

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02. – КМР. 1617 «С» 2024.10.31. 013 ПЗ

ТІТОВ ВОЛОДИМИР ІГОРОВИЧ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

УДК 005.96

ПОГОДЖЕНО

**Декан гуманітарно-
педагогічного факультету**

Інна САВИЦЬКА

(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій**

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Професійний розвиток працівників підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

Керівник магістерської роботи

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

Виконав

Володимир ТІТОВ

(підпис)

Київ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій
к. пед. н., професор _____ **Сергій КУБИЦЬКИЙ**
«___» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Тітову Володимирі Ігоровичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Професійний розвиток працівників підприємства»**, затверджена наказом ректора НУБіП України від 31.10.2023 р. № 1617 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 01.11.2024 р.
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Закон України «Про професійний розвиток працівників»; 2) нормативно-правові документи, що регламентують професійний розвиток працівників підприємства; 3) наукові публікації, навчальна і довідкова література з теми дослідження.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1) Проаналізувати теоретико-методичні аспекти професійного розвитку працівників підприємства.
- 2) Охарактеризувати особливості ефективності професійного розвитку працівників в ТОВ «АФІНА-ГРУП».
- 3) Здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «АФІНА-ГРУП» та вивчити особливості її розвитку.
- 4) Визначити основні напрями стимулювання та удосконалення шляхів професійного розвитку працівників підприємства.

Дата видачі завдання **« 20 » жовтня 2023 р.**

Керівник магістерської роботи _____ **Сергій КУБИЦЬКИЙ**

Завдання прийняв до виконання _____ **Володимир ТІТОВ**

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Професійний розвиток працівників підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Тітова Володимира Ігоровича

Зміст кваліфікаційної магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Матеріал викладений на 68 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел охоплює 58 позицій. Робота містить 1 таблицю, 4 рисунки, а також 2 додатки.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглядаються теоретико-методичні аспекти дослідження професійного розвитку працівників підприємств. Встановлено, що ефективне функціонування будь-якого підприємства залежить від рівня розвитку її персоналу. Тому, на сучасному ринку, який розвивається занадто швидко, кожна організація, кожне підприємство повинні постійно вкладати засоби та сили для розвитку своїх працівників, їх навчання та систематичне підвищення кваліфікації. У розділі також досліджено світовий досвід професійного розвитку працівників підприємства (на прикладі провідних економік, таких країн як Франція, Німеччина, США, Японія), які демонструють значні переваги в царині цього процесу. Практики провідних країн свідчать, що створити ефективну систему професійного розвитку кадрів можливо лише за умови співпраці всіх зацікавлених сторін – держави, роботодавців та самих працівників.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню особливостей ефективності професійного розвитку працівників у ТОВ «АФІНА-ГРУП». Подано

організаційно-економічну характеристику Товариства та особливості її розвитку, де зазначено, що підприємство є розробником і постачальником ефективних рішень для створення чистоти особистого та життєвого простору людини. Наголошено, що завдяки діяльності ТОВ «АФІНА-ГРУП», продукція світових та національних брендів є доступною споживачам в усіх торгових точках та мережах. У розділі визначено та проаналізовано стратегію підприємства. Охарактеризовано мету та основні напрями, завдання розвитку працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП». Висновки до цього розділу узагальнюють основні його результати дослідження і підкреслюють, що важливе значення для розвитку ТОВ «АФІНА-ГРУП» сьогодні є професійне навчання персоналу, яке здійснюється шляхом підвищення рівня кваліфікації, вдосконалення спеціальності працівника через оновлення знань, умінь та навичок працівника.

У третьому розділі визначено основні напрями вдосконалення шляхів професійного розвитку працівників підприємства. Опрацьовано поняття «мотивації» як елементу у причинно-наслідковому ланцюжку підприємницької діяльності, що вимагає поєднання таких понять, як: здібності, зусилля, результати, винагорода, визнання та задоволення в єдину, взаємозалежну систему. Охарактеризовано основні напрями мотивації праці персоналу, які сприяють стимулюванню професійного розвитку працівників підприємства: *матеріально-організаційний, соціально-економічний та морально-психологічний*. Дійшли висновку, що для створення ефективної мотивації професійного розвитку працівників та стимулювання праці співробітників, керівництву організації слід дотримуватися наступних принципів: встановити мету та роль для кожного працівника на підприємстві; розробити як довгострокові, так і короткострокові плани мотивації та стимулювання, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники; забезпечити можливість кар'єрного зростання для працівників.

Ключові слова: підприємство, професійний розвиток, працівники підприємства, ТОВ, розвиток працівників, професійне навчання, управління, персонал, менеджмент, мотивація.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Теорія професійного розвитку працівників підприємства: сутність та значення	9
1.2. Міжнародний досвід у сфері професійного розвитку працівників підприємства	188
Висновки до першого розділу	244
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ В ТОВ «АФІНА-ГРУП»	266
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АФІНА-ГРУП» та особливості її розвитку	266
2.2. Стратегія професійного розвитку персоналу у ТОВ «АФІНА-ГРУП»	31
Висновки до другого розділу	433
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ	466
3.1. Напрями стимулювання професійного розвитку працівників підприємства	466
3.2. Шляхи зростання ефективності професійного розвитку працівників підприємства на прикладі ТОВ «АФІНА-ГРУП»	555
Висновки до третього розділу	61
ВИСНОВКИ	644
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	688
ДОДАТКИ	744

ВСТУП

Сучасні уявлення про загальні процеси розвитку людства перебувають у стані значних інтелектуальних і політичних трансформацій. Освіта та кваліфікована робоча сила є ключовими елементами нового підходу, орієнтованого на ефективність ринку праці. Одним із проявів сучасних глобальних процесів стають саме трансформації змісту праці, що набуває інтелектуально-інноваційного характеру, підвищення вимог до професійних компетентностей працівників, наявності розвинених здібностей до безперервного навчання. За цих умов принципово змінюються цільові орієнтири мотиваційного менеджменту підприємства.

Менеджери успішних підприємств усвідомлюють, що в сучасних умовах недостатньо просто активізувати трудову діяльність працівників. У час швидкого старіння знань та глобальних інноваційних змін – критично важливо, щоб було спрямовання на забезпечення безперервного професійного розвитку працівників. Керівники підприємства, які не приділяють належної уваги професійному зростанню своїх працівників, ризикують опинитися в стані відставання, тому професійний розвиток працівників є важливою умовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією.

Професійний розвиток працівників сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності як самих співробітників, так і підприємства, на якому вони працюють.

Аналіз літературної бази показав, що в педагогічній, психологічній, філософській, соціологічній та економічній науці накопичена значна кількість вітчизняних і зарубіжних наукових розвідок щодо професійного розвитку працівників підприємства в контексті освіти впродовж життя. Зокрема, серед досліджень українських авторів, що аналізують питання освітньо-професійного розвитку працівників, варто відзначити роботи В. Антонюк, О. Грішної, О. Комарової, О. Левченко, Е. Лібанової, Л. Лісогор, С. Пасеки, В. Савченко, З.

Смутчак, Л. Шаульської та інших. Питання мотивації працівників до професійного розвитку є предметом досліджень Т. Костишиної, С. Лучик, О. Магопець, І. Петрової, В. Стадник, О. Сторожук, С. Цимбалюк, Л. Червінської, Н. Шалімової та іншими науковцями.

Досить вагомими були внески у дослідження розвитку працівників на підприємстві таких вчених, як В. Савченко, Г. Щокін, С. Шекшн, Н. Том.

Суперечність між теоретично обґрунтованою необхідністю професійного розвитку працівників підприємства та реальними умовами їхньої діяльності визначає актуальність теми нашого наукового дослідження – **«Професійний розвиток працівників підприємства»**.

Мета роботи: дослідження процесів професійного розвитку та їх вдосконалення в ТОВ «АФІНА-ГРУП».

Завдання дослідження:

1) проаналізувати теоретичні аспекти професійного розвитку працівників підприємства у науковій літературі та нормативно-правовій базі;

2) висвітлити особливості професійного розвитку персоналу підприємства в Україні та світі;

3) здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «АФІНА-ГРУП» та вивчити особливості її розвитку;

4) охарактеризувати особливості ефективності професійного розвитку працівників в ТОВ «АФІНА-ГРУП»;

5) визначити основні напрями стимулювання та удосконалення шляхів професійного розвитку працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес професійного розвитку працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення професійного розвитку працівників підприємства.

Методи дослідження:

- *теоретичні* (аналіз, синтез – для вивчення навчально-нормативної документації та літератури щодо актуального стану досліджуваного питання);

- *емпіричні* (аналіз документів ТОВ «АФІНА-ГРУП» щодо змісту професійного розвитку працівників; узагальнення; візуально-графічні методи).

Наукова новизна дослідження полягає у розумінні наукових підходів до вивчення професійного розвитку працівників підприємства ТОВ «АФІНА-ГРУП»; аналізі та оцінці ефективності професійного розвитку працівників підприємства ТОВ «АФІНА-ГРУП»; визначенні шляхів зростання ефективності професійного розвитку працівників підприємства ТОВ «АФІНА-ГРУП».

Практичне значення отриманих результатів, викладених у магістерській кваліфікаційній роботі, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення шляхів професійного розвитку працівників підприємства ТОВ «АФІНА-ГРУП».

Ключові слова: підприємство, професійний розвиток, працівники підприємства, ТОВ, розвиток працівників, професійне навчання.

Публікації. В рамках підготовки і виконання магістерського кваліфікаційного дослідження нами було підготовлено двоє тез у міжнародних наукових конференціях.

Структура роботи: дослідження складається зі вступу, трьох розділів (теоретичний, емпіричний і методичний), висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (56 позицій, з них 3 – англійською мовою), додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теорія професійного розвитку працівників підприємства: сутність та значення

Ефективне функціонування будь якого підприємства залежить від рівня розвитку її персоналу. Тому, на сучасному ринку, який розвивається занадто швидко, кожна організація, кожне підприємство повинні постійно вкладати засоби та сили для розвитку своїх працівників, їх навчання, систематичне підвищення кваліфікації.

Персонал підприємства виступає стратегічним ресурсом, від якості якого залежить ефективність кінцевого результату діяльності підприємства та його довгострокове функціонування. Одним з елементів роботи з персоналом виступає управління розвитком персоналу, що дає можливість максимально ефективно використовувати потенціал трудових ресурсів. Враховуючи, сучасну соціально-економічну ситуацію, умови невизначеності, перед персоналом підприємства постають нові професійні виклики, які вимагають постійного розвитку та трансформації. Тому бути конкурентоспроможним та відповідати сучасним умовам персоналу допомагає саме безперервний процес розвитку [41].

Огляд сучасної наукової літератури із досліджуваного питання дозволяє стверджувати наступне: теоретико-методичні аспекти професійної підготовки відображені у наукових працях: С. Гончаренка, В. Краєвського, Д. Алімасова, А. Алексюка, В. Андрущенко, Ю. Бабанського, С. Батишева, Б. Гершунського, О. Дмитренко, Т. Корень, В. Кременя, В. Савченко, С. Сисоєвої, В. Сластеніна, М. Семикіної, А. Орлової, В. Семиченко, З. Курлянд та ін.; питання впровадження та удосконалення стандартів професійної освіти, підвищення якості підготовки фахівців розкрито у працях Д. Махотіна, Н. Твердиніна, аспекти прогнозування потреби у фахівцях – у роботах О. Левченко, О. Ткачук та ін.; структура системи професійної освіти та сутність технологій підготовки фахівців розкриті у працях

В. Гузеєва, О. Овчарук та ін.; освіті дорослих, розвитку післядипломної освіти, підвищенню кваліфікації, організації професійного навчання на підприємствах присвячено публікації І. Батракова, В. Бордовського, Е. Клімова, Б. Ясько, О. Магопець, З. Смутчак, А. Орлової та ін.; питання формування професійної зрілості суб'єктів трудової діяльності вивчають В. Бодров, В. Данюк, Т. Кудрявцев, Н. Кузьміна, С. Піняєва, В. Савченко та ін.; аспекти вдосконалення професійної підготовки на основі трансформації вищої освіти викладено у наукових працях В. Беспалько, С. Змеєва, А. Новікова та ін.

Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників» (із змінами) визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. У статті 2 Закону говориться, що метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками [17]. Працівники сьогодні повинні бути висококваліфікованими, володіти високою культурою, стратегічним мисленням та комунікабельністю.

Вважаємо, що успішна діяльність будь-якої організації залежить від багатьох факторів, серед яких один з найважливіших — наявність системи управління персоналом, а організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом.

Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства, тобто оперує метою та методами досягнення цієї мети [13].

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. В складі розвитку персоналу знаходяться: професійна підготовка та адаптація, атестація

кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу [13].

М. Виноградський у своїй праці дає наступне тлумачення поняття «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності [7]. Інші науковці, визначають дане поняття наступним чином (зазначено у табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи щодо визначення поняття «розвиток персоналу»

Науковець	Визначення
1	2
В. Веснін	проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації
Н. Том	цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників
В. Маслов	вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі
Г. Шмідт	навчання і підвищення кваліфікації персоналу

В результаті дослідження наукових джерел [9, 18, 24, 27, 38], підсумовуючи наведенні авторами тлумачення поняття «розвиток персоналу», можна сформулювати кілька висновків:

1. Розвиток персоналу може бути трактований або як комплекс заходів, спрямованих на навчання та підвищення кваліфікації, або як процес здобуття необхідних навичок, навчання та максимального використання потенціалу співробітників. Безумовно, обидва підходи є прийнятними, проте, на нашу думку,

розвиток персоналу слід сприймати як безперервний процес, що підтримується систематичним виконанням запланованих заходів у цій сфері.

2. У більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Однак не можна, на нашу думку, відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних й ін.) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника як такий взагалі.

3. Розвиток здебільшого асоціюється з отриманням нових навичок, знань, вмінь та компетенцій. Проте, стосовно персоналу, ми вважаємо, що розвиток слід розглядати не як просте збільшення кількості якісних характеристик працівника (екстенсивний процес), а як процес їх удосконалення та досягнення нових, вищих рівнів (інтенсивний процес).

4. Крім того, необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер.

Дані висновки дозволяють нам виокремити основні завдання розвитку персоналу, завдяки яким досягаються важливі цілі підприємства, до них можна віднести [14]: пошук і підтримку потенційного до навчання персоналу; поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу; активізація потенційних можливостей співробітників; зміцнення духу творчості та змагання; робота зі створення резерву керівників; створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [39].

Завданням з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є:

- забезпечення відповідного професійного рівня працівників вимогам робочого місця, посади;

- забезпечення умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості; можливості просування працівників у професійній сфері.

Отже, щоб підприємство розвивалося, необхідно розвивати її головний потенціал – працівників, оскільки

и лише висококваліфікований персонал зможе вивести компанію на лідируючі позиції у своїй сфері, залишивши конкурентів далеко позаду. Тому система професійного розвитку та навчання персоналу дозволяє формувати і підтримувати кадровий склад в організації в «робочому тонусі», тобто підвищує професійну майстерність працівників, формує у них сучасне економічне мислення та вміння працювати в команді. Завдяки процесам навчання та розвитку підвищується продуктивність праці та ефективне функціонування організації в цілому.

Загалом, *професійний розвиток* визначається як процес, що готує працівника до виконання нових робочих функцій, зайняття нових посад та вирішення нових завдань, шляхом систематичного професійного навчання, підвищення кваліфікації і т.д.

Професійне навчання – це процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [17].

Можна зробити висновок, що розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, який також підготовлює їх до виконання нових завдань, професійно-кваліфікаційного просування по

кар'єрних сходах, формує резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу. Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації персоналу та атестації. Включає і планування кар'єри кожного співробітника і систему мотивації розвитку.

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена такими факторами:

- запровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей;
- виходом на ринок з високим рівнем конкуренції;
- тією обставиною, що для підприємства ефективнішим є підвищення кваліфікації від уже працюючих працівників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1. [28].



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Важливо враховувати різницю між розвитком персоналу та професійним розвитком особистості, яка полягає у тому, що перше здійснюється за рахунок

організації та у її межах. А от розвиток особистості виходить за ці рамки, і включає розвиток за рахунок вільного часу та власних коштів працівника.

В організації професійний розвиток особистості можна назвати поняттям «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток персоналу являє собою вплив на працівника за допомогою професійного навчання в увесь період роботи працівника в організації. Все робиться за для досягнення найвищої ефективності виробництва або надання послуг, підвищення конкурентоспроможності.

Професійний розвиток також дозволяє працівникам виконувати завдання більшої складності і максимально використовувати здібності та можливості працівника. Розвиток персоналу також залежить від таких понять як «освіта», «професійне навчання персоналу».

Слід пам'ятати про відмінність між професійним навчанням і просто навчанням. Професійне навчання спрямоване на розвиток конкретних навиків і умінь, які потрібні для даної організації. Просто навчання спрямоване на загальний та інтелектуальний рівень людини. Наприклад, метою курсів професійного навчання комерційних агентів є розвиток навиків продажу деяких видів товарів на конкретній ділянці. Метою вищої школи є підготовка, надання знань і умінь у більш широкому полі діяльності даної сфери. Основними напрямками професійного розвитку персоналу є: первинне навчання з врахуванням завдань підприємства; навчання з метою підвищення загальної кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації; навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Як показує практика, кожна організація чи підприємство здійснюють професійне навчання персоналу, яке найчастіше відбувається у вигляді первинної професійної підготовки працівників, перепідготовки або підвищення кваліфікації працівників, таке навчання дає:

- необхідні знання, навички та досвід;
- можливість освоїти нову професію;
- необхідні знання і підготовку для призначення на престижну посаду і формування подальшої успішної кар'єри [3].

Також, професійний розвиток працівників підприємства може підтримуватися через різні підходи. Це може включати: участь у короткострокових курсах, вечірнє навчання, активну участь у громадських організаціях, читання професійної літератури, дистанційні курси, а також участь у семінарах, засіданнях та дискусіях.

Вингородський М. напрямами розвитку персоналу вважає організацію процесу адаптації, підвищення кваліфікації і перепідготовку; планування і реалізацію службового просунення [7]. Савченко В. бачить професійно-особистісний розвиток персоналу як підвищення трудового і творчого потенціалу співробітників за рахунок цілеспрямованого навчання і оволодіння новим досвідом [37].

Як бачимо, можливості розвитку працівників підприємства – відображають умови застосування знань, визначаючи їхню корисність та реалізацію. Розвиток співробітників пов'язаний з узгодженням знань працівників із їхніми можливостями. Виходячи зі своїх здібностей, співробітники здобувають необхідний досвід.

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства. Варто зазначити, що переваги від розвитку персоналу відчутні як для окремого працівника (підвищення власного професійного рівня; актуалізація знань, вмінь і навичок; можливість кар'єрного зростання; підвищення заробітку працівника), так і для підприємства (підвищення ступеня прив'язаності працівників до підприємства, формування відповідної корпоративної культури; більш повне розкриття потенціалу працівників, їхніх вмінь і навичок; здатності робити певний внесок у діяльність підприємства; зростання доходу; зменшення опору змінам та більш гнучке впровадження інновацій; дотримання принципу наступництва, спадковості в управлінні персоналом) [49].

Отже, розвиток персоналу має ряд переваг: формування більш ефективних у довгостроковому аспекті механізмів управління персоналом, зокрема внутрішньої мотивації, розвиток співробітництва й підтримки в команді, гнучка реакції на зовнішні зміни. Крім того це сприяє зміцненню відданості; надбанню

персоналом знань і професійних навичок необхідних для забезпечення подальшої ефективної роботи; розкриттю потенціалу працівників, найбільш повне використання їхніх можливостей, схильностей, знань; полегшенню впровадження інноваційних змін. Тому, для забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами існує необхідність здійснення професійного розвитку працівників.

1.2. Міжнародний досвід у сфері професійного розвитку працівників підприємства

Україна посіла 100 позицію зі 193 країн, які представлені в Доповіді про стан людського розвитку за 2023 - 2024 рік, який презентувала Програма розвитку ООН (UNDP). Згідно доповіді, Індекс людського розвитку (ІЛР) України становить 0,734, що робить її країною з високим рівнем людського розвитку. Постійний представник UNDP в Україні Яко Сільє зазначив, що, хоча розвиток в Україні виявився стійким, зважаючи на наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, виклики для України ще попереду [54]. Зауважимо, що для забезпечення стабільності розвитку держави необхідною передумовою стає розвиток професійного потенціалу, який переростає у людський капітал. Вивчення та впровадження міжнародного досвіду у професійному розвитку працівників має сприятливий вплив на збільшення продуктивності праці.

Аналіз світового досвіду (на прикладі провідних економік, таких країн як Франція, Німеччина, США, Японія) демонструє значні переваги в царині професійному розвитку працівників, шляхом професійної освіти. Так, особливість функціонування європейської системи навчання пов'язана з упровадженням певних стратегічних документів. Упродовж багатьох років міжнародні організації та їх інституції (Міжнародна Організація Праці, Організація Економічного Співробітництва і Розвитку, Європейський Центр розвитку професійної освіти і навчання та ін.) провадили аналітично-дослідницькі роботи в галузі підвищення кваліфікації кадрів. Результати напрацювань лягли в основу керівних політичних документів світової спільноти у поступі до суспільства знань, включаючи

вибудову ефективної політики у сфері професійного розвитку виробничого персоналу як невід'ємного елемента національних стратегій розвитку [6].

У США було встановлено, що інвестиції в людські ресурси засобами професійного навчання підвищують продуктивність праці працівників: при підвищенні витрат на навчання на 10%, продуктивність праці зростає на 8,5%. Тому за кордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% від фонду оплати праці [32].

Так, у Сполучених Штатах перевага віддається залученню фахівців потрібної кваліфікації через ринок праці або ж у конкурентів. В основі організації професійної підготовки та навчання багатьох американських компаній знаходиться три головні принципи:

- безперервність професійної підготовки та навчання персоналу;
- практична спрямованість професійної підготовки і навчання персоналу;
- використання переважно активних методів навчання персоналу.

Однією з ключових тенденцій у навчанні персоналу на підприємствах США є створення системи безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій і нових форм організації праці з метою зростання рентабельності виробництва, підвищення продуктивності праці, забезпечення ефективного навчання та розвитку персоналу, поліпшення якості життя, покращення соціально-психологічного клімату колективу, стимулювання нововведень та адаптивності до них персоналу [43].

За експертними оцінками, новітні тенденції професійного розвитку в країнах Європи виявляють себе багатоаспектними, підтверджуючи поступову реалізацію новітніх європейських стратегій, а саме як [39]:

- перехід від елітної до високопрофесійної підготовки якомога більшого прошарку економічно активного населення через оволодіння новими базовими вміннями/компетентностями, які забезпечуються поєднанням формальних і неформальних методів навчання;

- поглиблення співробітництва між національними системами професійної освіти за умов міждержавного партнерства, а також кооперації між закладами освіти, соціальними інститутами, підприємствами, фірмами як у межах, так і поза

межами окремих країн (іншими словами, має місце нарощування інтеграційних процесів у сфері професійної освіти і навчання, в ході яких збільшується конвергенція між європейськими країнами стосовно багатьох показників змісту та доступності професійної освіти і навчання);

- пошук нових форм партнерства між підприємствами, навчальними закладами, органами влади для визначення додаткових фінансово-економічних джерел для інвестування в ефективний освітньо-професійний розвиток, професійну підготовку відповідно мінливого попиту;

- збільшення гуманітарної складової професійної підготовки за рахунок дисциплін, орієнтованих на людину, діяльність якої очікується ефективною в

новому інформаційному суспільстві – культурології, соціології, економіки, інформатики, ергономіки, екології, підприємництва[39];

- розширення форм і методів професійного розвитку на робочих місцях та за їх межами в інтересах зростання мобільності працівників;

- впровадження різноманітних форм морального, адміністративного, соціально-економічного заохочення персоналу до набуття нових компетенцій, безперервного професійного розвитку, інноваційної активності;

- економічне стимулювання державою підприємців, які активно навчають та перенавчають персонал;

- впровадження нових підходів до організації професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників на виробництві;

- запровадження інновацій під час викладання в процесі професійного навчання з переосмисленням ролі викладача;

- вдосконалення системи оцінювання якості професійної освіти і навчання, а також її результатів, виходячи з актуальних потреб підприємств в умовах становлення інноваційного суспільства;

- вдосконалення науково-методичного та інформаційного забезпечення різних форм безперервного професійного розвитку;

- організація державної підтримки професійного навчання безробітних (осіб, які шукають роботу) за актуальними професіями;

- впровадження в країнах ЄС політики спільного розподілу витрат на фінансування професійного розвитку (державою, роботодавцями, громадянами) з використанням сукупності адміністративних та фінансово-економічних інструментів (податкові стимули; навчальні фонди (гранти); субсидії; позики; схеми окупності; навчальні відпустки; схеми заощаджень);

- прогнозування потреби у нових професіях (ключових компетенціях), визначення відповідних змін у професійній підготовці в інтересах забезпечення інноваційної діяльності підприємств у різних галузях економіки [39].

Згідно з даними Європейської статистики, більше ніж дві третини всього персоналу підприємств в країнах ЄС проходять навчання безпосередньо на робочому місці. У середніх та великих компаніях практично 80% співробітників

освоюють нові професії та підвищують свою кваліфікацію в межах підприємства. Окрім формального професійного навчання, яке проводиться на робочих місцях або поза межами підприємств, зростає популярність альтернативних форм навчання персоналу, таких як:

- самостійне навчання (включаючи електронні платформи), яке охоплює понад третину працівників;

- навчання через ротацію кадрів, що стосується кожного п'ятого робочого місця (коли тимчасово зайняте місце відсутнього працівника заповнюється іншим співробітником для здобуття нового професійного досвіду або безробітним на випробувальному терміні під час працевлаштування - це новина в програмах ротації);

- участь у програмах обміну працівниками з іншими підприємствами для здобуття досвіду роботи в умовах іншої корпоративної культури;

- відвідування конференцій та семінарів, де залучено кожного п'ятого працівника.

У європейських країнах професійний розвиток працівників підприємства розглядається не тільки як економічна передумова, а й як спосіб вирішення проблеми зайнятості населення, де необхідна умова конкурентоспроможності сучасних підприємств – створення сильного Європейського ринку праці [1]. Кожна з країн-членів ЄС розробила власну політику навчання на виробництві, спираючись на стратегічні європейські орієнтири та дані Євростату про безперервне професійне навчання в промисловості держав ЄС. В компаніях країн Європи, незалежно від того, чи використовуються внутрішні, чи зовнішні курси навчання для працівників, значна увага приділяється регулярному опитуванню працівників та експертів з приводу ефективності навчальних методів та формування необхідних компетенцій.

Основою японської системи професійного навчання на підприємствах є концепція «гнучкого працівника»: відбір та підготовка працівника не з однієї, а з двох-трьох спеціальностей із наступним підвищенням кваліфікації протягом усього життя. Зазвичай навчання на робочому місці домінує над навчанням поза місцем роботи, складаючи близько 80%. Японські підприємства витрачають на

перепідготовку персоналу щорічно суми, що дорівнюють 10-12 % фонду заробітної плати. У Японії фонд страхування зайнятості має спеціальний рахунок, кошти які призначені для розвитку професійних умінь працівників.

Відзначимо, що у розвинених країнах періодичність професійного навчання не перевищує трьох років. Багато європейських країн впроваджують дуальну систему професійного навчання, яка охоплює 75% населення в Німеччині, Австрії та Швейцарії. Ця система є вигідною для підприємств, оскільки вони отримують достатню кількість учнів, економлять на оплаті праці та мають можливість відібрати найкращих для постійної роботи після завершення навчання. Завдяки вдалому поєднанню теорії і практики в учнів розвивається звичка використовувати свої знання та навички відповідно до потреб виробництва, а також добре працювати, розвивати свої здібності та співвідносити особисті цілі з цілями підприємства. Водночас, збільшення кількості навчальних днів на 1% сприяє зростанню продуктивності праці, причому професійне навчання забезпечує близько 16% загального зростання продуктивності.

У Великій Британії особливу увагу приділяють розвитку у працівників таких трудових навичок, як комунікативність, вміння встановлювати взаємодію з клієнтами, працювати в команді і вирішувати проблеми, а також грамотність, навички обчислення та загальні знання в області інформаційних технологій, яких не вистачає багатьом особам, що шукають роботу.

Відповідно до загальноєвропейської тенденції працівник є відповідальним за власну кар'єру. При цьому, наприклад, французьке законодавство чітко регламентує практику навчання працівників підприємства, надаючи їм часову відстрочку, щоб скористатися можливістю пройти навчання й підвищити власну кваліфікацію.

У Німеччині основними формами професійної освіти є:

- навчання на підприємствах;
- підвищення кваліфікації;
- перенавчання.

Таку освіту можна отримати на підприємствах, у державних установах, а також в освітніх закладах і спеціалізованих школах, таких як школа майстрів чи

професійні спеціалізовані школи. Німеччина займає лідируючі позиції в підготовці робітничих кадрів серед європейських країн завдяки найрозвиненішому промисловому сектору в Європі, який включає всі галузі виробництва. Попри глобальні тренди, які сприяють зменшенню ролі традиційної промисловості, Німеччина продовжує приділяти увагу розвитку своїх промислових підприємств.

З огляду на проведені дослідження щодо міжнародного досвіду [15, 21, 29, 32, 35] у сфері професійного розвитку працівників підприємства, можемо стверджувати: досвід провідних країн свідчить, що створити ефективну систему професійного розвитку кадрів можливо лише за умови співпраці всіх зацікавлених сторін – держави, роботодавців та самих працівників.

Висновки до першого розділу

Аналіз літератури та документів щодо проблеми професійного розвитку працівників підприємства показує, що розвиток персоналу є системою взаємопов'язаних дій, які націлені на створення стратегії, прогнозування і планування потреб у кадрах, управління кар'єрою та професійним зростанням працівників, організацію процесів їх професійної адаптації, фахового навчання, неформальної освіти, налагодження контактів та засвоєння організаційної культури.

Встановлено, що ефективне функціонування будь якого підприємства залежить від рівня розвитку її персоналу. Тому, на сучасному ринку, який розвивається занадто швидко, кожна організація, кожне підприємство повинні постійно вкладати засоби та сили для розвитку своїх працівників, їх навчання та систематичне підвищення кваліфікації.

Опрацьовано наукові підходи щодо визначення поняття «розвиток персоналу», «управління персоналом», «професійний розвиток персоналу», на основі цього були досягнуті такі висновки: розвиток персоналу може бути трактований або як комплекс заходів, спрямованих на навчання та підвищення

кваліфікації; тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних й ін.) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника як такий взагалі; розвиток здебільшого асоціюється з отриманням нових навичок, знань, вмінь та компетенцій; професійний розвиток персоналу слід розглядати не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер. Зазначені висновки дозволили виокремити основні завдання розвитку персоналу, а саме: пошук і підтримку потенційного до навчання персоналу; поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу; активізація потенційних можливостей співробітників; зміцнення духу творчості та змагання; робота зі створення резерву керівників; створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Охарактеризовано необхідність, фактори постійного професійного навчання та завдання з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві. Розкрито особливості професійного навчання персоналу та означені його очікувані результати, зокрема: необхідні знання, навички та досвід; можливість освоїти нову професію; необхідні знання і підготовку для призначення на престижну посаду і формування подальшої успішної кар'єри.

Наведено різні підходи професійного розвитку працівників підприємства, а саме: участь у короткострокових курсах, вечірнє навчання, активну участь у громадських організаціях, читання професійної літератури, дистанційні курси, та участь у семінарах, засіданнях, дискусіях для забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами.

Проаналізовано світовий досвід (на прикладі провідних економік, таких країн як Франція, Німеччина, США, Японія), які демонструють значні переваги в царині професійного розвитку працівників підприємства. Досвід провідних країн свідчить, що створити ефективну систему професійного розвитку кадрів можливо лише за умови співпраці всіх зацікавлених сторін – держави, роботодавців та самих працівників.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ В ТОВ «АФІНА-ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АФІНА-ГРУП» та особливості її розвитку

У 2004 році була зареєстроване підприємство ТОВ «АФІНА-ГРУП».

З 1994 до 2010 рр. в асортиментний ряд компанії входили товари для дому, текстильні вироби, посуд, товари для дітей, побутова хімія (Китай, Корея, Тайвань, Бельгія, Нідерланди, Великобританія, Франція). У 2010 році в результаті масштабної реструктуризації «АФІНА-ГРУП» вибрала основною сферою діяльності дистрибуцію FMCG Non-Food.

У 2013 році «АФІНА-ГРУП» увійшла в компанію ТОВ «КРАЙТЕКС-СЕРВІС» як дистриб'ютор FMCG Non-Food (побутова хімія, косметика, гігієна).

У даний час напрямок Дистрибуція Non-Food управляє портфелем з більше 30 контрактів з міжнародними та національними виробниками товарів по догляду за будинком, засобів особистої гігієни, косметики і побутової хімії. Продажі ведуться через мережу з 16 філій повного циклу і 5 віддалених торгових команд в 14 областях України.

В 2014 році «АФІНА-ГРУП» додала новий напрямок діяльності: імпортно-експортні операції. На поточний момент в портфелі напрямку Імпорт 6 контрактів з виробниками засобів гігієни, побутової хімії, товарів з догляду за оселею і продуктів харчування. Територія покриття – вся Україна (власна філіальна мережа плюс субдистриб'ютори та ключові національні та локальні торговельні мережи).

В 2017 році у складі «АФІНА-ГРУП» відокремився підрозділ «логістичні послуги». На сьогодні підрозділ представлений 4 розподільчими центрами в Києві, Дніпрі, Одесі та Кривому Розі, загальною площею майже 32 000 кв. м. Підрозділ надає повний пакет послуг, у тому числі приймання та зберігання

товару, комплектацію замовлень, передпродажну підготовку, доставку, облік та надання звітності [31].

В 2018 році «АФІНА-ГРУП» розпочала створення та просування власних брендів. На сьогодні в портфелі підприємства 13 власних торговельних марок в категоріях догляд за оселею, гігієна, засоби для прання.

В 2020 році був створений новий підрозділ Afina Brand Lab (Лабораторія брендів Афіни), який об'єднав управління імпорнтними контрактами на власні бренди. Мета Afina Brand Lab - формування портфелю брендів, які цікаві ринку України та затребувані в усіх каналах збуту. Бренди портфелю Afina Brand Lab продаються по усій території України через мережу філій «АФІНА-ГРУП» та Крайтекс-Сервіс, за допомогою субдистриб'юторів на тих територіях, де у «АФІНА-ГРУП» доки немає власних філій, а також в ключових мережевих ритейлерах [31].

Стратегію підприємства розкриває формула: експансія - сервіс - потужність – інновації, де:

- E = Expansion (нові канали продажу, нові контракти, нові території);
- S = Service (спільний бізнес з клієнтами, якісний сервіс партнерам, послуги контрактної логістики);
- W = poWer (високі стандарти, зростання ефективності, автоматизація процесів);
- N = iNnovation (спільні проекти, передові технології, прогресивні рішення).

Принципи підприємства розкриває формула: еволюція - синергія - спільна справа - ініціатива, де:

- E = Evolution (щоб залишатися на місці, необхідно докладати зусилля, а щоб виходити на нові ринки і нові території, компанія просто зобов'язана еволюціонувати. Критично оцінювати свої бізнес-процеси і результати, постійно шукати більш успішні рішення. А це, в свою чергу, передбачає активну участь всіх співробітників);
- S = Synergy (синергія - фундамент довгострокових відносин. Як всередині організації, так і у взаємодії з партнерами. Ми хочемо знати потреби і відповідати

очікуванням наших колег і наших клієнтів. Ми віримо, відкритий, чесний діалог і неухильне дотримання домовленостей завжди приведуть до оптимального результату);

- W = teamWork (спільна справа – канва будь-якого бізнесу, не важливо, який продукт ви виробляєте або яку послугу ви надаєте, без команди однодумців ви можете нескінченно вкладатися в технології, виробничі лінії, сировину, не отримуючи запланованих результатів. Тільки узгоджені дії, довіра і взаємна підтримка забезпечать вам перемогу);

- N = iNitiative (ініціатива – рушійна сила наших дій. Щире бажання діяти, без примусу і не під силою впливу обставин, буває тоді, коли людина захоплена своєю ідеєю. Тоді робота сприймається не як рутинна, а як постійний творчий процес. А відповідальність за результат допомагає максимально концентруватися на цілі).

На сьогоднішній день у ТОВ «АФІНА-ГРУП» працює партнерами: Nivea є торговою маркою, що належить компанії Beiersdorf. Під цим ім'ям випускаються високоякісні косметичні засоби, а також засоби по догляду за собою. Особливістю продукції даної марки є екологічна чистота, безпека і ефективність; L'Oréal Paris спеціалізується на виробництві косметичних засобів та засобів по догляду за шкірою; з німецькою хіміко-промисловою компанією Henkel, яка спеціалізується на виробництві товарів для особистої гігієни, косметичних, миючих засобів, а також клейової продукції. Товари бренду користуються великою популярністю серед споживачів по всьому світу; з німецькою косметичною компанією Schwarzkopf, що входить в трійку провідних виробників косметики у світі (ТОВ «АФІНА-ГРУП» — це офіційний дистриб'ютор Schwarzkopf в Україні); з популярною українською компанією Віокон, яка спеціалізується на виробництві натуральних косметичних засобів та з іншими відомими міжнародними та вітчизняними організаціями [20].

Структура бізнесу ТОВ «АФІНА-ГРУП» полягає у наступному трактуванні: *дистрибуція* – 40 контрактів з провідними зарубіжними і вітчизняними виробниками; покриття 60% території України; мережа складів, обладнаних сучасними системами зберігання, і система розподільчих центрів у найбільших

містах країни, які дозволяють забезпечити клієнтам високий рівень сервісу; довгострокові та ефективні партнерські відносини з усіма ключовими гравцями на ринку мережевого ритейлу; команда професіоналів, що використовують інноваційні технології для досягнення найкращих результатів; *логістика* – зберігання (стелажне, поличне, підлогове), обробка і комплектація (палетна, коробочна, поштучна) CROSS-docking, адміністрування та звітність в режимі on-line. Передпродажна підготовка, комплектація промо-наборів, стікерування та маркування. Доставка мережевим і роздрібним операторам, експедиційне супроводження вантажів; *власні бренди* - Afina Brand Lab сьогодні - це окремий напрямок бізнесу ТОВ «АФІНА-ГРУП», одного з лідерів ринку дистрибуції України, трендсеттер і новатор ринку non-food та food. Просування ексклюзивних брендів компанії – один з пріоритетних напрямків розвитку підприємства, просування ексклюзивних брендів компанії. З 2018 року компанія Afina Brand Lab представила перші продукти, які були розроблені компаніями-лідерами ринку (гель для прання POLAR SHINE Color, губки для кухні, серветки віскозні універсальні FAMILY HOME «5D М'якість», пральний порошок для прання дитячої білизни «Вухастик», гель для гоління Venom for men Sensitive, капсули для прання PRIDE ULTRACAPS UNIVERSAL, вологі серветки дитячі з екстрактом бавовни iFresh, антибактеріальні з екстрактом подорожника iFresh, вологі серветки дитячі з екстрактами алое і ромашки та ін.). ТОВ «АФІНА-ГРУП» планує активно розвивати ексклюзивні бренди в майбутньому.

В портфелі ТОВ «АФІНА-ГРУП» понад 35 контрактів з провідними національними та транснаціональними виробниками. Завдяки застосуванню інноваційних технологій, підприємству вдається досягати найкращих результатів. Підприємство керує мережею складів та розподільчих центрів складських приміщень, які обладнані спеціальними системами зберігання. Дистриб'юторські послуги підприємства здатні задовольнити потреби, як виробників, так і ритейл-партнерів [19].

ТОВ «АФІНА-ГРУП» має контракти, з якими успішно працює вже понад 20 років, і разом з тим портфель підприємства регулярно поповнюється новими категоріями і новими брендами. Компанії вдається вибудовувати міцні відносини

з кожним з партнерів, завдяки репутації надійного, відповідального і досвідченого дистриб'ютора, який завжди виконує свої зобов'язання. Прагнення бути кращими у своїй справі і уважне ставлення до потреб клієнтів — головні складові успіху ТОВ «АФІНА-ГРУП».

ТОВ «АФІНА-ГРУП» *щодо продажу* забезпечує 100% покриття всіх клієнтів на території, працює з усіма каналами продажів, відвідує клієнтів на регулярній основі, інвестує в технічне оснащення торгових команд, систематично навчає торговельні команди та контролює застосування знань в професійній діяльності; *щодо логістики* - керує 4 розподільчими центрами, що дозволяє оперативно опрацьовувати вантажопотік та підтримувати оптимальні залишки товару на складах філій, виконує всі вимоги до зберігання та транспортування товарів, слідкує за тим, щоб склади філій були оснащені сучасною технікою та устаткуванням, використовує автоматизовані системи обліку на всіх складах, дотримується стандартів доставки товару клієнтам, особливу увагу приділяє чіткому контролю структури та стану товарних запасів; *щодо фінансової сторони* - підтримка репутації фінансово стабільного партнера, надання клієнтам гнучких можливостей для кредитування, дотримання чіткої політики торговельних умов для клієнтів, використання Business Intelligence системи, яка дозволяє оперативно отримувати аналітичні дані.

ТОВ «АФІНА-ГРУП» *щодо кар'єрної складової* ставить наступні пріоритети щодо роботи з працівниками підприємства: спеціалізоване навчання персоналу; регулярне навчання співробітників успішним технологіям, комплексна програма оцінки персоналу, знання співробітниками вимог до своєї роботи і розуміння свого рівня відповідності, прозора система розрахунку та нарахування заробітної плати (на основі ключових показників ефективності посади), співробітники розуміють як їх заробітна плата залежить від результатів їх роботи. Працює Програма розвитку кадрового резерву. «АФІНА-ГРУП» докладно зусиль до того, щоб керівні посади в компанії закривалися з числа співробітників. Нині на підприємстві понад 1000 працівників, які щоденно розвиваються та зростають разом з бізнесом [20].

Проведена організаційно-економічна характеристика ТОВ «АФІНА-ГРУП» та особливості її розвитку показала, що на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані працівники апарату управління. Проте, доцільно, провести аналіз стратегії професійного розвитку працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» для з'ясування його переваг та негативних тенденцій.

2.2. Стратегія професійного розвитку персоналу у ТОВ «АФІНА-ГРУП»

Слід зауважити, що незалежно від того, наскільки чудовими є ідеї, сучасні технології чи сприятливі зовнішні умови, досягти високих результатів роботи без належно підготовленого кадрового потенціалу практично неможливо. Люди виконують різноманітні завдання, генерують нові ідеї та забезпечують прибутковість підприємства. У діяльності організації не можна обійтися без людей, компанія не зможе досягти своїх цілей без кваліфікованих керівників.

У ТОВ «АФІНА-ГРУП» координатором і організатором процесу розвитку персоналу є Управління навчання та розвитку, що визначає відповідні потреби співробітників та враховує такі чинники:

- зовнішнє середовище;
- розвиток технологій та техніки на підприємстві;
- освоєння нової продукції та видів діяльності;
- зміни в організаційній структурі підприємства.

Управлінням реалізується кадрова політика, яка є складовою загальної стратегії ТОВ і містить Програму розвитку персоналу.

У даному документі окреслено взаємозв'язки між адміністрацією та персоналом у контексті розвитку працівників. Аналіз змісту Програми розвитку персоналу показав, що вона охоплює такі аспекти:

- забезпечення підприємства трудовими ресурсами (з огляду на необхідність поповнення та скорочення штату);
- процес відбору кадрів;
- правила найму робочої сили;
- профорієнтацію та перепідготовку фахівців;

- атестацію працівників;
- організацію кар'єрного зростання та ротації персоналу;
- гарантії зайнятості;
- організацію праці та стимулювання оплати;
- етики поведінки персоналу та правила роботи з ним;
- соціальний розвиток кадрів, а також процес скорочення працівників.

Метою розвитку персоналу в ТОВ «АФІНА-ГРУП» є формування ефективної системи професійної підготовки управлінського та виробничого персоналу, здатної забезпечити підвищення рівня професіоналізму і нарощування компетентності персоналу ТОВ шляхом забезпечення безперервності його освіти відповідно до вимог підприємства, а також індивідуальних потреб.

Основними напрямками кадрової програми підприємства щодо розвитку кадрів є, передусім, професійний розвиток співробітників, що включає плани з навчання, підготовки та перепідготовки персоналу ТОВ «АФІНА-ГРУП». Головними з цих напрямів є:

- первинна підготовка;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації за межами підприємства;
- підвищення кваліфікації працівників на території підприємства;
- співпраця з освітніми установами;
- атестація співробітників.

Для досягнення поставленої мети здійснюються такі завдання:

- формування структурних підрозділів ТОВ «АФІНА-ГРУП» кадрами з відповідною кваліфікацією, з урахуванням перспектив його розвитку;
- організація та контроль за роботою системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників, фахівців, службовців і робітників;
- створення кадрового резерву молодих фахівців відповідно до програм розвитку, що включають участь у семінарах, тренінгах, курсах та інститутах підвищення кваліфікації, а також проходження стажування [19].

Дослідження персоналу ТОВ «АФІНА-ГРУП» виявило, що підприємство забезпечене кадрами, які відповідають вимогам за освітою, кваліфікацією та іншими характеристиками, що дозволяє досягати поставлених цілей. Проте,

високий рівень плинності персоналу в ТОВ та сучасні виклики, пов'язані з інтенсивним розвитком науково-технічного прогресу та конкуренції, свідчать про необхідність постійного професійного розвитку працівників підприємства.

У ТОВ «АФІНА-ГРУП» проводиться професійне навчання кадрів, метою якого є підвищення якості професійного розвитку працівників.

Відзначимо, що питання щодо організації професійного навчання працівників вирішується роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства, а саме: відповідно до ст. 201 КЗпП для професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників, особливо молоді, власник або уповноважений ним орган організує індивідуальне, бригадне, курсове та інше виробниче навчання за рахунок підприємства, організації, установи. Визначення професійного навчання міститься в Законі № 4312 та Законі № 5067 [30].

Так, відповідно до ст. 1 Закону № 4312 професійне навчання працівників – процес цілеспрямованого формування в працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок і вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва. Організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства (ст. 6 Закону № 4312) [17].

Підпункт 18 п. 1 ст. 1 Закону № 5067 визначає професійне навчання як набуття й удосконалення професійних знань, умінь і навичок особи відповідно до її здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці [30].

Зокрема, воно може здійснюватися на договірній основі у професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях та безпосередньо у роботодавця.

Професійне навчання у ТОВ «АФІНА-ГРУП» відбувається за наступними етапами, рис. 1, які забезпечують ефективність професійного навчання на виробництві.

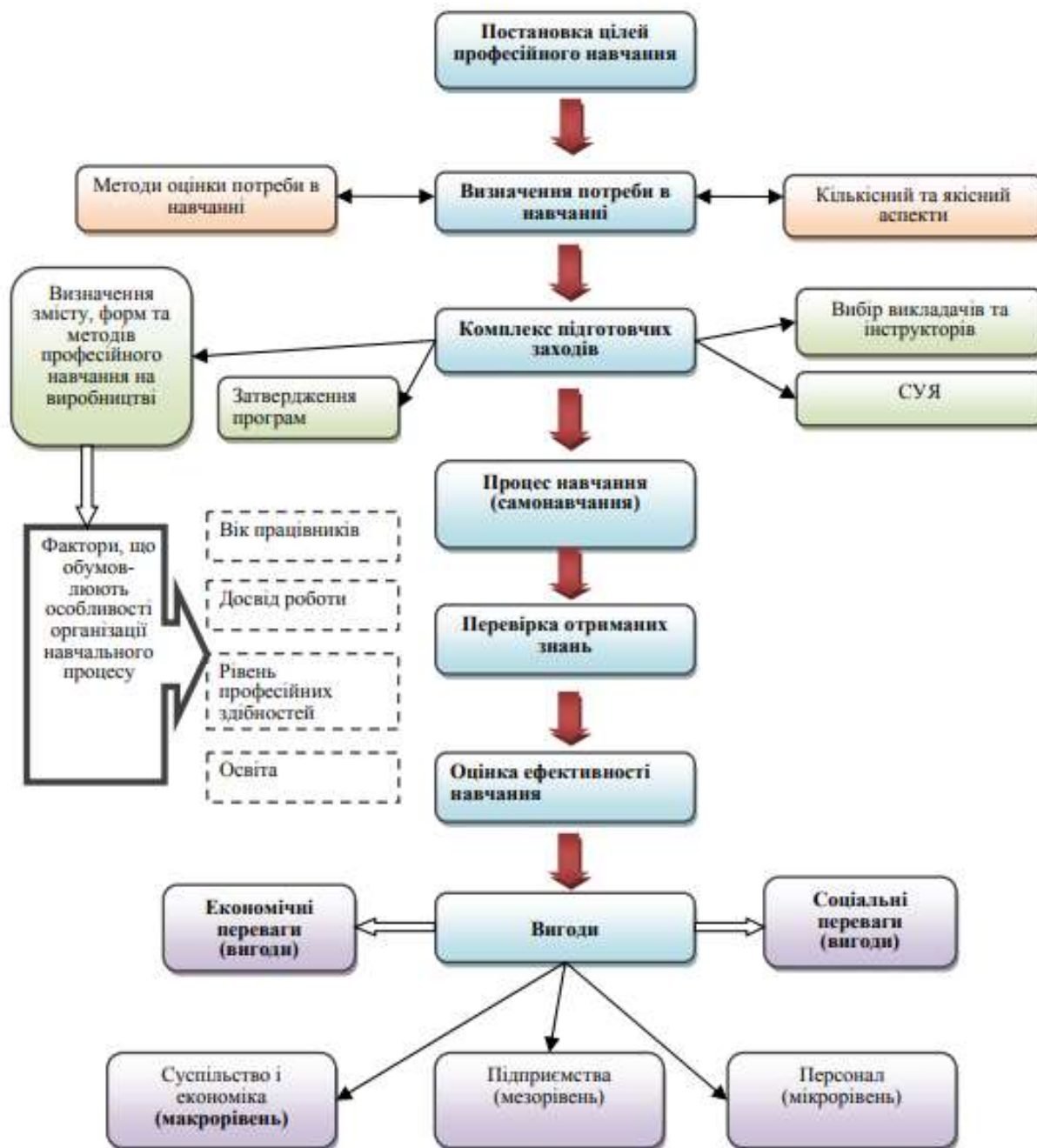


Рис. 1.1. Етапи процесу навчання

Як зазначає Савченко В. [37], ключовим моментом в управлінні розвитком персоналу є етап постановки цілей навчання, визначення потреб організації в підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації працівників.

Цілі навчання у ТОВ «АФІНА-ГРУП» є конкретними, узгодженими, вимірними, визначеними у часі, реалістичними. Оскільки, постановка цілей професійного навчання є дуже важливою, адже саме ступінь досягнення поставлених цілей визначає ефективність проведеного навчання. Постановка корпоративної мети - чіткий опис, заради чого проводиться навчання, яких ділових результатів компанія чекає від навчання і як їх можна оцінити.

Для професійного розвитку працівників у ТОВ «АФІНА-ГРУП»:

- визначаються види, форми і методи навчання та організовується безпосередньо навчання;
- підбираються педагогічні кадри та фахівці для проведення навчання безпосередньо у підприємства;
- ведеться первинний та статистичний облік працівників, у тому числі тих, хто пройшов навчання;
- забезпечується підвищення кваліфікації працівників як на підприємстві, так і в навчальних закладах (раз на п'ять років);
- аналізуються результати атестації та вживаються заходи для підвищення професійного рівня працівників.

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» формальне професійне навчання керівників, професіоналів і фахівців включає перепідготовку, стажування, спеціалізацію та підвищення кваліфікації (ст. 6) [17]. У той же час, чинним Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві передбачено, що спеціалізація та стажування є складовими підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців, і додатково включає коротко – та довготермінове підвищення кваліфікації. Таким чином, закон вводить у практику поняття перепідготовки керівників, професіоналів і фахівців та змінює склад окремих видів професійне навчання персоналу.

Спеціалізація проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навичок у межах спеціальності, якою він уже володіє. Зазвичай, спеціалізація здійснюється у відповідних закладах освіти за професійним спрямуванням виробничої діяльності працівника без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Тривалість спеціалізації

становить не менше 500 год., після завершення якої працівникові видається диплом про перепідготовку.

Довгострокове підвищення кваліфікації здійснюється передусім для керівних працівників та фахівців, щойно прийнятих на роботу, або в разі їх переміщення по службі. У загальному порядку для керівних працівників та фахівців таке навчання має проводитися залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу на п'ять років. Навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти, а його тривалість устанавлюється від 72 до 500 год. Довгострокове підвищення кваліфікації підтверджується відповідним свідоцтвом.

Цільова підготовка реалізується шляхом поєднання дворівневого навчання. Спочатку, протягом одного тижня, читають курс проблемних лекцій і проводять ділові ігри з проблеми управління, економіки, маркетингу, соціології, психології. Далі, протягом 3-5 днів, – спеціалізовані семінари з однієї із вибраних слухачем дисциплін. Інтенсивне навчання 8-12 годин дозволяє одержати нові знання за короткий період.

Короткотермінове підвищення кваліфікації – це поглиблене вивчення керівними працівниками та фахівцями підприємства певного напрямку діяльності. Проводиться періодично залежно від виробничої потреби, а саме: модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, яка регулює його діяльність, тощо. Тривалість навчання становить не більше 72 год. Підтвердженням такого навчання є посвідчення або довідка.

Стажування проводиться на підприємствах як в Україні, так і за її межами задля того, щоб працівники засвоїли вітчизняний і зарубіжний досвід та набули практичних умінь і навичок для виконання обов'язків на обійманій посаді або на посаді вищого рівня. Тривалість стажування залежить від мети й виробничої потреби та становить не більше 10 місяців. Після закінчення стажування працівникові видається довідка довільної форми. Таким чином, можна стверджувати, що тільки спеціалізація та довгострокове підвищення кваліфікації є формальним професійним навчанням, оскільки після їх закінчення працівник отримує документ про освіту встановленого зразка.

Крім того, у 2023 році Управління навчання та розвитку ініціювало реалізацію проекту «Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі», оскільки оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі передбачає формування наступних чинників [41]:

- чисельність колективу – у досить малій групі виникає хвилювання через власну відповідальність за прийняті рішення, тому зі збільшенням колективу ефективність роботи його членів зростає;

- статево-вікова структура колективу – зазвичай сприятливий соціально-психологічний клімат наявний у неоднорідних групах з розкриттям різновікових особливостей працівників;

- наявність спеціалістів різних рівнів кваліфікації;

- психологічна сумісність членів групи, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи та забезпечує безконфліктне спілкування працівників з узгодженням їх ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик;

- наявність неформальної структури в колективі, а саме уникання ситуацій, в котрих неформальні лідери перебуватимуть в опозиції до офіційного керівника;

- автономність – налагодження контактів з іншими колективами.

Взаємовідносини між працівниками значно впливають на рівень ефективності та результативності функціонування підприємства. Від стану соціально-психологічного клімату колективу залежать показники групової діяльності [52]. Тому, створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми.

Проект «Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі» спрямований на всебічний розвиток працівників через проведення тренінгу (додаток А) та інших різноманітних майстер-класів, семінарів-нарад, «круглих столів», екскурсій та лекцій. Цей проект має на меті створення сприятливого внутрішнього клімату в колективі, а також підвищення лояльності й залученості співробітників. Декілька внутрішніх навчальних програм були

зосереджені на розвитку гнучких навичок, які сприяють гармонійному розвитку в організації.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів можуть здійснюватися на факультетах підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів при закладах вищої освіти, на виробництві, у професійних навчально-виховних закладах; навчально-курсівих комбінатах, інших організаціях, які одержали на це дозвіл органів управління освітою (надання послуг з перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів є особливим видом підприємницької діяльності, для здійснення якої необхідно отримання ліценції у Міністерстві освіти і науки).

Аналіз стану підвищення кваліфікації співробітників показав, що у 2023 році кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на виробництві, становила 37 осіб, що на 6 осіб більше порівняно з 2022 роком. Проте спостерігається негативна тенденція щодо зменшення числа управлінського персоналу, що підвищив свою кваліфікацію. Зокрема, кількість керівників, які покращили свої навички, знизилася на 3 особи, тоді як кількість професіоналів і фахівців зросла на 12 осіб. Також відзначається збільшення числа кваліфікованих робітників та інших працівників, які підвищили свою кваліфікацію на виробництві. Однак у сучасних ринкових умовах цього недостатньо, адже кількість працівників, які прагнуть розвиватися і підвищувати свій професійний рівень, повинна бути значно більшою (при загальній цифрі працівників - 1000 осіб), а програма навчання – удосконалена.

Завдання щодо підвищення кваліфікації у ТОВ «АФІНА-ГРУП» наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Основні завдання підвищення кваліфікації

Підвищення кваліфікації працівників здійснюється за такими формами:

- виробничо-технічні курси – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навичок та вмінь до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють. Успішне закінчення курсів є доконечною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання;

- курси цільового призначення, на яких робітники вивчають нове обладнання, вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці тощо;

- інші форми підвищення кваліфікації робітників, що визначаються суб'єктами господарювання (курси навчання суміжним професіям, школи з вивчення передових методів праці, школи майстрів та бригадирів тощо).

Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів здійснюється з метою покращення знань, навичок і вмінь у їхній спеціалізації, освоєння функціональних обов'язків, основ менеджменту та маркетингу, а також вдосконалення управлінських компетенцій у сучасному виробництві та ефективної організації праці.

Підвищення кваліфікації в ТОВ «АФІНА-ГРУП» передбачає:

- одержання нових спеціальних знань і навичок;
- застосування отриманих знань і навичок, що не використовувалися раніше;
- підвищення і розширення кваліфікації;
- поліпшення якісних і кількісних показників виконаної роботи;
- адаптацію до мінливих умов виробничого процесу.

Підвищення кваліфікації працівників в ТОВ «АФІНА-ГРУП» веде до його професійного та кваліфікаційного зростання, що є дієвим інструментом управління кар'єрою співробітників.

Різноманітні методи підвищення кваліфікації мають як свої плюси, так і мінуси. Тому важливо застосовувати різні комбінації цих методів.

Важливе значення для розвитку ТОВ «АФІНА-ГРУП» сьогодні має безперервне професійне навчання, яке триває протягом всього періоду трудової діяльності, зосереджуючись на поступовому розширенні та поглибленні знань, вмінь і навичок відповідно до вимог діяльності підприємства. персоналу, рис 1.3.

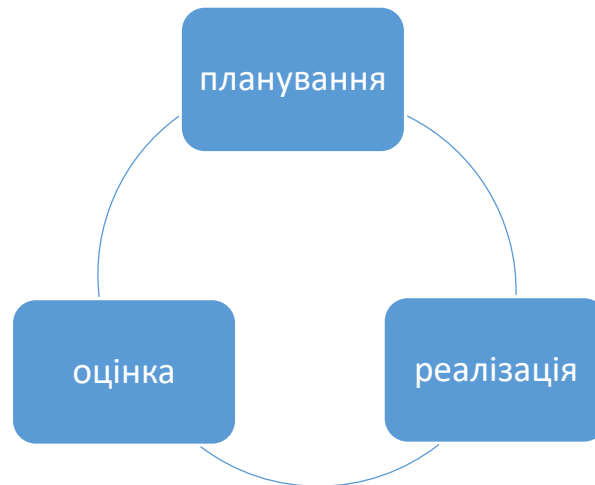


Рис. 1.3. Схема безперервного професійного навчання персоналу

Для розвитку ТОВ «АФІНА-ГРУП» сьогодні ключовим є постійне навчання працівників. Це навчання включає три основні етапи:

- планування (для ефективного планування навчання персоналу спочатку необхідно визначити потреби компанії у навчанні. Для цього проводиться аналіз та порівняння знань, умінь і навичок працівників з тими, що необхідні для

досягнення цілей підприємства. Після цього розробляється план навчання працівників, який включає такі етапи: створення навчальних програм, вибір викладачів, підбір методів і форм навчання, визначення термінів навчання, розробка критеріїв оцінки ефективності навчання та оцінка витрат на навчання, які залежать від потреб працівників та фінансового становища компанії) [19, 20];

- впровадження (виконання навчання персоналу охоплює три основні етапи: підготовка, проведення та впровадження навчальних планів)

- оцінка діяльності персоналу (навчання персоналу дає змогу оцінити результати освоєння знань і навичок працівниками організації) [19, 20].

Система безперервного навчання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» складається з трьох етапів.

Перший етап – планування, що включає в себе аналіз професійної підготовки працівників, визначення потреб і цілей навчання, а також розробку критеріїв для оцінки навчання персоналу організації.

Другий етап – реалізація, що передбачає підготовку працівників ТОВ«АФІНА-ГРУП», організацію та проведення навчання.

Третій етап – моніторинг та оцінка ефективності працівників. Оцінка персоналу спрямована на визначення ступеня використання знань і навичок, здобутих під час навчання. Коли навчання здійснюється безперервно, результати третього етапу враховуються вже на першому етапі.

Професійний розвиток персоналу підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці. Розвиток здійснюється шляхом підвищення рівня кваліфікації, освоєння нових професій, вдосконалення спеціальності працівника через оновлення знань, умінь та навичок, що, в свою чергу сприяє покращенню трудової кар'єри працівника.

Отже, професійне навчання та підвищення кваліфікації дозволяє значно покращити результати трудової діяльності персоналу та досягти головної мети підприємства – максимального прибутку.

Стратегія професійного розвитку працівників підприємства – ТОВ «АФІНА-ГРУП» полягає у впровадженні своєрідної тактики, яка дозволяє ефективно вирішувати питання:

- підготовка команди професіоналів, здатних вирішувати всі завдання, які стоять перед компанією;
- оцінка персоналу або кандидатів відповідно до профілю посади;
- формування профілів посади з відповідним набором компетенцій;
- підбір найбільш підходящого співробітника відповідно до профілю посади;
- планування розвитку та кар'єрного зростання персоналу;
- зміцнення морально-психологічного клімату колективу;
- впровадження програм навчання для підвищення рівня професіоналізму співробітників.

Розвиток і підвищення ефективності роботи персоналу – один з найважливіших чинників успіху будь-якого бізнесу. Включає в себе заходи служби управління персоналом, спрямовані на:

- навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- адаптацію співробітників;
- оцінку персоналу / кандидатів і перевірку на відповідність профілю посади;
- планування кар'єри співробітників;
- управління кадровим резервом.

Визнаючи важливість людських ресурсів у досягненні стратегічних цілей підприємства ТОВ «АФІНА-ГРУП» інвестує в налагодження міцних відносин зі своїми працівниками, постійно поліпшуючи умови праці та зменшуючи ризики. ТОВ прагне створити сучасне робоче середовище, яке сприяє відкритій комунікації, високій продуктивності та професійному розвитку своїх співробітників. Одночасно підприємство розробляє та реалізує політику, яка підтримує етичні принципи, довіру, відданість, командний дух і прийняття різноманітності на робочому місці. Управлінська структура є лінійно-функціональною, поділеною на відділи, кожен з яких має своїх керівників, відповідальних за розподіл обов'язків та результати роботи.

Висновки до другого розділу

У розділі опрацьовано особливості дослідження ефективності професійного розвитку працівників в ТОВ «АФІНА-ГРУП».

Подано організаційно-економічну характеристику ТОВ «АФІНА-ГРУП» та особливості її розвитку, де зазначено, що підприємство працює з 2004 року і на сьогодні є розробником і постачальником ефективних рішень для створення чистоти особистого та життєвого простору людини. Підприємство працює на українському ринку більше 20 років.

Зазначено, що завдяки діяльності ТОВ «АФІНА-ГРУП», продукція світових та національних брендів є доступною споживачам в усіх торгових точках та мережах, а це 18 філій в різних областях України. На сьогоднішній день ТОВ має 40 контрактів зі світовими виробниками та 17 тис. торгових точок в активній клієнтській базі.

Встановлено, що ТОВ «АФІНА-ГРУП» - це про відповідальне та дбайливе постачання великої кількості товарів у багатьох напрямках країни, не зважаючи на обставини сьогодення. Має 4 розподільчі центри (Дніпро, Одеса, Київ, Кривий Ріг) та 4 контракти на логістичні послуги, а також послуги передпродажної підготовки та фулфілмент. ТОВ «АФІНА-ГРУП» презентує зручні та безпечні продукти для прибирання і гігієни, що забезпечують чистоту та догляд в повсякденному житті людей. ТОВ представляє 12 власних марок, 7 імпортних контрактів, забезпечує якісні та безпечні товари для сім'ї та оселі.

Визначено стратегію підприємства, яку розкриває формула: експансія - сервіс - потужність – інновації; принципи: еволюція - синергія - спільна справа – ініціатива. А також визначено партнерів ТОВ «АФІНА-ГРУП», зокрема: Nivea, L'Oréal Paris, Henkel, Schwarzkopf, Biokon та інші провідні міжнародні та вітчизняні компанії. Охарактеризована структура бізнесу підприємства: дистрибуція, логістика, власні бренди.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АФІНА-ГРУП» показала, що на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані працівники апарату управління.

В дослідженні нами проаналізовано стратегію професійного розвитку персоналу у ТОВ «АФІНА-ГРУП». При цьому було визначено, що у підприємстві координатором і організатором процесу розвитку персоналу є Управління навчання та розвитку, що визначає відповідні потреби співробітників; Управлінням реалізується кадрова політика, яка є складовою загальної стратегії ТОВ і містить Програму розвитку персоналу, яку ми опрацювали та визначили її основні положення.

Охарактеризовано мету та основні напрями та завдання розвитку працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП». Дослідження персоналу ТОВ «АФІНА-ГРУП» виявило, що підприємство забезпечене кадрами, які відповідають вимогам за освітою, кваліфікацією та іншими характеристиками, що дозволяє досягати поставлених цілей.

Детально опрацьовано питання щодо організації професійного навчання працівників, визначено його етапи: постановки цілей навчання, визначення потреб організації в підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації працівників. При цьому: визначаються види, форми і методи навчання та організовується безпосередньо навчання; підбираються педагогічні кадри та фахівці для проведення навчання безпосередньо у підприємства; ведеться первинний та статистичний облік працівників, у тому числі тих, хто пройшов навчання; забезпечується підвищення кваліфікації працівників як на підприємстві, так і в навчальних закладах; аналізуються результати атестації та вживаються заходи для підвищення професійного рівня працівників.

В розділі був проведений аналіз стану підвищення кваліфікації співробітників, визначені завдання щодо підвищення кваліфікації. Відмічено, що важливе значення для розвитку ТОВ «АФІНА-ГРУП» сьогодні має безперервне професійне навчання персоналу, яке складається з трьох етапів: планування, реалізація, оцінка.

Професійний розвиток персоналу підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці. Розвиток здійснюється шляхом підвищення рівня кваліфікації, освоєння нових професій, вдосконалення спеціальності працівника через оновлення знань, умінь та навичок, що, в свою чергу, сприяє покращенню трудової кар'єри працівника.

Визначено, що професійне навчання та підвищення кваліфікації дозволяє значно покращити результати трудової діяльності персоналу та досягти головної мети підприємства – максимального прибутку.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями стимулювання професійного розвитку працівників підприємства

Розвиток підприємства відбувається за умов розвитку людських ресурсів, мотивованих для досягнення цілей підприємства. Сучасні кадрові заходи – це не тільки економічна сфера матеріального забезпечення, а й соціальна сфера, в якій задовольняються матеріальні потреби і нематеріальні блага. Великий вплив на формування потреб і мотивації має соціальне середовище організації, до якої належать кадри, тобто одним із важливих критеріїв ефективності мотивації праці на рівні індивіда і на мікрорівні є сила економічного та соціального стимулювання окремого працівника і трудового колективу в цілому. В процесі такої роботи важливо правильно визначити, які саме мотиви (окремого працівника і колективу в цілому) є визначальними для активізації трудової діяльності на підприємстві [1].

Мотивація – це процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу власної потреби з образом зовнішнього об'єкта (претендентного об'єкта потреби). Однак мотивація – це психічний механізм всередині людини, який забезпечує визнання об'єкта необхідним і (якщо він задовольняє потребу) ініціює цілеспрямовану дію для належного використання цього об'єкта [11].

Мотивація є не лише елементом у причинно-наслідковому ланцюжку підприємницької діяльності, але й вимагає поєднання таких понять, як здібності, зусилля, результати, винагорода, визнання та задоволення в єдину, взаємозалежну систему.

Дослідження наукових джерел демонструє, що мотивація є системою складових, які спонукають особу до продуктивної діяльності і активізують увагу, необхідну для досягнення визначених цілей під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів [11, 40, 45, 48, 51, 53].

Науковці розрізняють основні напрями мотивації праці персоналу, які сприяють стимулюванню професійного розвитку працівників підприємства:

1. **матеріально-організаційний напрям** – полягає в забезпеченні ефективної трудової діяльності через створення матеріальних цінностей, послуг, необхідних для задоволення людських потреб, виживання та існування людини й суспільства шляхом раціональної, ефективної організації виробництва, праці та заробітної плати на підприємстві [22].

Матеріальне стимулювання праці – це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом, тобто, матеріальне стимулювання праці полягає у формуванні та використанні системи матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Основною формою реалізації матеріальних стимулів є заробітна плата, розмір якої може збільшуватися за рахунок інших виплат матеріального стимулювання:

- Оплата за тарифними ставками і окладами. Встановлюється на основі тарифних договорів з урахуванням важкості праці, змісту, відповідальності, умов праці, кваліфікації, досвіду, ринкової ситуації, рівня цін на предмети споживання і т. д.

- Ринковий компонент. У ньому відбиваються результати переговорів працівника і роботодавця щодо оплати за працю з урахуванням рівня попиту на працю, пропоновану працівником.

- Доплати і компенсації за умови та важкість праці, за вплив незалежних від фірми факторів, як інфляція і зростання цін, за роботу у вечірню та нічну зміну, з підвищеною інтенсивністю і т. п.

- Надбавки. Встановлюються, коли продуктивність праці вище норми, за роботу меншою чисельністю, за особистий внесок у зростання ефективності, прибутку, за стабільно високу якість робіт, виконання термінових і відповідальних завдань.

- Премії: за якісне і своєчасне виконання договорів та окремих етапів, за високі досягнення за підсумками року, за винаходи та раціоналізаторські пропозиції, за освоєння нововведень. Премії, як і надбавки, безпосередньо залежать від досягнень працівника. Частина цих виплат може здійснюватися з фонду керівника.

- Соціальні виплати – можливі з широкого кола видів.

- Дивіденди – дохід за акціями підприємства, що належать його співробітникам; залежить від виду цінних паперів, що належать працівнику, доходів фірми і рішення зборів акціонерів з розподілу доходів.

Отже, система додаткового стимулювання працівників розробляється з метою посилення трудової мотивації персоналу.

Основними принципами побудови системи матеріального стимулювання виступають:

- відповідність цілям та стратегії розвитку підприємства;
- відповідність кадровій політиці підприємства;
- відповідність корпоративній культурі підприємства;
- однозначність та якість критеріїв оплати праці;
- гнучкість та адаптивність до змін оточуючого середовища (зміна прожиткового мінімуму, життєвих стандартів, економічної ситуації тощо).

Етапи розробки системи матеріального стимулювання праці працівників повинні складатися з [5]:

- вибору форм та систем організації заробітної плати;
- обґрунтування тарифних ставок та окладів;
- формування системи додаткового стимулювання праці.

Найбільшою проблемою матеріального стимулювання науковці визначають слабкий зв'язок оплати праці із результатами діяльності організації: обсягами виробництва, продаж, іншими економічними показниками.

Головною метою мотивації має стати орієнтація персоналу організації на покращення всієї сукупності показників, від яких залежить її конкурентоспроможність, зв'язавши таким чином заробітну плату із результатами діяльності.

2. **соціально-економічний напрям** – розкривається через формування в працівника відповідних потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій, відбувається осмислення його місця в суспільному виробництві, розвиваються трудові здібності;

3. **морально-психологічний напрям** – розкривається через сприяння становленню гідної, свідомої, морально-сталої особистості, розвиває в людині самоповагу, високі морально-етичні принципи, позитивне світосприйняття [22].

Кожна велика справа починається з людей, що за нею стоять. Уміння об'єднати та надихнути свою команду є великим мистецтвом керівника підприємства. Налагодити стосунки та підтримувати бажання до успіху допомагають системи нематеріальної мотивації. За правильної стратегії такі моделі додаткового укріплення колективу зсередини здатні проявляти себе як ефективні інструменти, що підвищують загальні показники залученості всіх працівників підприємства, краще ніж лише матеріальний стимул.

Кожна людина має потребу у самовираженні та можливостях реалізації свого потенціалу. Сучасному працівнику важливо, щоб робота забезпечувала можливості як для професійного, так і для творчого розвитку. Правильна атмосфера, адекватна зарплата та цікаві форми нематеріальної мотивації сприяють підтримці професійної команди в позитивному стані, стимулюють дух співпраці та підвищують рівень лояльності до компанії.

Нематеріальна мотивація — це комплекс не тільки грошових стимулів. Ці заохочення створюють сприятливі умови для задоволення вищих рівнів потреб кожного працівника у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації.

До нематеріальних форм мотивації зазвичай відносять:

- творче стимулювання;
- організаційне стимулювання;
- корпоративну культуру;
- стимулювання вільним часом;
- стимулювання навчанням;
- моральне стимулювання.

Соколюк К. в своїй науковій роботі відзначає наступні заходи нематеріальної мотивації працівників підприємства [34]:

- Мотиваційні наради, що не повинні бути формальними, а бути побудованими на праві працівника бути рівним із керівництвом, мати змогу пропонувати свої ідеї та пропозиції, а також запроваджувати зміни або підтримувати запропоновані зміни в організації. Даний метод надасть можливість залучити персонал в організаційне життя підприємства сфери послуг.

- Вітання зі знаменними датами такими як: День народження, закінчення випробувального терміну, ювілейна річниця роботи, та інші знакові дати – все це привід привітати працівника. Почуття єдності із командою підприємства, розвиток лояльності до власників підприємства, відчуття партнерства із різними командами підприємства – все це дуже важливо як для окремого працівника так і для всього підприємства.

- Можливість для професійного зростання. Необхідно для підвищення професійного рівня працівників, в якості заохочення оплачувати для них тренінги, стажування, семінари та курси. Це буде позитивно впливати як на працівника так на діяльність підприємства в цілому.

- Публічна похвала ефективних працівників – досить простий, але в той же час дієвий метод для підтримки ентузіазму працівника, який відзначився. Зокрема, це може бути частиною мотиваційної наради або коли на підприємстві започатковані спеціальні віртуальні дошки щодо виконання різноманітних планів та відзначення кращих.

- Комфортні умови праці. Така мотивація завжди підвищує продуктивність праці. Наприклад, для підприємства сфери послуг доцільно збільшити свій головний офіс зробивши куточок для столу з пінг-понгу. Такі зміни в офісі повністю себе виправдовують. Важливим також є підтримка якісних продуктів харчування для перекусів – кави, солодощів, для працівників на віддаленій роботі – доставка додому продуктів.

- Заходи для підвищення і підтримки командного духу – проведення різноманітних культурних заходів, тренінгів, корпоративів. В умовах пандемії такі заходи обмежуються, але можуть бути частково замінені онлайн заходами.

- Гнучкий графік. Деяким фахівцям не потрібно багато часу для виконання своїх завдань, і закінчивши справи вони просто чекають кінця робочого дня. У такому випадку відмінним способом мотивації може стати гнучкий графік. Працівник буде знати, що якщо він зробить свою роботу швидко і якісно, то йому не потрібно буде сидіти в офісі. Управління та адміністрування.

- Додаткові вихідні. Один з найпростіших методів нематеріальної мотивації – оплачуваний вихідний. Коли працівники зрозуміють, що за якісно виконану роботу можна отримати день відпочинку, продуктивність праці значно зросте.

- Надання знижок на тури. Від невеликих знижок на тури фінансовий стан підприємства сфери послуг не постраждає, а персонал, стане більш лояльним до керівництва. Такі знижки можуть бути як для самих співробітників, так і для членів їх сімей.

- Налагоджений зворотний зв'язок. Співробітники мають право висловитися, поділитися своїми ідеями, побажаннями і коментарями щодо організації робочого процесу [34].

Генеральний директор компанії «Перформія Україна» Самойленко О., в рамках свого досвіду, наводить такі методи нематеріальної мотивації колективу [47]: *похвала* – підтвердження працівникам того, що їхні дії приносять користь і становлять цінність для компанії, можна порівняти з «підзарядкою», яка дає працівникам новий запас сил задля досягнення поставленої мети; *роз'яснення мети компанії* – зацікавлення працівників метою підприємства; *навчання працівників* – для багатьох людей дуже важливо розвивати та вдосконалювати свої професійні навички, а також рости як спеціаліст у своїй галузі. І якщо компанія надасть їм таку можливість, вони з радістю будуть застосувати свої знання та вміння для досягнення значних результатів роботи та реалізації мети компанії. Крім того, чим краще працівник знає всі нюанси своєї роботи, тим більше він впевнений і успішний на своїй посаді. І тим легше йому контролювати справи у своїй галузі та досягати потрібних результатів; *кар'єрне зростання та перспектива розвитку* – регулярно обговорювати з персоналом можливості їхнього кар'єрного зростання та перспективи розвитку підприємства. Щоб працівники хотіли робити внесок у розвиток підприємства, їм необхідно розуміти,

яких вершин вони зможуть досягти, працюючи в ній. Знання того, як може підвищитися їх статус у компанії після завершення успішного проекту або після року роботи з хорошими показниками, може мотивувати робітників працювати з повною віддачою та досягати визначеної мети. Для багатьох людей підвищення на посаді є метою, яка їх надихає. Обговорюючи з працівниками перспективу їхнього зростання в компанії, керівництво має тримати їхню увагу на цій меті та допомагати їй досягти. Отож, створення системи навчання персоналу на підприємстві – це не тільки інструмент підвищення мотивації працівників, а також і необхідна умова для успішного розвитку самого підприємства; *додаткові привілеї* – особисте місце на службовому паркуванні, право не дотримуватися корпоративного дрес-коду, можливість самому вибирати час свого перебування в офісі або більше свободи у прийнятті рішень у своїй галузі, тощо; *участь у житті працівників* – хороші лідери цікавляться тим, як справи в працівників у повсякденному житті. І якщо керівництво знає, що у когось з їхнього колективу є проблеми, вони намагаються надати їм підтримку і допомогти подолати труднощі; *елемент гри у роботі* – як показує практика, працівникам набагато цікавіше виконувати робочі плани, якщо вони змагаються з кимось на швидкість для досягнення потрібного результату. Можна влаштовувати змагання з виконання робочих планів між робітниками як всередині відділу, так і між відділами або філіями компанії. Визначте якийсь приз за найбільш швидке та якісне виконання поставлених завдань. Наприклад, додатковий вихідний, виїзд на пікнік або тиждень без необхідності дрес-коду для команди, що виграла. Це надихатиме працівників на досягнення потрібних результатів роботи і робитиме виконання звичних завдань більш цікавим для них; *корпоративна культура* – вона багато в чому визначає, як працівники взаємодіють один з одним. Можна працювати з корпоративною культурою, вводити нові традиції або створювати заходи, які підвищуватимуть бойовий дух працівників та їхнє бажання працювати. Наприклад, регулярно проводити з працівниками спільні координації, на яких обговорюються успіхи персоналу та визначається мета на найближче майбутнє. Це може значно згуртувати колектив, а також сконцентрувати увагу працівників на цілях підприємства [47].

Як зауважив засновник корпорації «Sony» Акіо Моріта: «Люди працюють не лише заради грошей, і якщо Ви намагаєтеся мотивувати людей, гроші не є найефективнішим інструментом». Досвід роботи з персоналом показує, що методи нематеріальної мотивації допомагають ефективніше вплинути на залучення персоналу в роботу та підвищити працездатність людей [47].

Така нематеріальна мотивація персоналу — приклад небайдужості керівництва до своїх підлеглих. Заходи соціального характеру дозволяють побудувати довірливі відносини та стабільний мікроклімат на підприємстві.

Як бачимо, системи мотивації та заохочення праці базуються на нормативному рівні трудової діяльності. Це означає, що участь працівників у системі відносин між роботодавцями та працівниками вимагає виконання ними певних завдань в обмін на відповідну оплату. Тут мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину до праці, а в тому, щоб змусити її працювати краще, ніж дозволяють трудові відносини. Ефективна система стимулювання має базуватися на результатах виконання завдання. Тому системи мотивації праці передбачають набір матеріальних, моральних і соціальних заходів, які розглядаються як винагорода за докладені зусилля і служать активізації працівників у виробничому процесі для задоволення різноманітних потреб [33].

Варто відмітити, що сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи стимулювання професійного розвитку працівників. Така система не має комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним, використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи стимулювання є те, що вона має поточний, короткотерміновий характер, не націлена на майбутнє. У більшості вітчизняних підприємств керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи стимулювання професійного розвитку працівників [16].

Основою аналізу мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу є наступні положення:

- розгляд стимулювання праці як елемента системи управління персоналом підприємства;

- багатоаспектність аналізу системи стимулювання праці на основі наявних документів та інших джерел інформації, в т.ч. опитування і анкетування персоналу;

- методична багатоваріантність аналізу системи стимулювання праці; обов'язковий аналіз забезпеченості системи стимулювання праці нормативно-регламентуючими документами;

- об'єктивність отриманих результатів і висновків аналізу, з підтвердженими висновками фактичних і розрахункових показників;

- аналіз системи стимулювання праці з точки зору задоволеності персоналу підприємства;

- регулярність проведення аналізу системи стимулювання праці [8].

Підсумовуючи погляди науковців та практиків, можна стверджувати, що низька мотивація працівників призводить до ряду проблем в організації, зокрема: висока плинність кадрів, підвищений рівень конфліктності, низька виконавча дисципліна, недобросовісна праця, відсутність можливостей для самореалізації співробітників, погана міжособистісна комунікація, низький професійний рівень персоналу, недостатня ініціативність працівників тощо. Щоб уникнути організаційних проблем, пов'язаних із мотивацією персоналу, необхідно враховувати як зовнішні фактори, так і внутрішні аспекти організації, які проявляються у ресурсних можливостях, організаційній поведінці тощо. А для створення ефективної мотивації професійного розвитку працівників та стимулювання праці співробітників, керівництву організації слід дотримуватися певних принципів, а саме [46]:

- встановити мету та роль для кожного працівника на підприємстві;

- розробити як довгострокові, так і короткострокові плани мотивації та стимулювання, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники;

- забезпечити можливість кар'єрного зростання для працівників.

3.2. Шляхи зростання ефективності професійного розвитку працівників підприємства на прикладі ТОВ «АФІНА-ГРУП»

В Україні планування професійного розвитку працівників є важливим для забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, що позитивно впливає на діяльність підприємства і підвищує ефективність роботи в організації.

В результаті проведеного дослідження (організаційно-економічна характеристика, анкетування, аналіз) вважаємо, що професійний розвиток працівників підприємства ТОВ «АФІНА-ГРУП» потребує покращення, навіть, за наявності Програми розвитку персоналу та певної стратегії розвитку своїх працівників. Під час вивчення досвіду щодо професійного розвитку працівників підприємства ТОВ «АФІНА-ГРУП» вдалося виявити недоліки, зокрема, ми відзначили, що розвиток їхнього інноваційного потенціалу представлено фрагментарно, а застосування компетентнісного підходу в забезпеченні професійного розвитку працівників у ТОВ відсутній.

Вивчаючи «компетентність працівника Грішнова О. стверджує, що «...це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дає йому змогу адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються» [12].

Зазвичай у більшості наукових досліджень компетенції охоплюють всі характеристики працівника, які впливають на його поведінку в процесі професійної діяльності та визначають успішність виконання роботи. З цієї точки зору основними складовими компетенцій є: знання, вміння, навички; ціннісні орієнтації, мотиви, установки; інтелектуальні здібності; психофізіологічні характеристики; особистісні якості.

Науковці активно досліджують компетентнісний підхід у бізнесі, вивчаючи зміст професійних компетенцій персоналу, розвиток та реалізацію професійної компетентності працівників, теоретико-прикладні аспекти застосування компетентнісного підходу для забезпечення стійких конкурентних переваг організацій тощо [10, 25, 42].

Сьогодні до сучасних фахівців, особливо до тих, які задіяні в інноваційному процесі, висуваються високі вимоги до їхньої компетентності. Саме від інноваційно спрямованих компетентностей персоналу залежить загалом якість та ефективність інноваційної діяльності на підприємстві. Для забезпечення відповідності вимогам потрібно розвивати інноваційний потенціал персоналу підприємств, формувати необхідні інноваційні компетентності. Сутність компетентнісного підходу в управлінні персоналом доцільно розглядати в аспекті розробки та застосування моделей компетенцій працівників, їх підбору, оцінювання та розвитку відповідно цих моделей. Компетентнісний підхід можна вважати управлінським інструментом, що визначає професійні та поведінкові вимоги до працівників певних професій, посад, кваліфікацій тощо [1].

Найпоширенішими методами розвитку компетенцій працівника підприємства є: навчання на робочому місці, без відриву від виробництва; використання досвіду інших працівників; виконання спеціальних завдань, спрямованих на підвищення рівня компетентності; участь у тренінгах, семінарах, читання спеціальної літератури; рішення практичних спільних завдань у динамічному режимі, для розвитку навичок взаємодії в команді [34].

Комплексний компетентнісний підхід до професійного розвитку працівників підприємства – це стратегія, яка враховує широкий спектр компетенцій, які необхідні для успішної роботи працівника в конкретній сфері або професійному середовищі. Цей підхід передбачає інтеграцію різних аспектів розвитку фахівців, включаючи знання, вміння, навички, особистісні якості та професійні характеристики. Основні риси комплексного компетентнісного підходу: широкий спектр компетенцій; індивідуальний підхід; системність; контекстуальність; постійне вдосконалення.

Пропонуємо наступні шляхи зростання ефективності професійного розвитку працівників підприємства, зокрема для підвищення ефективності професійних компетенцій персоналу в рамках інноваційного потенціалу, а саме запровадити методи розвитку персоналу, що використовуються в іноземній компанії Replacements, Ltd [55]. Ці методи включають в себе:

- постійне вдосконалення кваліфікації працівників;

- стимулювання та мотивацію; набуття працівниками суміжних знань, умінь та навичок для забезпечення взаємозамінності;
- планування кар'єри для різних категорій працівників;
- увагу до вивчення майбутніх потреб споживачів з метою задоволення перспективного попиту;
- забезпечення взаємозамінності у пікові години для максимального обслуговування клієнтів;
- мотивацію працівників до відданості компанії та реалізації її стратегій під час набору, підбору, підвищення кваліфікації та просування по службовій драбині;
- розробку ефективних стратегій роботи з клієнтами;
- підтримку якісного і постійного зв'язку як між співробітниками, так і з клієнтами, постачальниками та партнерами;
- розвиток інформаційних каналів, що сприяють зростанню обсягів продажів;
- стимулювання роботи в команді в екстремальних умовах;
- вивчення досвіду інших компаній у роботі з кадрами та аналіз власних помилок;
- забезпечення інформаційно-комп'ютерним забезпеченням для роботи персоналу і створення необхідних баз даних;
- конкурентоспроможну заробітну плату (щорічний перегляд ставок), виплату премій;
- моральне стимулювання (подяки, нагороди);
- компенсаційні пакети для топ-менеджерів; регулярне оцінювання продуктивності працівників рейтингом,
- який формують керівництво для забезпечення об'єктивної оцінки роботи колективу, результати якого оголошуються щоквартально.

Пропонуємо також запровадження в Товаристві японської практики кайдзен (япон. 改善), що фокусується на безперервному вдосконаленні процесів

виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя. Її основа складається з 5 ключових елементів, або "5S (додаток Б).

Варто зауважити, що для забезпечення максимальної ефективності розвитку професійних компетенцій персоналу не слід обмежуватися використанням лише окремих їх складових, необхідно інтегрувати їх в системний підхід, взаємодіючи між собою. Це сприятиме підвищенню якості людського капіталу підприємства, що в результаті дасть високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності.

Відповідно до сучасних тенденцій та запитів ринку праці до 2025 року, що відображено у звіті Всесвітнього економічного форуму, можна очікувати розвитку таких вмінь та навичок:

- аналітичне мислення та інноваційність;
- активне навчання та стратегії навчання;
- розв'язання складних проблем;
- критичне мислення та аналіз;
- креативність, оригінальність та ініціативність;
- лідерство та соціальний вплив;
- використання технологій, моніторинг та контроль;
- створення технологій та програмування;
- витривалість, стресостійкість та гнучкість;
- логічна аргументація, розв'язання проблем та формування ідей [55].

Для успішного досягнення вище зазначених вмінь та навичок, пропонуємо ТОВ «АФІНА-ГРУП»:

- сприяти подальшому розвитку персоналу, шляхом надання можливості персоналу, який не має вищої освіти – заочного навчання (без відриву від виробництва);

- працівникам, які прагнуть розвиватися – участь у різноманітних короткотривалих високоєфективних курсів підвищення кваліфікації, післядипломної освіти (друга вища освіта).

Також важливо заохочувати креативність працівників. Необхідно залучати і розвивати творчих працівників, це забезпечить:

- привабливість компанії для креативних людей та інноваторів, формуючи імідж «інноваційного» підприємства;

- пошук і залучення талановитих фахівців за допомогою різноманітних методів, включаючи як традиційні (навчальні заклади, HR-відділи компаній, кадрові агентства, служби зайнятості, біржі праці тощо), так і нетрадиційні (наприклад, хедхантинг, або «переманювання» найкращих працівників з інших компаній, що можуть суттєво підвищити ефективність роботи);

- створення сприятливих умов для розвитку корпоративної та інноваційної культури; ефективний розвиток персоналу;

- формування колективів креативних спеціалістів; накопичення і поширення творчого досвіду, розвиток індивідуального та колективного креативного потенціалу; активізацію інноваційної діяльності, розробку та впровадження нововведень.

Зазначені фактори суттєво розширяють інноваційні можливості та зміцнюють конкурентоспроможність підприємства. І як результат, можна очікувати, що в ТОВ «АФІНА-ГРУП» відбудеться:

- підвищення професійного рівня працівників;
- зростання продуктивності праці;
- зменшення плинності кадрів;
- поліпшення показників господарської діяльності та ефективності виробництва;
- збільшення кількості винахідницьких пропозицій;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Безперервний розвиток інноваційного потенціалу персоналу спрямований на сталий інноваційний розвиток підприємств. Для його забезпечення потрібно розвивати інноваційну компетентність працівників, формувати їх професійну поведінку на інноваційних засадах [1]. По-перше, для досягнення такої мети потрібно залучати працівників, які здатні досягати найкращих результатів в інноваційній діяльності. Для цього бажано проводити попереднє оцінювання інноваційних здібностей та можливостей працівників, їхній відбір за рівнем інноваційного потенціалу та бажанням здійснювати таку діяльність. По-друге, для розвитку інноваційного потенціалу персоналу та підвищення його рівня потрібно розвивати інноваційні здібності та інноваційні можливості у напрямках їх поглиблення та розширення, мотивувати до інноваційної активності працівників. По-третє, високий рівень інноваційної компетентності працівників дозволяє їм мати широке коло компетенцій, які можуть бути застосовані в інноваційному процесі. У зв'язку з цим потрібно вибудовувати стратегію розвитку інноваційного потенціалу персоналу підприємства, визначати та формувати ті компетенції, яких потребують інноваційно активні працівники конкретного підприємства [1].

Отже, на сьогоднішній день працівники є одним з найцінніших ресурсів будь-якої організації за умови застосування інструментів ефективного управління персоналом, повного та ефективного використання наявного трудового потенціалу. Це дасть великі результати без яких-небудь додаткових витрат і вкладень. Саме це і обумовлює необхідність та актуальність фундаментального аналізу трудового потенціалу, який дозволить якісніше оцінювати працю персоналу, розробляти заходи підвищення рівня використання трудового потенціалу, збільшувати ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможності [18].

Попри складні умови функціонування, вітчизняні компанії зобов'язані створювати та реалізовувати власні заходи щодо формування та розвитку кадрів, орієнтуючись на цілі своєї діяльності та обсяги фінансових ресурсів, доступних для цього.

Запропоновані нами шляхи зростання ефективності професійного розвитку працівників, зокрема, впровадження розвитку професійних компетенцій персоналу в рамках інноваційного потенціалу, допоможуть працівникам оперувати власними знаннями, бути готовим змінюватися та пристосовуватися до нових потреб ринку праці, оперувати й управляти інформацією, активно діяти, швидко приймати рішення, що в свою чергу буде сприяти безперервному розвитку персоналу Товариства і підтримці високої конкурентоспроможності серед інших провідних підприємств України.

Висновки до третього розділу

В розділі розглянуто перспективні напрями стимулювання професійного розвитку працівників підприємства, зокрема, опрацьовано поняття «мотивації» як елемент у причинно-наслідковому ланцюжку підприємницької діяльності, що вимагає поєднання таких понять, як здібності, зусилля, результати, винагорода, визнання та задоволення в єдину, взаємозалежну систему.

Проведено опрацювання наукових джерел, яке демонструє те, що мотивація є системою складових, які спонукають особу до продуктивної діяльності і активізують увагу, необхідну для досягнення визначених цілей під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Нами було виокремлено та охарактеризовано основні напрями мотивації праці персоналу, які сприяють стимулюванню професійного розвитку працівників підприємства: *матеріально-організаційний напрям*, в розрізі якого, проаналізовано поняття «матеріальне стимулювання праці» як засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом, тобто, матеріальне стимулювання праці полягає у формуванні та використанні системи матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Також в розділі виділені інші форми оплати праці як форма матеріального стимулювання, наведені основні принципи побудови такої системи заохочення та запропоновані етапи розробки системи матеріального стимулювання праці працівників.

Пояснили особливості *соціально-економічного напрямку* – розкривається через формування в працівника відповідних потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій, відбувається осмислення його місця в суспільному виробництві, розвиваються трудові здібності; особливості *морально-психологічного напрямку* – розкривається через сприяння становленню гідної, свідомої, морально-сталої особистості, розвиває в людині самоповагу, високі морально-етичні принципи, позитивне світосприйняття.

Нами детально представлено форми *нематеріальної мотивації* – комплекс не тільки грошових стимулів. Заохочення, які створюють сприятливі умови для задоволення вищих рівнів потреб кожного працівника у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації (творче стимулювання, організаційне стимулювання, корпоративну культуру, стимулювання вільним часом, стимулювання навчанням, моральне стимулювання).

Визначили на основі аналізу мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу положення: розгляд стимулювання праці як елементу системи управління персоналом підприємства; багатоаспектність аналізу системи стимулювання праці на основі наявних документів та інших джерел інформації, в т.ч. опитування і анкетування персоналу; методична багатоваріантність аналізу системи стимулювання праці; обов'язковий аналіз забезпеченості системи стимулювання праці нормативно-регламентуючими документами; об'єктивність отриманих результатів і висновків аналізу, з підтвердженими висновками фактичних і розрахункових показників; аналіз системи стимулювання праці з точки зору задоволеності персоналу підприємства; регулярність проведення аналізу системи стимулювання праці.

Дійшли висновку, що для створення ефективної мотивації професійного розвитку працівників та стимулювання праці співробітників, керівництву організації слід дотримуватися наступних принципів: встановити мету та роль для кожного працівника на підприємстві; розробити як довгострокові, так і короткострокові плани мотивації та стимулювання, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники; забезпечити можливість кар'єрного зростання для працівників.

ВИСНОВКИ

Сьогодення вимагає належного професійного розвитку персоналу в Україні у зв'язку з підвищенням світових вимог до якості підготовки працівників через прискореної інформатизації суспільства, глобальних інноваційних процесів. Спроможність організації постійно підвищувати професійний рівень своїх співробітників є одним із найважливіших факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено сутність, роль і зміст професійного розвитку працівників підприємства, що стало основою для формулювання таких висновків.

1. Проведений аналіз літератури та документів щодо проблеми професійного розвитку працівників підприємства показав, що розвиток персоналу є системою взаємопов'язаних дій, які націлені на створення стратегії, прогнозування і планування потреб у кадрах, управління кар'єрою та професійним зростанням працівників, організацію процесів їх професійної адаптації, фахового навчання, неформальної освіти, налагодження контактів та засвоєння організаційної культури.

Опрацьовано наукові підходи щодо визначення поняття «розвиток персоналу», «управління персоналом», «професійний розвиток персоналу».

Встановлено, що ефективне функціонування будь якого підприємства залежить від рівня розвитку її персоналу. Тому, на сучасному ринку, який розвивається занадто швидко, кожна організація, кожне підприємство повинні постійно вкладати засоби та сили для розвитку своїх працівників, їх навчання та систематичне підвищення кваліфікації.

В магістерській кваліфікаційній роботі наведено різні підходи професійного розвитку працівників підприємства, а саме: участь у короткострокових курсах, вечірнє навчання, активну участь у громадських організаціях, читання професійної літератури, дистанційні курси, та участь у семінарах, засіданнях, дискусіях для забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами.

2. Проаналізовано світовий досвід (на прикладі провідних економік, таких країн як Франція, Німеччина, США, Японія), які демонструють значні переваги в царині професійного розвитку працівників підприємства. Досвід провідних країн свідчить, що створити ефективну систему професійного розвитку кадрів можливо лише за умови співпраці всіх зацікавлених сторін – держави, роботодавців та самих працівників.

3. Опрацьовано особливості дослідження ефективності професійного розвитку працівників в ТОВ «АФІНА-ГРУП». Подано організаційно-економічну характеристику ТОВ «АФІНА-ГРУП» та особливості її розвитку, де зазначено, що підприємство працює з 2004 року і на сьогодні є розробником і постачальником ефективних рішень для створення чистоти особистого та життєвого простору людини. Підприємство працює на українському ринку більше 20 років.

Зазначено, що завдяки діяльності ТОВ «АФІНА-ГРУП», продукція світових та національних брендів є доступною споживачам в усіх торгових точках та мережах, а це 18 філій в різних областях України. На сьогоднішній день ТОВ має 40 контрактів зі світовими виробниками та 17 тис. торгових точок в активній клієнтській базі. ТОВ «АФІНА-ГРУП» приділяє досить багато уваги питанню професійного навчання працівників всіх категорій.

Встановлено, що ТОВ «АФІНА-ГРУП» - це про відповідальне та дбайливе постачання великої кількості товарів у багатьох напрямках країни, не зважаючи на обставини сьогодення. Має 4 розподільчі центри (Дніпро, Одеса, Київ, Кривий Ріг) та 4 контракти на логістичні послуги, а також послуги передпродажної підготовки та фулфілмент. ТОВ «АФІНА-ГРУП» презентує зручні та безпечні продукти для прибирання і гігієни, що забезпечують чистоту та догляд в повсякденному житті людей. ТОВ представляє 12 власних марок, 7 імпортних контрактів, забезпечує якісні та безпечні товари для сім'ї та оселі.

Визначено стратегію підприємства, яку розкриває формула: експансія - сервіс - потужність – інновації; принципи: еволюція - синергія - спільна справа – ініціатива. А також визначено партнерів ТОВ «АФІНА-ГРУП», зокрема: Nivea, L'Oréal Paris, Henkel, Schwarzkopf, Biokon та інші провідні міжнародні та

вітчизняні компанії. Охарактеризована структура бізнесу підприємства: дистрибуція, логістика, власні бренди.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АФІНА-ГРУП» показала, що на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані працівники апарату управління.

4. У роботі представлено результати контент-аналізу офіційних сторінок ТОВ «АФІНА-ГРУП», звіти Товариства, на основі яких нами було проаналізовано стратегію професійного розвитку персоналу у ТОВ «АФІНА-ГРУП». При цьому було визначено, що у підприємстві координатором і організатором процесу розвитку персоналу є Управління навчання та розвитку, що визначає відповідні потреби співробітників; Управлінням реалізується кадрова політика, яка є складовою загальної стратегії ТОВ і містить Програму розвитку персоналу, яку ми опрацювали та визначили її основні положення. Охарактеризовано мету та основні напрями та завдання розвитку працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП». Дослідження персоналу ТОВ «АФІНА-ГРУП» виявило, що підприємство забезпечене кадрами, які відповідають вимогам за освітою, кваліфікацією та іншими характеристиками, що дозволяє досягати поставлених цілей.

Детально опрацьовано питання щодо організації професійного навчання працівників, визначено його етапи: постановки цілей навчання, визначення потреб організації в підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації працівників. При цьому: визначаються види, форми і методи навчання та організовується безпосередньо навчання; підбираються педагогічні кадри та фахівці для проведення навчання безпосередньо у підприємства; ведеться первинний та статистичний облік працівників, у тому числі тих, хто пройшов навчання; забезпечується підвищення кваліфікації працівників як на підприємстві, так і в навчальних закладах; аналізуються результати атестації та вживаються заходи для підвищення професійного рівня працівників.

Визначено, що професійне навчання та підвищення кваліфікації дозволяє значно покращити результати трудової діяльності персоналу та досягти головної мети підприємства – максимального прибутку.

5. Розглянуто перспективні напрями стимулювання професійного розвитку працівників підприємства, зокрема, опрацьовано поняття «мотивації» як елемент у причинно-наслідковому ланцюжку підприємницької діяльності, що вимагає поєднання таких понять, як здібності, зусилля, результати, винагорода, визнання та задоволення в єдину, взаємозалежну систему.

Було виокремлено та охарактеризовано основні напрями мотивації праці персоналу, які сприяють стимулюванню професійного розвитку працівників підприємства: *матеріально-організаційний напрям, соціально-економічний та морально-психологічний напрям*. В розділі виділені форми оплати праці як форма *матеріального стимулювання*, наведені основні принципи побудови такої системи заохочення та запропоновані етапи розробки системи матеріального стимулювання праці працівників. Детально представлено форми *нематеріальної мотивації* – комплекс не тільки грошових стимулів. Заохочення, які створюють сприятливі умови для задоволення вищих рівнів потреб кожного робітника у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації (творче стимулювання, організаційне стимулювання, корпоративну культуру, стимулювання вільним часом, стимулювання навчанням, моральне стимулювання).

Дійшли висновку, що для створення ефективної мотивації професійного розвитку працівників та стимулювання праці співробітників, керівництву організації слід дотримуватися наступних принципів: встановити мету та роль для кожного працівника на підприємстві; розробити як довгострокові, так і короткострокові плани мотивації та стимулювання, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники; забезпечити можливість кар'єрного зростання для працівників.

Основними напрямками подальшого розвитку підприємств в нашій країні є більш активне впровадження досвіду провідних світових економік у сферах управління якістю та розвитку персоналу, формування і підтримка культури якості, а також розробка і реалізація стандартів розвитку кадрів, які відповідають потребам конкретних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М.В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*, № 16. Чорноморськ, 2021. С. 51-57.
2. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентно спроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 207-2011.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Донецьк, 2014. 344 с.
4. Білик В.В., Кравчик Ю.В. Напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу аграрного підприємства. *Scientific Journal «Economic Synergy»*, 2021, Issue2. С. 68-77.
5. Боярчук Л. В. Матеріальне стимулювання праці як складова управління персоналом. *Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції, м. Суми, 23-25 січня 2014. Ч.2. Суми, 2014. С.90-94.*
6. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Проблеми реалізації прав у сфері праці та соціального забезпечення. Право та інновації*, № 2 (30) 2020, с. 63-69.
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом. Київ, 2003. 502 с.
8. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
9. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
10. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3-4 (79). С. 45-51.

11. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107- 119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11
12. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Підручник, Київ, 2006. 559 с.
13. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник. Київ, 2006. 398 с.
14. Діброва А. Д. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Ніжин, 2014. 208 с.
15. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С. 140-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2021_3_17
16. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*, Випуск 15, 2009. С. 258-263.
17. Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників» (із змінами), редакція від 27.12.2019.
18. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса, 2013. 427 с.
19. Звіти ТОВ «АФІНА-ГРУП» за 2022-2023 р.
20. Звіт про фінансовий стан ТОВ «АФІНА-ГРУП» за 2022-2023 р.
21. Іванова, О.С., Єрмакова С.С., Шишко О.Г. Професійний розвиток особистості в умовах євроінтеграційних процесів. *Одеська Державна Академія Будівництва та Архітектури*. 2023.
22. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник. Випуск 2 (02). Запоріжжя*, 2016. С. 84 - 91
23. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ, 2005. 308 с.

24. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <https://library.if.ua/book/45/3084.html>
25. Кузьменко О.М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2016. № 1.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4767>
26. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 1995. - 176 с.
27. Левченко А.О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2018. Вип. 1. С. 124–134.*
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_15
28. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
29. Мазур М., Сіренко К. Ринок праці в країнах Євросоюзу: статистичний аспект. *Підприємництво та інновації*. 26 (Бер 2023). С. 80-83. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.12> (дата звернення 20.08.2023).
30. Навчання працівників: правові підстави та гарантії для працівників.
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/BZ009311>
31. Офіційний сайт ТОВ «АФІНА-ГРУП». URL: <https://afina-group.com.ua>
32. Педченко Р. Г., Кубіцький С. О. Зарубіжний досвід забезпечення професійного розвитку працівників. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*. Львів, 2021. С. 30-35.
33. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10
34. Прохоровська С.А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, № 23, 2019. С. 86-90.
35. Пуховська Л.П., Ворначев А.О., Леу С.О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ, 2015. 176 с.
36. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ, 2013. 310 с.

37. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Навчальний посібник. Київ, 2002 р. 351с.

38. Сазонова Т.О., Остапова В.О. Система управління розвиток персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/246> (дата звернення: 16.12.2021)

39. Семикіна М.В., Дудко С.В., Орлова А.А. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія, Кропивницький, 2021. 440 с.

40. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11

41. Сиволап Л.А. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 2021.

Режим доступу http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf

42. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Економічний вісник НТТУ "КПІ"*. 2010. № 7. С. 121-125.

43. Смирнова І.І., Сімаков К.І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві. *Вісник економічної науки України № 2*. Краматорськ, 2018. С. 154-157.

44. Соколюк К.Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник ХНТУ № 4(83) Управління та адміністрування*, 2022 р. С. 107-113.

45. Тарасенко О.Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15

46. Тимченко О.І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58

47. ТОП-методи нематеріальної мотивації колективу. Режим доступу: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva>
48. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І.І. та ін. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 254-262.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31
49. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*, 2023. С. 189-196.
50. Федотова Т.А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво, Запоріжжя, 2022 р., № 3 (126). С. 34-39.*
51. Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки. 2023. № 12. С. 782-792.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67
52. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashh-napraczyuvannya-pk/556-socznopsixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogooptimzacz-metodichna-rozrobka>.
53. Шульженко І.В., Сосніцький А.В., Дорошенко М.В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Економічний форум. 2021. № 4. С. 158-163.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_4_24
54. Human Development Report 2023-24. UNDP (United Nations Development Programme). 2024. Human Development Report 2023-24: Breaking the gridlock: Reimagining cooperation in a polarized world. New York. Access mode: <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks>
55. Replacements, Ltd. Access mode: <https://www.replacements.com/why-us>

56. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. URL:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

ТРЕНІНГ «ЗГУРТУВАННЯ КОЛЕКТИВУ»

Мета: згуртування колективу і побудова ефективного командної взаємодії.

Завдання:

- формування та посилення загального командного духу, шляхом згуртування групи людей;
- розвиток відповідальності і вкладу кожного учасника в рішенні загальних задач;
- отримання емоційного і фізичного задоволення від результатів тренінгу;
- усвідомлення себе командою.

1. Вправа «Я радий тебе бачити ...»

Мета: визначення позитивних сторін учасників.

Час: 15 хв.

Матеріали: немає.

Хід вправи.

Кожен з учасників звертається до свого сусіда зі словами: «Я радий тебе бачити, тому що ...». Продовжити цей вислів потрібно не зовнішніми описами людини, а особистісними якостями учасників.

Питання для обговорення:

1. Чи легко вам було виконувати вправу?
2. Які почуття ви відчували, коли до вас звертався ваш сусід?
3. Що ви відчували, коли вам потрібно було звернутися до іншої людини зі словами «Я радий тебе бачити ...»?
4. Чи легко вам було визначити, чому ви раді бачити свого сусіда?
5. Чи часто вам в житті доводиться говорити людям компліменти?

2. Вправа «Хто Я?»

Мета: сприяти зближенню групи, самоаналіз.

Час: 20 хв.

Матеріали: папір, ручки.

Хід вправи

Учасникам пропонується замислитися над питанням «Хто я?», Потім написати на листочку цифри від 1 до 10, навпроти кожної цифри потрібно написати свої характеристики, риси, інтереси. Потім кожен здає свій листочок ведучому, листочки перемішуються в мішечку і кожен вибирає собі той листок, який він дістав з мішечка. Характеристики зачитуються вголос і учасники повинні відгадати кому належать ці риси.

Питання для обговорення:

1. Які почуття ви відчували під час виконання вправи?
2. Чи легко вам було виконувати його?
3. Важко було комусь із вас відгадати кому належать характеристики?
4. Чи часто в житті вам доводилося помилятися?
5. На ваш погляд, всі перераховані характеристики людини підходили даному учаснику?

3. Вправа «Ми з тобою схожі тим, що ...»

Мета: познайомитися (якщо не знають один одного) пізнати один одного, чим вони схожі, для того, що б уже знайти приятелів за інтересами.

Хід вправи.

Учасники шикуються в два кола – внутрішній і зовнішній, обличчям один до одного. Кількість учасників в обох колах однакове. Учасники зовнішнього кола кажуть своїм партнерам навпаки фразу, яка починається зі слів: «Ми з тобою схожі тим, що ...». Наприклад: що живемо на планеті Земля, вчимося в одному класі і т.д. Учасники внутрішнього кола відповідають: «Ми з тобою відрізняємося тим, що ...» Наприклад: що у нас різний колір очей, різна довжина волосся і т.д. Потім по команді ведучого учасники внутрішнього кола пересуваються (за годинниковою стрілкою), змінюючи партнера. Процедура повторюється до тих пір, поки кожен учасник внутрішнього кола не зустрінеться з кожним учасником зовнішнього кола.

Обговорення:

Які емоції відчували під час вправи?

Що нового дізналися про інших?

Що цікаве дізналися?

4. Вправа «Групове рішення життєвих ситуацій»

Мета: навчитися працювати в групі, дати можливість кожній людині висловити свою точку зору, прийняти одне колективне рішення.

Хід вправи: Група ділиться на дві команди, кожна з яких і отримує ситуацію і кожна команда обговорює на дану тему, а потім озвучує свій результат.

1.1 Ситуація. У дощову погану ніч чоловік їде по заміському шосе на машині, в якій тільки одне вільне місце. На зупинці він бачить трьох осіб. Це його хороший знайомого, який колись зробив чоловікові неоціненну послугу, і зараз саме час відповісти послугою за послугу. Поруч чарівна жінка, яку водій раніше бачив лише здалеку і з якою давно мріяв познайомитися. А на лавці – старий, якому явно погано і якого просто необхідно терміново доставити в лікарню. Чоловік зупиняє машину, і приймає рішення, після якого всі його морально-етичні проблеми були задоволені. Як вчинив водій?

1.2 Уявіть ситуацію: ви їдете в своєму автомобілі в непогожу, бурхливу ніч і раптом бачите трьох людей, що чекають на зупинці автобус.

Ці люди:

1. Старенька, яка виглядає так, ніби ось-ось піде в інший світ;
2. Давній приятель, який колись врятував вам життя;
3. Жінка / чоловік вашої мрії.

Кого з них ви візьмете в попутники, якщо ваш автомобіль двомісний? Подумайте і дайте свою відповідь, перш ніж прочитати далі.

1.3 Ви єдиний вміє добре плавати людина серед тих, хто сидить в човні. Човен перекинувся, і перед вами стоїть вибір, кого рятувати в першу чергу. Як зміниться ситуація, якщо на вашу відчуття ваших сил ледь вистачить, щоб самому доплисти до берега?

1.4 Лікар повідомив вам про те, що хвороба близької людини смертельна. Вам доводиться самому вирішувати, чи повідомляти цей діагноз хворому. І чому ви прийняли таке рішення?

Обговорення:

1. Як пройшла командна робота?

2. Прислухалася група до вашої думки?

Висновки: Група взяла активну участь в тренінгу на тему «Згуртованість колективу».

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ЧЕРЕЗ РОБОЧІ ЗВИЧКИ

(освітньо-виховні стратегії)

Філософія "5S" – КАЙДЗЕН: 5 принципів японської моделі управління – ідея з японської концепції виробництва, згідно з якою порядок і чистота є основними вимогами щодо поліпшення роботи процесів, запущених на них.

Чистота і підтримання порядку розглядаються як основа якісної роботи. "5S" – це філософія маловитратного, успішного, ощадливого виробництва.

"5S"- це п'ять японських слів, які характеризують робочі звички:

1. Сеїрі «сортування» - поділ всіх предметів на потрібні і непотрібні з метою позбавлення від останніх.

2. Сеїтон «дотримання порядку» (охайність) – організація зберігання потрібних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати.

3. Сеїсо «утримання в чистоті» (прибирання) – дотримання робочого місця в чистоті та охайності.

4. Сеїкецу «стандартизація» (підтримання порядку) – обов'язкова умова для виконання перших трьох правил.

5. Сіцукє «вдосконалення» (формування звички) – виховання звички точного виконання встановлених правил, процедури технологічних операцій.