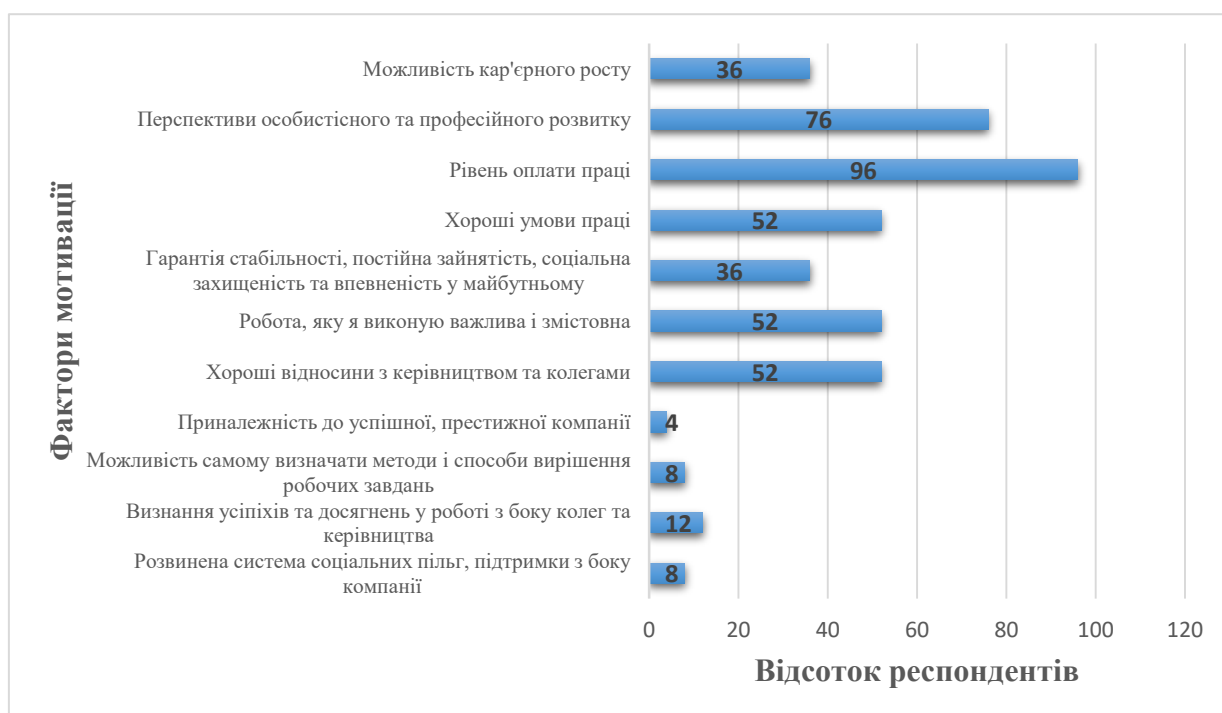


Рис. 3.3 Мотиваційний профіль персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Примітка. Побудовано автором самостійно

Проаналізувавши мотиваційний профіль персоналу компанії, можна зробити висновок про найбільш вагомні мотиваційні чинники до професійного розвитку:

- Рівень оплати праці;
- Перспективи та можливості особистісного та професійного розвитку;
- Змістовність та зацікавленість у трудовій діяльності;
- Хороші умови праці;
- Можливість кар'єрного росту.

Більшість працівників компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр» розглядають роботу як можливість для особистого та професійного розвитку, тому докладають зусиль аби виконувати завдання оперативно та у стислі терміни. Варто приділити увагу впровадженню навчальних програм та програм наставництва, активно використовувати командне навчання через спільну роботу над проектами та передбачити систему преміювання.

Розробка мотиваційного профілю дає змогу адаптувати навчальні програми до конкретних потреб і стимулів співробітників, що підвищує ефективність процесу навчання та системи професійного розвитку.

Нами був розроблений мотиваційний профіль менеджера з продажів компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр», який дає змогу зрозуміти, що саме впливає на мотивацію працівника до розвитку, і як компанія може найкращим чином підтримати його у досягненні кар'єрних і професійних цілей (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Мотиваційний профіль менеджера із продажів ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Прізвище, ім'я співробітника: <u>Петро Козачук</u>	
Посада: <u>Менеджер з продажу</u>	
Підрозділ: <u>Комерційний відділ</u>	
Стаж роботи: <u>2 роки</u>	
Цілі співробітника:	
- Стати керівником відділу продажів протягом наступних 2 років. - Підвищити особисті продажі на 20% у найближчі півроку. - Розширити знання в області цифрового маркетингу для залучення нових клієнтів.	
Потреби у розвитку:	
- Опанування нових технік переговорів та методів роботи із запереченнями клієнтів. - Знання та навички з використання CRM-систем для автоматизації процесів продажу. - Курси з основ цифрового маркетингу та інструментів онлайн-реклами.	
Мотиваційні фактори:	
Внутрішня мотивація: Петро прагне професійного зростання і вважає, що нові знання дадуть змогу йому стати експертом у своїй галузі. Він захоплюється технологіями і хоче впроваджувати їх у роботу для полегшення рутинних завдань.	Зовнішня мотивація: Співробітник бачить можливість отримати підвищення та покращити свої фінансові показники. Його мотивують бонуси за перевиконання планів і можливість отримати визнання керівництва.
Бар'єри до навчання:	
- Недостатня кількість вільного часу через завантаженість роботою. - Можлива невпевненість у важливості окремих навчальних тем (цифровий маркетинг здається далеким від поточної роботи з продажами). - Страх невдачі під час впровадження нових інструментів на практиці.	
Сприйняття навчального процесу:	
- Петро віддає перевагу практичним і коротким курсам, що мають чіткі інструкції для застосування знань на робочому місці. - Позитивно оцінює можливість навчання у форматі вебінарів та онлайн-курсів, які можна пройти у зручний час. - Очікує наявності сертифікації після завершення курсів, що може бути додатковим стимулом.	
Рекомендовані заходи:	
- Організувати короткотривалі курси або тренінги з практичними завданнями. - Підтримати співробітника, надавши гнучкий графік навчання та можливість консультуватися з експертами. - Пов'язати навчання з його кар'єрними цілями (напр., досягнення сертифіката з цифрового маркетингу може вплинути на підвищення).	

Примітка. Примітка. Побудовано автором самостійно

Як бачимо із профілю менеджера із продажу, йому потрібно подолати бар'єри до навчання. Це можуть бути гнучкий графік, підтримка у проходженні навчання з боку керівника та можливість до кар'єрного росту. Мотиваційний профіль дає змогу відслідковувати зміни у мотиваційних чинниках працівника та коригувати програму розвитку відповідно до його потреб, що забезпечить довготривалу зацікавленість працівника до свого професійного розвитку.

Отже, мотиваційний профіль є важливим інструментом для визначення персоналізації та ефективного планування професійного розвитку, адже дає змогу збалансувати інтереси компанії та працівника, покращуючи при цьому результативність обох сторін.

3.3 Заходи удосконалення системи мотиваційних чинників у професійному розвитку працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Процес формування професійних компетентностей відповідно до потреб сучасної економіки є складним завданням, оскільки потребує залучення факторів, важелів та механізмів мотивації. Основними мотиваторами що зацікавлюють людину довготривало працювати на підприємстві та розвиватися, є тісний взаємозв'язок оплати праці та системи професійного розвитку. Тому, зі сторони компанії дуже важливо є систематично підтримувати персонал у навчанні, що стає можливим через ефективну систему заохочень у вигляді соціальних пакетів, надання пільг та захисту, справедливої оцінки компетенцій, визнання професійних здібностей, індивідуальних досягнень у праці [32].

Основними стимулами у процесі професійного розвитку, є перспектива росту доходу від праці та довготривала робота на підприємстві. Зацікавленість до отримання нових знань, вмінь, досить часто пов'язана із сприятливими умовами праці, кар'єрним розвитком, власною конкурентоспроможністю, розширенням можливостей для забезпечення комфортних умов життя.

Управління мотивацією у системі професійного розвитку повинно ґрунтуватися на використанні різних методів мотиваційного впливу, а саме:

- ✓ адекватних чинників мотивації (винагорода за трудову діяльність, професійний розвиток);
- ✓ депреміювання у випадку неналежного виконання завдань та обов'язків;
- ✓ визнання досягнень персоналу;
- ✓ залученості;
- ✓ командної роботи[32].

Метою мотивації професійного розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є формування та реалізація мотивів до процесу

розвитку, який неможливий без зацікавленості персоналу і відповідної підтримки підприємства.

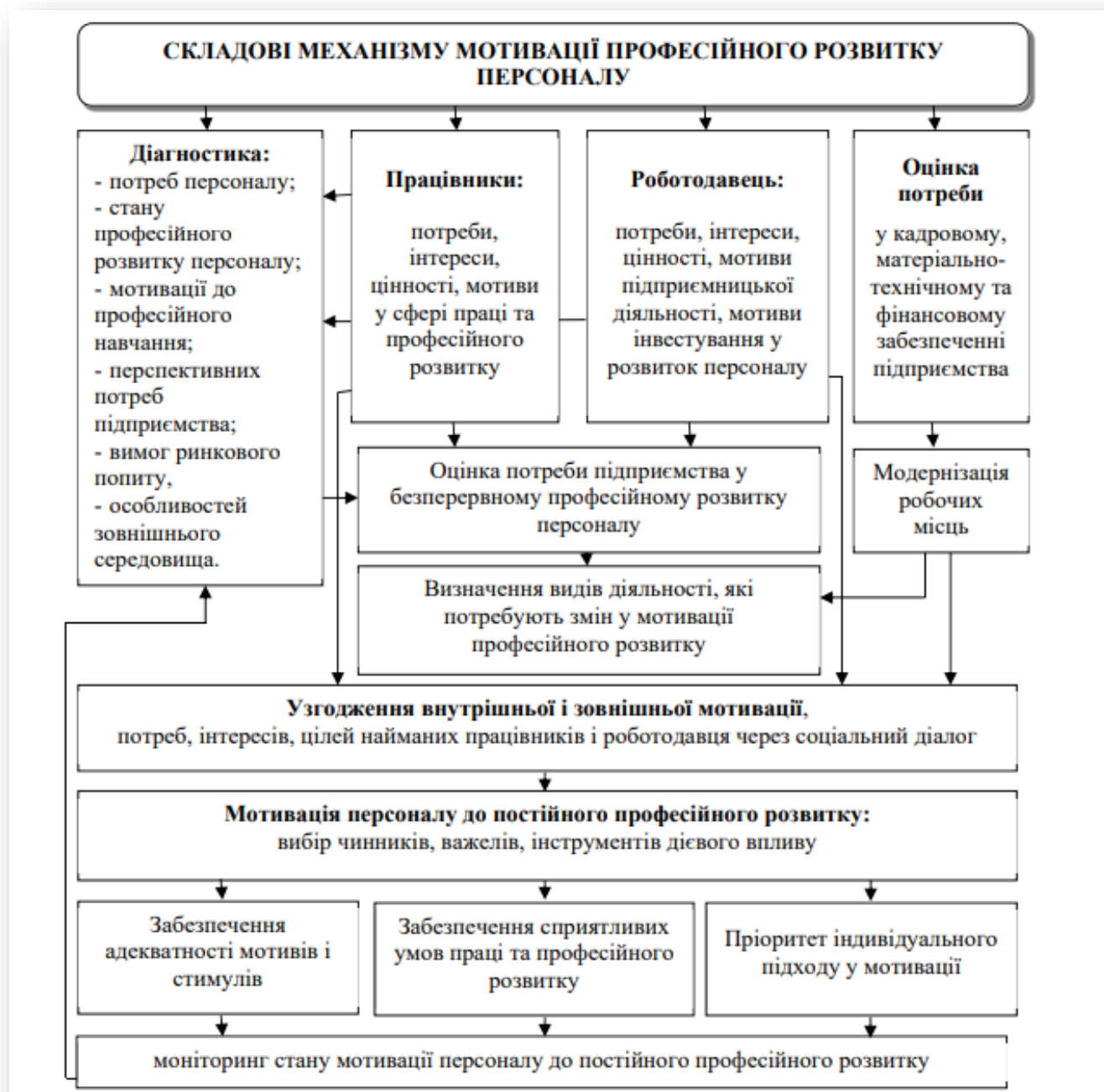


Рис. 3.4 Зв'язок функціональних складових механізму мотивації персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка.[32, с. 77].

На досліджуваному нами підприємстві важливо так організувати діяльність, що буде мотивувати персонал до підвищення продуктивності праці та водночас забезпечить належні умови для розвитку трудового потенціалу та професійного розвитку, що буде відповідати вимогам сучасного ринку праці.

З огляду на вищеописане, пропонуємо програму заходів, що дасть змогу удосконалити систему мотиваційних чинників до професійного розвитку. Така програма є важливим аспектом в управлінні підприємством. Тому, пропонуємо розглянути заходи, які будуть спрямовані на підвищення зацікавленості персоналу до професійного зростання.

1. Створення посади менеджер із навчання та розвитку персоналу. Компанія ПрАТ «Тернопільський кар'єр» не є великою по штаті працівників, тому недоцільно створювати цілий відділ, який би займався лише розвитком персоналу. Відтак, наша пропозиція полягає у введенні у штат посади менеджера із навчання та розвитку працівників, який відповідав би за професійний розвиток персоналу, складання графіків та бюджету на навчальні програми, оформлення договорів із навчальними провайдерами, організацію внутрішніх навчань та школу внутрішнього тренера.

2. Оцінка потреб у навчанні та розвитку має на меті систематичне опитування, інтерв'ю із працівниками, що дасть змогу з'ясувати їхні професійні інтереси та напрямки, в яких вони б хотіли удосконалювати свої навички.

3. Складання індивідуальних планів розвитку. Після проведення щорічної оцінки компетенцій, кожен працівник повинен сформулювати індивідуальний план розвитку із своїм керівником. Даний план визначає основні цілі, навички та компетенції, які потребують подальшого розвитку, а також враховують можливості та амбіції працівника, його кар'єрні цілі та потреби організації. У плані розвитку прописуються конкретні цілі, які повинен досягнути працівник за допомогою відповідних курсів, навчань. Відтак, це дає змогу відчувати свою значимість та розуміти можливості і перспективи кар'єрного росту на підприємстві.

4. Мотивація через систему винагород передбачає систему преміювання, підвищення оплати праці, бонуси за успішне проходження навчання або ж розроблену програму навчання, за проведення внутрішніх навчань.

5. Підтримка внутрішніх навчальних програм передбачає організацію навчань, воркшопів, майстер-класів всередині компанії за участь внутрішніх тренерів, що дає змогу не лише підвищити професійні компетенції персоналу, а й зміцнити командний дух.

6. Гнучкі умови навчання – працівникам компанії важлива можливість навчатися у зручний час. Відтак, це може бути дистанційне навчання, або ж гнучкий графік роботи, чи погодження керівника пройти навчання під час робочого процесу.

7. Створення онлайн-платформи для навчання, де усі працівники матимуть доступ до програм навчання та проходити їх у зручний для себе час. Після кожного навчання варто розробити тестування, щоб закріпити пройдений матеріал. Також на даній платформі можна викладати навчання, розроблені внутрішніми тренерами, базова навчання по Excel, курси англійської мови, тощо. Така платформа дасть змогу працівникам частіше проходити навчання, адже це формат онлайн, що зручно у будь-який час.

8. Кар'єрний ріст і розвиток лідерства – передбачає запровадження програми розвитку лідерських здібностей, що проявлятимуться у роботі над спільними проектами. Тому, варто запропонувати працівникам спільну роботу над проектами за результатами якого буде проведено конкурс на вакантну керівну позицію.

9. Зворотний зв'язок і визнання є важливим для працівників, адже це дає змогу їм відчувати підтримку керівника та стимулює їх до подальшого розвитку, підвищує їх мотивацію. Тому, в рамках цього заходу, пропонуємо керівникам щотижня надавати зворотній зв'язок своїм підлеглих, підкреслювати їх сильні сторони та зони для подальшого розвитку, щоб у працівників було відчуття захищеності та значущості для компанії.

10. Соціальні та корпоративні заходи. Організації таких заходів згуртовує колектив, виїзні навчання дають змогу відволіктися від робочого процесу, поспілкуватися у неформальній обстановці, що, своєю чергою, дає змогу працівнику надихнутися на нові ідеї.

Відтак, розроблена програма заходів щодо покращення мотивації персоналу до професійного розвитку на досліджуваному нами підприємстві ПрАТ «Тернопільський кар'єр» дасть можливість підвищити залученість працівників, більше приділяти увагу професійному розвитку, враховувати потреби працівника, його зони розвитку та кар'єрні можливості, що будуть відповідати як цілям працівника, так і цілям компанії загалом.

Висновки до третього розділу

Визначивши перспективні напрямки удосконалення системи мотиваційних чинників у професійному розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр», можемо зробити наступні висновки.

Професійний розвиток є невід'ємною та важливою частиною системи управління персоналом у сучасних компаніях. Нами було розглянуті мотиваційні чинники у системі розвитку персоналу компаній, які потрапили до рейтингу найкращих роботодавців. Зокрема, це компанії Метінвест, Кернел, DTEK та Астарта-Київ. Політика цих компаній спрямована на залучення персоналу та його розвиток, адже саме люди – найважливіший ресурс для досягнення економічних результатів. Досвід даних компаній свідчить про те, що основними мотиваційними чинниками до професійного розвитку працівників є достойна система оплати праці, преміювання, можливість кар'єрно зростати, ефективно розроблена система навчання персоналу, цікаві тренінги, можливість навчатися у власних університетах на базі компаній та провідних тренерів як в Україні, так і за її межами. ТОП-менеджмент компаній навчається в університетах Америки та Канади, адже саме від професійної команди управлінців залежать ефективність бізнес-процесів компанії та показники її діяльності.

З метою визначення основних потреб працівників, та їх стимулів до розвитку нами було проведено опитування щодо основних чинників, які впливають на мотивацію до навчання. Зокрема, серед найважливіших це – система оплати праці, перспективи кар'єрного росту, цікаві проєкти, залученість та зворотній зв'язок від керівника. На основі цього було розроблено мотиваційний профіль менеджера із продажу, який передбачає цілі співробітника, його внутрішню та зовнішню мотивацію, фактори, які на неї впливають та план заходів, щодо подальшого розвитку. Відтак, мотиваційний профіль доцільно розробляти персоналізовано для кожного працівника, адже у всіх різні потреби та цілі, що важливо враховувати при побудові такого профілю і підбору програми розвитку.

В умовах швидкого старіння знань, глобальних інноваційних трансформацій вкрай необхідно забезпечити відповідність мотиваційного управління завданням безперервного професійного розвитку персоналу підприємства. Відтак, аналізуючи досвід мотивації персоналу до професійного розвитку, нами була розроблена система заходів, що дасть змогу підприємству удосконалити систему мотиваційних чинників. Основними кроками є введення у штат компанії посади менеджера із навчання та розвитку програми, задача якої полягатиме в управлінні процесом професійного розвитку співробітників компанії та створенні сприятливих умов для їх навчання; перегляд системи мотивації персоналу, а саме розмір заробітної плати, впровадження преміювання персоналу за розробку навчальних програм, проведення внутрішнього навчання, розробка бонусів; створення навчальної онлайн-платформи, яка дасть змогу зібрати усі навчальні програми на єдиному ресурсі та у вільному доступі для працівників компанії.

На нашу думку, така програма заходів допоможе керівництву ПрАТ «Тернопільський кар'єр» зробити систему мотивації до професійного розвитку ефективнішою та результативнішою, а працівникам допоможе чітко розуміти, які можливості для розвитку пропонує йому підприємство.

Висновки до роботи

Проаналізувавши теоретико-методологічні аспекти та практичні розробки щодо пріоритетних напрямів удосконалення мотиваційної складової професійного розвитку персоналу, варто зробити наступні висновки.

В сучасних умовах господарювання важливою умовою успішного бізнесу є мотивація персоналу, завдяки якій компанія може досягнути успіху та високих результатів діяльності, якщо працівники будуть зацікавлені та робитимуть внесок у досягнення загальних цілей організації. Відтак, мотивація – це процес свідомого вибору людини типу поведінки, що формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що забезпечують як інтереси працівника, так і компанії загалом. У процесі трудової діяльності мотивація дає змогу працівникам задовольнити базові потреби, виконуючи свої трудові обов'язки.

Мотивація охоплює різноманітні фактори, які здійснюють вплив на поведінку людини в процесі досягнення нею цілей. Основними елементами, які є важливі для процесу мотивації працівників є значущість та складність завдань, винагорода та амбіції.

Нині, професійний розвиток є важливою детермінантою, оскільки, дає змогу персоналу удосконалювати та розвивати навички, знання, компетенції, що, своєю чергою, сприяє кар'єрному зростанню та адаптації до умов сьогодення. Мотиваційний аспект у системі професійного розвитку розглядається як прагнення досягти успіхів, отримати визнання, підвищити матеріальну складову, а також бути конкурентоспроможним на ринку праці. Розрізняють внутрішні та зовнішні мотиви, зокрема, зовнішні – це ті, що спонукають працівника робити професійний вибір, отримувати професійні знання, самовдосконалюватися, кар'єрно зростати та прагнути самореалізації у професійній діяльності. Внутрішні фактори передбачають прагнення задовольнити свої потреби через виконання обов'язків, накопичення знань та розвитку компетенцій, що формуються на основі потреб, інтересів та цінностей працівника, які дають змогу побудувати ефективну систему мотивації.

Мотивація у системі професійного розвитку має на меті формування та реалізацію мотивів професійного зростання персоналу. Розгляд мотиваційних чинників у системі розвитку працівників має теоретичне та практичне значення: від усвідомлення людиною важливості розвивати професійні компетенції, від сформованих мотивів до професійного розвитку залежить відношення до виконуваних обов'язків та трудової діяльності. Відтак, дослідження чинників мотивації у системі професійного розвитку дає можливість розробити ефективну стратегію у сфері трудових відносин, забезпечити комфортні умови для професійній самореалізації та підвищити продуктивність праці.

У даній кваліфікаційній роботі ми досліджували мотиваційні чинники у системі професійного розвитку персоналу у ПрАТ «Тернопільський кар'єр». Дане підприємство є гірничодобувного профілю і займається виробництвом вапняку, має власні виробничі потужності та кваліфікований персонал. Діяльність компанії здійснюється завдяки процесному управлінню, що дає змогу виконувати завдання на основі розроблених стандартних операційних процесів. Компанія приділяє увагу навчанню та розвитку працівників. Зокрема, щороку персонал має змогу пройти навчання у навчально-курсовому центрі, внутрішнє навчання та зовнішнє.

Професійний розвиток на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» передбачає формування індивідуальних планів розвитку, згідно яких визначаються компетенції, які потрібно розвивати та проєкти, які дадуть змогу працівнику розкрити свій потенціал. Провівши опитування працівників досліджуваного нами підприємства щодо визначення мотиваційних факторів до розвитку, було визначено, що основними чинниками є підвищення рівня заробітної плати, можливість кар'єрного росту, бажання підвищити професійну компетентність та бути конкурентоспроможним на ринку праці.

Важливе значення для аналізу мотиваційних чинників до розвитку працівника є його мотиваційний профіль, який передбачає сукупність мотивів, що характеризують діяльність людини, його потреби, цілі та бажання. Такий

профіль ми розробили для менеджера із продажів ПрАТ «Тернопільський кар'єр», що дає змогу визначити його подальші зони для розвитку, сформувати індивідуальну програму розвитку його компетенцій та підібрати відповідні навчальні програми.

В умовах сучасних викликів мотивація до розвитку персоналу, є найважливішим рушієм, що здатний підвищити трудову активність співробітників, сприяти професійній реалізації, розвитку, досягнення власних цілей та цілей компанії загалом. Пошук шляхів вдосконалення мотиваційного аспекту у системі професійного розвитку ПрАТ «Тернопільський кар'єр» потребує удосконалення, аналізу формування мотиваційних чинників на індивідуальному рівні. Відтак, нами були розроблені рекомендації щодо покращення системи мотиваційних чинників до професійного розвитку персоналу. Програма передбачає заходи, які повинні стимулювати персонал брати активну участь у професійному зростанні як в компанії, так і за її межами. Основними пунктами даної програми є: введення у штат посади менеджера із навчання та розвитку персоналу, оцінка потреби у навчанні, надання зворотного зв'язку за результатами роботи працівника, створення онлайн-платформи для навчання у зручному форматі та вільному доступі для працівників компанії, індивідуальні проєкти з подальшим кар'єрними перспективами.

Таким чином, мотивація до професійного розвитку сприяє зміцненню кадрової політики підприємства, підвищує зацікавленість персоналу до діяльності компанії, розвиває лояльність та залученість, що впливає на продуктивність праці навіть у складних умовах сьогодення.

