МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Мухін Д.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Київ 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи бакалавра
(освітній рівень)

на тему _Розвиток професійної мотивації персоналу__

Виконав: здобувач гр. МЕН-20д
напряму підготовки (спеціальності)
073 «Менеджмент»
_____
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)
Мухін Д.О.
(прізвище та ініціали) (підпис)
Керівник ____Ткаченко Н.Е._____
(прізвище та ініціали)

Рецензент___Чернодубова Е.В._____
(прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу О.О. Хандій

Київ, 2024
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)
Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління
Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Напрям підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу
_ д.е.н., проф. Хандій О.О.
«24» *квітня* *2024* року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Мухін Денис Олександрович
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Розвиток професійної мотивації персоналу

керівник роботи Ткаченко Наталія Ернстівна, кандидат економічних наук,доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «26» квітня 2024 р. № 32/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 10.06.2024

3. Вихідні дані до роботи звіт з переддипломної практики

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи розвитку професійної мотивації персоналу
Розділ 2. Аналіз діяльності та середовища функціонування підприємства
Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Підходи науковців щодо визначення сутності поняття «компетентність»
Типи професійної мотивації
Основні функції мотивів професійної діяльності персоналу
Значущість життєвих цінностей фахівців
Значущість мотиваційних факторів на роботі
Значущість нематеріальної та матеріальної мотивації на роботі
Результати відповідей на запитання «Що на Вашу думку є найдієвішим інструментом мотивації?»
Умови розвитку професійної мотивації персоналу
Мотиваційні профілі працівникі в залежності від цілей підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко Н.Е.		
Розділ 2	Ткаченко Н.Е.		
Розділ 3	Ткаченко Н.Е.		

7. Дата видачі завдання___24.04.2024_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	травень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2024 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2024 р.	

Здобувач _____ Мухін Д.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____Ткаченко Н.Е._____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 76, табл. 13 , рис. 3

У дипломній роботі досліджено теоретичні основи розвитку професійної мотивації персоналу, – розглянуто сутність, роль та умови формування професійної компетентності та особливості професійної мотивації персоналу.

Проведено аналіз діяльності та середовища функціонування підприємства, – охарактеризовано діяльність ТОВ «Норма», проведено аналіз середовища функціонування підприємства та оцінка стану мотиваційї персоналу.

В роботі рекомендовано напрями розвитку професійної мотивації персоналу, – визначено принципові основи щодо розвитку професійної мотивації персоналу, надано пропозиції з формування профілю та моделі мотивації фахівців підприємства та рекомендації з організації професійного навчання персоналу як умови розвитку професійної мотивації

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 8
1.1. Професійна компетентність: сутність, роль, умови формування 8
1.2. Особливості професійної мотивації персоналу 14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 25
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Норма» 25
2.2. Аналіз середовища функціонування ТОВ «Норма» 34
2.3. Оцінка стану мотивації персоналу ТОВ «Норма» 38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 49
3.1. Визначення принципових основ щодо розвитку професійної мотивації персоналу 49
3.2. Пропозиції щодо формування профілю та моделі мотивації фахівців підприємства 52
3.3. Рекомендації щодо організації професійного навчання персоналу як умови розвитку професійної мотивації 57
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 68
ВИСНОВКИ 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77

ВСТУП

Професійна мотивація є одним з найбільш вагомих факторів розвитку сучасних підприємств адже люди, персонал є важливим ресурсом для підприємства. На сьогодні особливого значення набуває необхідність оцінки ставлення молоді до працевлаштування, що у подальшому дозволяє забезпечувати вмотивованість молодих фахівців до високопродуктивної праці та покращання кінцевих результатів діяльності.

Проблемні аспекти обґрунтування професійної мотивації до трудової діяльності знайшли певне висвітлення у працях таких українських вчених, як: В. Поліщук [6], В. Павлова [5], О. Горяча [1], Н. Яценко, Я. Яковенко [7], Л. Кудіна [4]. Однак, питання формування ефективної мотиваційної системи на підставі спеціального аналізу причин та переваг фахівців та розвитку їх професійних мотивів та мотивації залишаються актуальними.

Ціллю роботи є розробка рекомендацій щодо розвитку професійної мотивації персоналу. Для досягнення даної цілі в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

досліджено теоретичні основи розвитку професійної мотивації персоналу, – розглянуто сутність, роль та умови формування професійної компетентності та особливості професійної мотивації персоналу.

проведено аналіз діяльності та середовища функціонування підприємства, – охарактеризовано діяльність ТОВ «Норма», проведено аналіз середовища функціонування підприємства та оцінка стану мотиваційї персоналу.

рекомендовано напрями розвитку професійної мотивації персоналу, – визначено принципові основи щодо розвитку професійної мотивації персоналу, надано пропозиції з формування профілю та моделі мотивації фахівців підприємства та рекомендації з організації професійного навчання персоналу як умови розвитку професійної мотивації

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Професійна компетентність: сутність, роль, умови формування

Сучасні умови діяльності підприємств побудовані на знаннях та інформації. В інформаційному суспільстві стають успішними підприємства, які вироблюють нові технології й системи, займаються програмним забезпеченням, надають консалтингові та юридичні послуги, створюють нові економічні моделі, розробляють нові сценарії тощо.

Стрімкий розвиток інформатизації та глобалізації викликає суттєві зміни в суспільстві, що вимагає від кожної людини значних зусиль і наявності високої компетентності. Це змушує переосмислювати процеси професійної підготовки фахівців, їх відповідності реаліям сьогодення.

Сучасні підприємства можуть ефективно та рентабельно працювати лише коли вони будуть застосовувати у своїй діяльності новітні технології та методи. Запровадження таких нових технологій потребує відповідних знань від працівників підприємств, для яких головним принципом професійного зростання та адекватного використання інтелектуальних ресурсів стає принцип – “освіта протягом усього життя”.

Застосування новітніх технологій не тільки потребує від людини наявності певних навичок і знань, а й відкриває можливості для забезпечення якості професійного життя цих людей, створює найсприятливіші умови для оптимізації процесу оновлення професійних знань.

Професійна компетентність фахівців, їх здатність до постійного розвитку та вдосконалення набутих знань, вмінь та навичок створюють передумови для їх успішної діяльності у сучасному інформатизованому суспільстві.

В таких умовах актуальною стає проблема аналізу й розвитку професійної компетентності сучасного фахівця та її складових. Тож, у сучасному суспільстві посилюється значення професійної підготовленості фахівців, які мають високий рівень професійної компетентності, що ґрунтується на широкому діапазоні розвитку різних компетенцій.

Отже, існують різні підходи до формування переліку компетенцій, які є необхідними для забезпечення ефективної роботи професійно підготовлених сучасних фахівців. Компетентність може проявлятися за умови глибокої зацікавленості людини у відповідному виді діяльності. В літературних джерелах наводяться різні погляди, які відображають сутність поняття компетентності та компетенцій. Розглянемо їх докладніше.

Отже, компетентність є складним професійно-особистісним утворенням, яке актуалізується в процесі професійної діяльності та забезпечує готовність і здатність до виконання професійної діяльності. Професійний розвиток сучасного фахівця знаходиться в межах розвитку його компетентності, адже компетентність є сформованою здатністю, професіоналізмом, особистим досвідом, впевненістю у собі [2].

Компетентність визначають як специфічну здатність, необхідну для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній галузі, що включає вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії [4].

„Компетентний – той, що знає, поінформований, авторитетний в певній області” [5].

„Компетентний – той, хто має достатні знання в певній галузі” [6].

«Компетентність є необхідною для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній області і включає вузькоспеціальні знання, особливі предметні навики, засоби мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії» [8].

«До компетентностей належить високого рівня ініціативи, здатності організовувати інших людей на досягнення поставлених цілей, готовність оцінювати та аналізувати соціальні наслідки своїх дій тощо» [9].

«Компетентність розглядається як сукупність смислових орієнтацій, знань, умінь, навичок і досвіду діяльності щодо певного кола об'єктів реальної дійсності, необхідних для здійснення особистісно і соціально значущої продуктивної діяльності [11].

«Компетентність є інтелектуально та особистісно обумовленою професійною діяльністю людини, яка базується на знаннях [14].

«Професійна компетентність – особистісні можливості фахівця, які дозволяють йому діяти конструктивно в рамках певної професійної компетенції» [16].

„Компетенція у перекладі з латинської визначається як відповідність, узгодженість, добра обізнаність в чомусь [18].»

«Компетентність є базовою якістю індивіда, яка має причинне ставлення до ефективного або найкращого виконання роботи на основі критеріїв виконання в роботі чи в інших ситуаціях та відповідно є характеристикою особистості, що зумовлює її поведінку у різноманітних професійних ситуаціях [20].

«Компетентність визначають як оцінну категорію, що характеризує людину як суб'єкта професійної діяльності та визначає її здатність успішно виконувати свої повноваження; отримувати освітні результати, що досягаються не лише засобами освіти, але й соціальної взаємодії» [23].

«Компетентність якісно характеризує особистість та свідчить про її кваліфікацію» [24].

Компетентність визначає рівень досягнень у рамках певної функції або роботи; професійні знання й навички, які базуються на багатому професійному досвіді. Компетентний фахівець має чудове знає свою роботу, має багатий досвід і досягнення на цій роботі.

Компетентність є особистісною категорію, яка визначає практичну готовність та здатність людини діяти в певній галузі; включає знання, уявлення, навички, мотиви, цінності, реалізовані у життєвих та професійних контекстах та передбачає наявність досвіду діяльності [20].

Компетентність визначається також як володіння людиною відповідною компетенцією, яка включає її особистісне ставлення до неї і до предмету діяльності; якість особистості (характеристику) [22].

Компетентність є властивістю людини, яка дозволяє людині здійснювати роботу в цілому [21].

«Компетентність включає якісне використання компетенцій [24].»

«Компетентність є досконалим знанням своєї справи, сутності роботи, що виконується, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення цілей, що були намічені. [28]»

«Компетентність визначається як рівень досягнень у рамках певної функції або роботи, що включає професійні знання й навички, які базуються на багатому професійному досвіді: Компетентний означає що людина має чудове знання своєї роботи, багатий досвід і досягнення на цій роботі [30].»

В табл. 1.1 наведено погляди різних авторів щодо визначення сутності поняття «компетентність».

Таблиця 1.1

Підходи науковців щодо визначення сутності поняття «компетентність»

Автор	Визначення поняття "компетентність"
І. Льохіна , С. Локшина, Ф. Петрова, Л. Шаумян (Словник іншомовних слів)	володіння знаннями, які дозволяють судити про що-небудь, висловлювати вагому, авторитетну думку; володіння компетенціями, поінформованість, обізнаність, авторитетність
Н. Бібік	оцінна категорія, що характеризує людину як суб'єкта професійної діяльності, її здатність успішно виконувати свої повноваження; освітні результати, які досягаються не лише засобами змісту освіти, але й соціальної взаємодії; як у міжособистісному, так і в інституційному культурному контексті.
І. Білодід, А.	якісна характеристика особистості, що є свідченням її достатніх знань в

Бурячок, Г. Гнатюк та ін.	якій-небудь галузі; “компетентний” з чим-небудь добре обізнаний, тямущий, ґрунтується на знанні кваліфікований.
І. Чемерис	комплексна особистісна категорія означає практичну готовність та здатність людини діяти в певній галузі; вона включає знання, уявлення, навички, мотиви, цінності, реалізовані у життєвих та професійних контекстах, передбачає наявність досвіду діяльності
А. Хуторський	володіння людиною відповідною компетенцією, яка включає її особистісне ставлення до неї і до предмету діяльності; якість особистості (характеристика), що вже відбулась [там само].
Л. Фішман	властивість, що дозволяє людині здійснювати роботу в цілому.
Н. Алмазова	якісне використання компетенцій.
В. Стрельніков	володіння фахівцем знаннями, уміннями та їх нормами, що необхідні для виконання професійних функцій, а також психологічними якостями для їх виконання, реальну професійну діяльність відповідно до еталонів та норм.
М. Нечаєв, Г. Різницька	досконале знання своєї справи, сутності роботи, що виконується, складних зв’язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення цілей, що були намічені
А. Анучин, Д. Сухінін (Портал hrd.com.ua)	рівень досягнень у рамках певної функції або роботи; професійні знання й навички, що базуються на багатому професійному досвіді: компетентний означає чудове знання своєї роботи, багатий досвід і досягнення на цій роботі. Тобто, визначаючи компетентність кандидата на посаду, відповідаємо на питання “що?”.

Компетентність є характеристикою поведінки, домінуючою формою активності особистості, сформованості відповідних навичок та вмінь, ступеня освоєння певної діяльності. Поняття компетентність розкривається таким чином у зв’язку із здатністю суб’єкта до навчання та розуміється як результат навчання.

Серед основних компетентностей можливо визначити три основні блоки професійних компетенцій, які повинна мати особистість для ефективної діяльності:

1. Соціальні компетенції**,** що є пов’язаними із оточенням, життям в суспільстві, соціальною діяльністю особистості: здатністю до співпраці; вмінням розв’язувати проблеми в різних життєвих ситуаціях; навичками розуміння інших; активною участю у суспільному житті; соціальними й громадянськими цінностями та вміннями; комунікативні навички; мобільність та вміння визначати власну роль в суспільстві.

2. Мотиваційні компетенції, які є пов’язаними із внутрішньою мотивацією, інтересами, індивідуальним вибором особистості, а саме: здатністю до навчання; винахідливістю, навичкою адаптуватися та бути мобільним; вмінням досягти успіху в житті та бажанням змінити життя на краще; інтересами та внутрішньою мотивацією особистості; практичними здібностями і вміннями робити власний вибір та встановлювати особисті цілі тощо.

3. Функціональні компетенції, які є пов’язаними зі сферою знань, вмінням оперувати науковими знаннями та фактичним матеріалом, такими як лінгвістична компетенція; технічна і наукова компетенція; вмінням оперувати знаннями в житті та навчанні; вмінням використовувати джерела інформації для власного розвитку.

Таким чином, професійну компетентність можливо визначити як здатність ефективно використовувати набуті знання, вміння і навички; вміння вирішувати ту чи іншу проблему, здійснювати активний пошук нового досвіду і визначати його самостійну цінність, наявністю вмінь та навиків самостійності в плануванні, організації, контролі власної діяльності; креативності, здатності до саморозвитку, самоаналізу, саморегуляції, самоорганізації, самоконтролю.

Узагальнюючи надані визначення поняття компетентність можливо визначити ключові слова, які складають змістовне наповнення данного поняття. До їх числа можливо віднести: оцінну категорію, успішне виконання повноважень, соціальну взаємодію, якісну характеристику особистості, добру обізнанність, кваліфікованість, практичну готовність та здатність діяти в певній галузі, знання, уявлення, навички, мотиви, цінності, особистісне ставлення до предмету діяльності, якість особистості, властивість діяльності, володіння фахівцем знаннями, уміннями та їх нормами, що необхідні для виконання професійних функцій, психологічними якостями для їх виконання, реальну професійну діяльність відповідно до еталонів та норм, досконале

знання своєї справи, сутності роботи, що виконується, складних зв’язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення цілей, що були намічені, досконале знання своєї справи, сутності роботи, що виконується, складних зв’язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення цілей, що були намічені

рівень досягнень у рамках певної функції або роботи; професійні знання й навички, що базуються на багатому професійному досвіді: компетентний означає чудове знання своєї роботи, багатий досвід і досягнення на цій роботі, сформованість відповідних навичок та вмінь, ступінь освоєння певної діяльності, здатність суб’єкта до навчання, результат навчання.

1.2. Особливості професійної мотивації персоналу

Мотивація до професійної діяльності або професійна мотивація визначається як сукупність конкретних стимулів, що обумовлюють вибір професії та тривале виконання обов'язків і є пов'язаними із цією професією, або є комплексом внутрішніх і зовнішніх сил, які штовхають людину до трудової діяльності та надають такій діяльності спрямованості, що є орієнтованою на досягнення певних цілей.

Як й інші види мотивації, професійна мотивація піддається впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть бути як постійними, так і тимчасовими. Тому професійна мотивація є стійким та одночасно мінливим утворенням. Залежно від психологічних особливостей особистості та зовнішніх обставин життєдіяльності професійна мотивація певної людини може зберігатися на протязі декількох десятиліть, а професійна мотивація іншої людини може повністю змінитися за значно коротший термін.

Загальною закономірністю є те що у своєму розвитку мотивація до професійної діяльності проходить декілька етапів, кожний з яких характеризується своєю особливою структурою професійної мотивації:

1. Етап вибору професії або спеціальності;

2. Етап вибору місця роботи;

3. Етап безпосередньої реалізації професійної діяльності [11].

Виділяють наступні типи професійної мотивації:

1. Домінантний тип професійної мотивації, який передбачає наявність стійкого інтересу до професії. Інтереси суб'єктивно проявляються «в позитивному емоційному забарвленні, якого набуває процес пізнання та у бажанні глибше ознайомитися з об'єктом, який набув значимості, дізнатися про нього більше, зрозуміти його».

2. Ситуативний тип професійної мотивації є залежним від впливу життєвих обставин, які не завжди узгоджуються з інтересами людини. В основу ситуативного типу мотивації можуть покладатися економічні сімейні обставини, які характеризуються гострою актуальністю.

3. В основі конформістського типу професійної мотивації знаходиться вплив найближчого соціального оточення (поради батьків, друзів, знайомих) [31].

В табл. 1.2. наведено основні типи професійної мотивації.

Таблиця 1.2.

Типи професійної мотивації

Типи професійної мотивації	Характеристика типів професійної мотивації
Домінантний тип професійної мотивації	Передбачає наявність стійкого інтересу до професії. Інтереси суб'єктивно проявляються «в позитивному емоційному забарвленні, якого набуває процес пізнання та у бажанні глибше ознайомитися з об'єктом, який набув значимості, дізнатися про нього більше, зрозуміти його».
Ситуативний тип професійної мотивації	Є залежним від впливу життєвих обставин, які не завжди узгоджуються з інтересами людини. В основу ситуативного типу мотивації можуть покладатися економічні сімейні обставини, які характеризуються гострою актуальністю
Конформістський тип професійної мотивації	Є залежним від впливу найближчого соціального оточення (поради батьків, друзів, знайомих)

Персонал є основою забезпечення роботи підприємства і призначенням мотивації праці є стимулювання людини працювати краще, відповідальніше та

прикладати більші зусилля. Отже, найкраще обрати стратегію нематеріальної мотивації і привчити до неї співробітників, коли це можливо, а не за відсутності вибору. Нематеріальна професійна мотивація на підприємстві може складатися з таких чинників – гнучкий робочий графік, комфорт праці, можливість кар'єрного зростання та можливість приймати рішення.

Також, суттєво допомагають такі методи мотивації як регулярний зворотний зв'язок, корпоративні заходи та надання соціальних послуг. Також варто пам'ятати про психологічні складові мотивації, що включають потреби співробітників, особистості співробітників, рівень самооцінки та самоповаги у співробітників, відчуття у співробітників довіри до них.

Окрім цього, на професійну мотивацію співробітника впливає ставлення фахівця до праці, що базується передбачає глибокі зміни у розумінні трудової діяльності через формування цінностей та установок персоналу [24].

Ф. Герцберг зробив значний внесок у вивчення мотивації на роботі та управління персоналом, описав концепцію «двох факторів». Її суть полягає у наявності двох чинників, що пояснюють мотивацію працівника на роботі: гігієнічні (зарплата, умови праці, стиль керівництва) та мотиваційні (визнання, досягнення, можливості зростання). В даній теорії Ф. Герцберг визначив, що саме мотиваційні фактори впливають на задоволення працівників на роботі, адже ці фактори визначають задоволення від діяльності. Водночас, факторами незадоволення виявилися гігієнічні аспекти роботи, оскільки саме вони сприймаються як основні мотиватори, але їх відсутність несприятливо впливає на мотивацію в цілому. Отже, за цією концепцією, фактори мотивації та гігієни мають різний вплив на задоволення та незадоволення на роботі [49].

Професійна мотивація – це комплексний феномен, що складається із багатьох факторів і процесів. Розуміння її взаємозв'язку з особистими потребами, цілями, очікуваннями та можливостями окремої людини та колективу в цілому може позитивно сприяти ефективності та задоволенню працівників у робочому просторі.

Методологічні підходи до створення ефективної системи розвитку професійної мотивації базуються на обґрунтуванні такої вихідної категорії, як «мотив трудової діяльності». Трудова діяльність стає основною потребою людини в його розвитку, зміцненні його фізичного і психічного здоров'я, забезпеченні матеріального і духовного багатства.

Результати трудової діяльності формуються в процесі її здійснення, що поєднує як професіоналізм, так і поведінку, ставлення людини, що визначається особливостями людини. Все це зумовлює використання персоналізованого підходу до мотивації трудової діяльності, який передбачає професійний розвиток людини, розвиток його трудового потенціалу, формування людини як висококультурної особистості, яка, у свою чергу, забезпечує зростання ефективності функціонування підприємства.

Ефективна трудова діяльність ґрунтується на системі мотивації, що у своїй основі передбачає задоволення й узгодження мотивів, потреб, інтересів, ціннісних установок, цілей індивідів, підприємств, соціальних систем.

Зазвичай діяльність людини спонукається великою кількістю мотивів. Мотиви можуть поєднуватись, протиставлятись, буди незалежними один від одного; взаємопідсилювати чи взаємопослаблювати один одного. Мотив не є статичним, він відразу реагує на зміни цілей, уподобань, очікувань індивіда, зумовлюючи ступінь мотивуючого задоволення його дій.

Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, однак вони відносно самостійні, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів, їх силу і стійкість. У літературі наголошується, що мотив виступає усвідомленою потребою, її відображенням, проявом, трансформацією і конкретизацією. Якщо потреби становлять сутність, «механізм» усіх видів людської активності, то мотиви є конкретними проявами цієї сутності [24].

Психологи переважно групуються навколо таких точок зору на мотив: як на спонукання, на потребу, на ціль, на намір, на властивості особистості, на стани. Аналогічної позиції дотримуються й окремі економісти [36].

Спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів, що представляють собою образ бажаного людиною блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії.

Економічною наукою термін «мотив» переважно використовується у двох значеннях: мотив як внутрішнє спонукання до дій, що визначають трудову поведінку працівника, та мотив як причина дії [9].

Отже, мотив включає цілу гаму опосередкованих ланок: інтересів, ідеалів, ціннісних орієнтацій, соціальних очікувань, цільових настанов та ін., що за певних умов стають спонукальними елементами індивідуальної поведінки.

Мотиви є внутрішніми силами, що пов'язані з потребами особистості та спонукають її до конкретної поведінки[10]. Мотив – це те, що викликає певні дії людини, активізуючи його внутрішні та зівнішні рухомі сили; мотив визначає, що і як потрібно робити для задоволення потреб людини, вони піддаються усвідомленню, людина може впливати на них, посилюючи чи послаблюючи їх дію, а в окремих випадках усуваючи їх зі своїх рухомих сил [11].

Мотив є станом схильності, готовності діяти тим чи іншим чином, він збуджує людину до активності і надає змісту окремим її діям, цілям і умовам їх досягнення [15].

Мотив – це феномен свідомості, усвідомлене індивідуумом спонукання до діяльності; мотив не визначає зміст, особливості та структуру діяльності людини, оскільки потреба може бути задоволена різними способами у формі різних видів діяльності [13].

«Саме трудова діяльність відкриває можливість працівнику отримати блага з меншими матеріальними та моральними витратами, ніж інші види діяльності», – зазначають автори [14]. Поняття «трудовий мотив» розглядається як [15]:

1) спонукання до діяльності, що пов'язане із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, що викликають активність суб'єкта і визначають спрямованість його дій;

2) спонукання та визначення вибору спрямованості діяльності на предмет (матеріальний та ідеальний), заради якого вона здійснюється;

3) усвідомлена причина, що знаходиться в основі вибору дій та вчинків особи.

Аналізуючи вищенаведені тлумачення, можна стверджувати, що мотив є складним психологічним утворенням, усвідомленням причини конкретної поведінки, має цільову спрямованість, пов'язану із задоволенням певних благ, реалізацією інтересів, ціннісних орієнтацій, настанов, очікувань індивіда.

Мотиви породжуються майже одночасно з потребами. Розвиток мотивів здійснюється за аналогічними стадіями, як і потреб. Мотив породжується певною потребою, задоволення якою спонукає людину на конкретну поведінку, проте мотив лише виражає готовність людини до дії. Така готовність може й не реалізуватись у конкретну поведінку. Вибір конкретної дії відбувається за боротьби взаємопов'язаних, взаємовпливових мотивів, в якій актуалізується найбільш сильний із них.

Розвиток потреб та мотивів є взаємопов'язаним процесом. Розвиваючись та укріпляючись, мотиви сприяють посиленню потреб; своєю чергою, розвиток потреб сприяє більш ефективному формуванню мотивації, виникненню та розвитку нових мотивів [28].

Щодо класифікації трудових мотивів, то науковці виділяють кілька груп, що утворюють у сукупності єдину систему: мотиви змістовності праці, мотиви суспільної корисності праці, статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням плідності трудової діяльності, мотиви отримання матеріальних благ, мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Трудова діяльність працівника визначається множинністю потреб, що зумовлюють появу відповідної кількості мотивів різної спонукальної сили.

Проте на формування мотиву впливають не лише потреби. У структурі мотиву праці поряд із вищезазначеними компонентами витрат матеріального і морального характеру, пов'язаних із здійсненням трудової дії велике значення для формування мотивів праці має оцінка ймовірності досягнення цілей: якщо отримання шуканого блага не вимагає особливих зусиль або це благо дуже важко отримати, то мотив праці найчастіше не формується.

Потреби є головним мотивоутворюючим чинником трудової діяльності. Проте, працівники спонукаються великою кількістю потреб, задовольнити які одночасно немає можливості. У такому разі виникає необхідність установлення пріоритету потреб та обґрунтування їх відносної значимості, яка або посилює, або послаблює мотив.

У процесі трудової діяльності навіть значуща потреба працівника може бути не задоволена, оскільки відсутні можливості щодо її задоволення. Задоволення потреби залежить від наявності:

засобів задоволення потреб, наявних у розпорядженні працівника;

стимулів, що застосовуються роботодавцем і виконують роль додаткового засобу задоволення потреб працівника;

дієвості застосовуваних стимулів, тобто їх властивості виконувати функцію розширення можливостей задоволення потреб.

Мотив трудової діяльності працівника – складне системне утворення, процес формування якого є неоднозначним та має багатокомпонентну структуру.

До змістовних характеристик мотиву належать множинність, структурність та ієрархічність мотивів. Трудова діяльність полімотивована. Працівник у процесі праці спонукається складним комплексом потреб, що зумовлює множинність мотивів праці. Даний комплекс мотивів характеризується складною структурою та певною ієрархією за значимістю.

Дослідження психологічних аспектів мотивації професійної діяльності персоналу потребує індивідуального підходу, оскільки дані аспекти залежать

не стільки від посади, обов'язків та повноважень фахівця, скільки від його спрямованості, особистісних якостей, відношення до професії та трудової діяльності.

Таблиця 1.3

Основні функції мотивів професійної діяльності персоналу в організації

Функції мотивів персоналу	Визначення
Орієнтуюча	Мотив направлено на вибір співробітником організації поведінки, найбільш сприятливої для нього у даній ситуації
Сенсоутворююча	Мотив визначає суб'єктивну значущість прийнятого виду поведінки для співробітника організації
Опосередковуюча	Мотив виникає на межі зовнішніх та внутрішніх спонук до діяльності та опосередковує їх у відношенні особистості, впливаючи на її поведінку
Мобілізуюча	Мотив мобілізує внутрішні резерви співробітника організації, за умов необхідності реалізації значущих для нього видів діяльності
Виправдувальна	У мотиві закладено відношення співробітника організації до необхідного, нормативного еталону поведінки, соціальних норм та стандартів

Будь яка діяльність, у тому числі й професійна, виступає можливістю максимальної реалізації особистістю, перш за все, власних потреб, прагнень та інтересів. Однак зв'язки і відносини, що існують між цими поняттями, не є простими і однозначними. Вони утворюють досить складну систему і мають суперечливий діалектичний характер.

Розвиток потреб особистості у професійній сфері відбувається під впливом різноманітних факторів, а задоволення, головним чином, стає можливим завдяки ефективній професійній діяльності. Для персоналу однаково актуальними є різні потреби: матеріальні й духовні, індивідуальні та соціальні, реальні та ілюзорні, потреби особистості, соціальної групи та суспільства.

Необхідно зазначити, що мотивація професійної діяльності персоналу, перш за все, характеризується міцністю і стійкістю особистісних мотивів.

При цьому сила мотиву виступає показником непереборного прагнення суб'єкту професійної діяльності і оцінюється мірою та глибиною усвідомлення потреби і самого мотиву, а також його інтенсивності. В свою чергу, сила мотиву обумовлена як фізіологічними, так і психологічними факторами. До перших слід віднести силу мотиваційного збудження, а до других – цілеспрямованість та прогнозування результатів професійної діяльності, розуміння її сенсу, певна свобода творчості. Крім того, сила мотиву визначається і емоційною сферою персоналу.

Особливо важливу роль у мотивації персоналу відіграє можливість всебічної професійної самоактуалізації, оскільки професійні досягнення є результатом не лише здібностей та знань, але і бажанням та можливістю застосувати їх удосконалення для подальшого застосуванні на практиці.

В якості висновку важливо підкреслити, що сучасні економічні умови вимагають розвитку і впровадження функціонального підходу до мотивації професійної діяльності персоналу з урахуванням індивідуальності кожного члену трудового колективу, який базується на урахуванні мотивів співробітників та відображення їх функцій у внутрішньому середовищі організації.

Висновки до розділу 1

В першому розділі роботи досліджено сутність компетентності фахівців, як їх здатність до постійного розвитку та вдосконалення набутих знань, вмінь та навичок створюють передумови для їх успішної діяльності у сучасному інформатизованому суспільств. Тож в сучасному суспільстві посилюється значення професійної підготовленості фахівців, які мають високий рівень

професійної компетентності, що ґрунтується на широкому діапазоні розвитку різних компетенцій.

Компетентність якісно характеризує особистість та свідчить про її кваліфікацію. Компетентність є властивістю людини, яка дозволяє їй здійснювати роботу в цілому. Компетентність є досконалим знанням своєї справи, сутності роботи, що виконується, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення цілей, що були намічені.

В роботі систематизовано погляди науковців щодо визначення сутності компетентності в різних джерелах. Компетентність є характеристикою поведінки, домінуючою формою активності особистості, сформованості відповідних навичок та вмінь, ступеня освоєння певної діяльності. Поняття компетентність розкривається таким чином у зв'язку із здатністю суб'єкта до навчання та розуміється як результат навчання.

Серед основних компетентностей можливо визначити три основні блоки професійних компетенцій, які повинна мати особистість для ефективної діяльності:

соціальні компетенції, що є пов'язаними із оточенням, життям в суспільстві, соціальною діяльністю особистості: здатністю до співпраці; вмінням розв'язувати проблеми в різних життєвих ситуаціях; навичками розуміння інших; активною участю у суспільному житті; соціальними й громадянськими цінностями та вміннями; комунікативні навички; мобільність та вміння визначати власну роль в суспільстві;

мотиваційні компетенції, які є пов'язаними із внутрішньою мотивацією, інтересами, індивідуальним вибором особистості, а саме: здатністю до навчання; винахідливістю, навичкою адаптуватися та бути мобільним; вмінням досягти успіху в житті та бажанням змінити життя на краще; інтересами та внутрішньою мотивацією особистості; практичними здібностями і вміннями робити власний вибір та встановлювати особисті цілі тощо;

функціональні компетенції, які є пов’язаними зі сферою знань, вмінням оперувати науковими знаннями та фактичним матеріалом, такими як лінгвістична компетенція; технічна і наукова компетенція; вмінням оперувати знаннями в житті та навчанні; вмінням використовувати джерела інформації для власного розвитку.

Професійна компетентність – особистісні можливості фахівця, які дозволяють йому діяти конструктивно в рамках певної професійної компетенції. Професійну компетентність можливо визначити як здатність ефективно використовувати набуті знання, вміння і навички; вміння вирішувати ту чи іншу проблему, здійснювати активний пошук нового досвіду і визначати його самостійну цінність, наявністю вмінь та навиків самостійності в плануванні, організації, контролі власної діяльності; креативності, здатності до саморозвитку, самоаналізу, саморегуляції, самоорганізації, самоконтролю.

Мотивація до професійної діяльності або професійна мотивація визначається як сукупність конкретних стимулів, що обумовлюють вибір професії та тривале виконання обов'язків і є пов'язаними із цією професією, або є комплексом внутрішніх і зовнішніх сил, які штовхають людину до трудової діяльності та надають такій діяльності спрямованості, що є орієнтованою на досягнення певних цілей.

У своєму розвитку мотивація до професійної діяльності проходить декілька етапів, кожний з яких характеризується своєю особливою структурою професійної мотивації:

1. Етап вибору професії або спеціальності;
2. Етап вибору місця роботи;
3. Етап безпосередньої реалізації професійної діяльності.

Виділяють наступні типи професійної мотивації: домінантний тип професійної мотивації, ситуативний тип професійної мотивації, конформістський тип професійної мотивації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Норма»

ТОВ "Норма" є юридичною особою, підприємством, що здійснює сільськогосподарську діяльність, вирощує зернові та технічні культури, зокрема, зернові культури (крім рису), бобові культури і насіння олійних культур. Додатковими видами діяльності є вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

ТОВ «Норма» має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в установах банків, фірмовий знак, круглу печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штамп і бланки зі своїм найменуванням, а також інші атрибути юридичної особи.

У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, Цивільним Кодексом України, Господарським Кодексом України, Законом України "Про власність", іншими нормативними актами.

Згідно чинного законодавства України й Устава вкладами засновників підприємства можуть бути грошові кошти, у тому числі в іноземній валюті, цінні папери або матеріальні активи. Матеріальними активами можуть бути будівлі, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, права користування землею, водою та іншими природними ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права (включаючи майнові права на об'єкти інтелектуальної власності). Вклад, оцінений у гривнях, становить частку засновника у статутному фонді.

Підприємство має право прийняти рішення про зменшення статутного фонду підприємства. Рішення підприємства про зменшення його статутного

фонду набирає чинності з дня внесення цих змін до державного реєстру і публікації про це у встановленому порядку.

Статутний фонд може збільшуватися за рахунок:

– прибутку, одержаного підприємством від господарської діяльності;

– прийняття нових засновників;

– за рахунок додаткових вкладів засновників. Внесення засновниками додаткових вкладів здійснюється засновниками у порядку та на умовам, передбачених рішенням загальних зборів засновників підприємства.

Рішення підприємства про збільшення статутного фонду набирає чинності з дня внесення цих змін до державного реєстру.

Підприємство є власником:

– майна, переданого йому засновниками у власність як вклад до статутного фонду;

– продукції, виробленої підприємством у результаті господарської діяльності;

- одержаних доходів;

- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Джерелом формування майна підприємства є:

– грошові та матеріальні вклади засновників;

– доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, а також від інших видів господарської діяльності;

- доходи від цінних паперів;

- кредити банків та інших кредиторів;

– майно, придбане в інших суб'єктах господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;

– безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян.

Прибуток підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат

на оплату праці. З економічного прибутку підприємства сплачуються передбачені законом податки та інші обов'язкові платежі, а також відсотки по кредитах банків і по облігаціях. Прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у розпорядженні підприємства, яке визначає напрями його використання.

Чистий прибуток, одержаний після вказаних розрахунків залишається у повному розпорядженні підприємства і використовується для відрахувань по наступних напрямках:

- на розвиток;
- на стимулювання підприємницької ініціативи;
- до резервного (страхового фонду);
- на споживання;
- до фонду дивідендів.

Для здійснення мети своєї діяльності підприємство в порядку, передбаченому чинним законодавством України й Уставом, має право:

вступати в господарські й цивільно-правові відносини з державними, орендними, кооперативними й іншими організаціями, установами, підприємствами, а також громадянами в Україні й за її межами;

розробляти й затверджувати програми своєї діяльності;

здійснювати й залучати інвестиції;

брати участь у створенні й діяльності господарчих товариств, об'єднань, фінансово-промислових груп та інших організаційних структур;

самостійно вирішувати питання формування й використання матеріальних і фінансових ресурсів;

будувати, використовувати, продавати іншим підприємствам, установам й організаціям, обмінювати, брати й здавати в оренду, надавати безкоштовно в тимчасове користування будови, спорудження, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу;

здійснювати з іноземними організаціями експортно-імпортні, а також

товарообмінні, компенсаційні, посередницькі операції по договорах поручительства, комісії й лізингової угоди, а також іншу зовнішньоекономічну діяльність у встановленому порядку, як в Україні, так і за її межами.

Керування підприємством здійснюється відповідно до його уставу на основі сполучення принципів самоврядування трудового колективу й прав власника по господарському використанню свого майна. Підприємство самостійно здійснює структуру керування.

Управління підприємством здійснюють його органи. Органами управління підприємством є загальні збори його засновників і директор підприємства.

Процес організації управління ТОВ «Норма» представлено у функціональній матриці (табл.. 2.1.) та документограмі (табл. 2.2),

Таблиця 2.1.

Функціональна матриця ТОВ «Норма»

Найменування управлінських робіт	Структурні підрозділи та посадові особи організації							
	Директор	Управл.т оргзало	Керівник відділу	Відділ персонал	Відділ по роботі з клієнтам	Відділ прийому товару	Бухгалтерія	В їдці виробництва
Планування поставок товару	КР	У	Р К П КК	–	ОИ	П	–	СО
Організація обробки товару	КР	КК	П	–	ОИ	СО	Ои	ПКК
Мотивація діяльності персоналу	РУК	РК	ккпк	П КК Ои	Оикк	–	КК	–
Контроль асортименту товару	РУ	П Р СО	Псо	–	ОИ	К	КК	ПСО
Обмін внутрікорпоративною інформацією	РУК	КП	Ои	Пкк	ои п КК	Ои	Ои	Ои

Умовні позначки:

Р – прийняття рішень; У – твердження; К – контроль; П – підготовка рішення; СО – спільне обговорення ; КК – консультація; ОИ – обмін інформацією.

На основі функціональної матриці відображаються функціональні управлінські дії різного статусу співробітників.

Можливість орієнтації в адмініструванні організації в процесі прийняття рішень і управлінському процесі формування документообігу розкривається за допомогою документограми, котра дає коротку візуалізацію стану функціонування організації.

Таблиця .2.2.

Документограма ТОВ «Норма»

Название документа	Структурные подразделения и должности лица организации						
	Периодичность появления	Директор	Управляющий торг	Начальник отдела	Сотрудник отдела	Бухгалтерия	Охрана
Дневной отчет	Каждый день		V x	 x			
Должностная инструкция	При возникновении организации, по мере произ. необходимости	* 	V	V	V	x	
Ежеквартальный отчет по отделам	Каждые три месяца	V	V	 *		x	
Смета заказа товара	Раз в недел.	V	V	*			
Отчёт о списании товара	Каждый день		 *	V		x	x *

Умовні позначки:

Виникнення документа -

Затвердження документа *

Використання документа V

Зберігання документа x

Табл. 2.1. та табл.. 2.2. подають основні аспекти процесу організації управління підприємства, переміщення та пересування документаційної бази підприємства.

Підприємство здійснює оперативний і бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність. Всі розрахунки підприємства (включаючи платежі в бюджет і виплату заробітної плати) проводяться в календарній звітності й черговості. Платежі, розрахунки за своїми обов'язками проводяться в безготівковому й готівковому порядку через установи банків із правилами затвердженими НБУ.

Аналіз господарської діяльності підприємства дозволяє краще зрозуміти його діяльність, виявити тенденції в його розвитку й визначити ті напрямки вдосконалення діяльності підприємства, які є найбільш актуальними.

Основним показником діяльності підприємства є його прибуток. Це цілком закономірно, оскільки метою діяльності будь-якого комерційного суб'єкта є одержання прибутку. Динаміка прибутку ТОВ "Норма" представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фактичного прибутку ТОВ «Норма»

Рік	Величина прибутку, тис. грн.	Відхилення від попереднього року	
		Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
2020	3206	-	-
2021	4108	902	28,12
2022	6019	1911	46,53
2023	6313	294	4,88

Останнім часом підприємство працює прибутково. Більше того, за останні 4 роки прибуток ТОВ «Норма» постійно росте. Це порозумівається, насамперед, ростом обсягу реалізації. Якщо розглядати динаміку прибутку ТОВ «Норма», то можна помітити, що найбільший ріст спостерігався в 2022 році – на 1911 тис. грн. або більш ніж на 46%. Зростання прибутку в тому числі викликане розширенням асортименту реалізованої. У той же час слід зазначити, що розглянуті показники прибутку підприємства за кілька років є не повною мірою порівнянними, оскільки вони в плані зіставлення перекручені впливом інфляції, що за останні кілька років в Україні в цілому склала 8,5% у рік. Тому для зіставлення прибутку за ряд років необхідно її величину скорегувати на показник інфляції й привести до рівня 2020 року, що показано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка порівнянного прибутку ТОВ «Норма» до рівня 2020 року

Рік	Величина прибутку, тис. грн.	Відхилення від попереднього року	
		Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
2020	3206	-	-

2021	3786	580	18,09
2022	5113	1327	35,05
2023	4943	-170	-3,33

Аналіз порівнянної до рівня 2020 року прибутку показує, що фактично в 2023 році порівнянний фінансовий результат діяльності підприємства навіть трохи знизився (на 3.3%), що викликано ростом витрат на заробітну плату й утримання торговельних приміщень. У той же час із 2020 по 2022 рік стабільно фінансовий результат ТОВ «Норма» зростав.

Іншим, не менш важливим для підприємства показником є фактична реалізація товарів за рік. Динаміка цього показника дозволяє отримати уявлення про довгострокові тенденції в діяльності ТОВ «Норма». Характеристика доходу підприємства від основного виду діяльності за останні кілька років показана в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фактичного доходу ТОВ «Норма» від основного виду діяльності

Рік	Величина доходу, тис. грн.	Відхилення від попереднього року	
		Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
2020	4380	-	-
2021	5059	6789	15,50
2023	6296	1237,4	24,46
2024	7118	821,3	13,04

Максимальний абсолютний приріст доходу підприємства спостерігався в 2022 році (більше 1237 тис. грн.) . У цей період доход ТОВ «Норма» зріс майже на чверть, що позитивним образом відбилося на результатах діяльності підприємства (прибутку й рентабельності). Однак для більш детальної характеристики доходу необхідно забезпечити порівнянність показників, для чого, як й у випадку аналізу прибутку підприємства, варто скорегувати отримані показники на величину інфляції в Україні, що представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка порівнянного доходу ТОВ «Норма» від основного виду діяльності до рівня 2020 року

Рік	Величина доходу, тис. грн.	Відхилення від попереднього року	
		Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
2020	438,00	-	-
2021	466,26	28,26	6,45
2022	534,84	68,58	14,71
2023	557,23	22,40	4,19

Аналіз порівнянного доходу (за рівнем 2020 року) дозволяє зробити висновок, що зростання доходу ТОВ «Норма» загальмовується. В абсолютних цінах з 2020 по 2023 роки дохід підприємства збільшився більш ніж в 1,62 рази. У порівняльних цінах (по порівнянній величині) ріст доходу підприємства склав 127,22%. У той же час, якщо розглядати динаміку доходу підприємства по роках, то і в абсолютних і у порівнянних цінах наочно видно, що з 2020 по 2023 роки доход підприємства впевнено ріс, в 2023 році він загальмувався (в абсолютних цінах не більше 13%, а в порівняльних ледве більше 4%). За підсумками 2023 року можна затверджувати, що значного росту доходу підприємства від реалізації основного виду діяльності не відбулося. Більше того, навіть якщо показник доходу підприємства збережеться на рівні 2023 року, те це можна буде вважати достатнім результатом діяльності ТОВ «Норма» цього року.

Будь-яка ефективність визначається як співвідношення отриманого результату, яким при аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства буде виступати його прибуток, і використаних ресурсів (капіталу підприємства, основних й оборотних фондів, понесених витрат). Для торговельного підприємства особливу цінність представляє співвідношення отриманого прибутку й понесених витрат (тобто рентабельність витрат), оскільки дозволяє оцінити ефективність використання оборотного капіталу в торговельній діяльності. Рентабельність витрат ТОВ «Норма» представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рентабельність витрат ТОВ «Норма»

Рік	Рентабельність, %.	Відхилення від попереднього року	
		Абсолютне	Відносне, %
2020	8,17	-	-
2021	9,18	1,01	12,36
2022	11,07	1,89	20,54
2023	10,15	-0,92	-8,26

При аналізі рентабельності необхідність коректування її на величину інфляції, як це мало місце для прибутку й доходу, відсутня, тому що при її визначенні зіставляються показники одного періоду (прибуток і витрати) причому в порівнянних друг для друга величинах.

Максимальної рентабельності підприємство домоглося в 2022 році (більше 11%), в 2020 році рентабельність знизилася майже на 1% в абсолютному виразі. В 2023 році, очікується, що показник рентабельності буде на рівні 9,5-10,0%, що пов'язано у першу чергу із збільшенням витрат, причому темп росту витрат підприємства випереджає обсяг реалізації продукції, що й приводить до зниження ефективності діяльності підприємства.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Норма» дозволяє зробити висновок, що темп зростання доходів підприємства загальмувався поряд з ростом витрат, свідоцтвом чому стало деяке зниження рентабельності в 2023 році й прогнозоване зниження рентабельності в 2024 році. Таким чином, підприємство має потребу в удосконаленні управління комерційною діяльністю та персоналом, метою якого буде оптимізація підвищення доходу підприємства й підвищення прибутковості діяльності підприємства.

2.2. Аналіз середовища функціонування ТОВ «Норма»

У системі виробничих відносин стабільність елементів управління, можливість лінійного розвитку економіки порушується появою соціальних проблем, обмеженням ресурсного потенціалу і мінливими зовнішніми

умовами. Початкова однорідність елементів, яка раніше була умовою стійкості, переходить до системної розбіжності та нагромадження суперечностей між структурами і механізмами управління економічної системи.

Це зумовлено новими цілями і внутрішніми можливостями. Зміна будь-якої системи починається зі зміни зовнішнього середовища. Розв'язання суперечностей і створення нової системи управління може бути здійснено тільки за допомогою якісного стрибка і переходу до нової моделі розвитку економіки. Змінюються цілі, пріоритети розвитку, елементи управління на різних рівнях і створюються нові органи управління.

На внутрішньому і міжнародному ринках характер конкуренції, фактори виробництва, попиту, система управління, стратегії та структури господарюючих суб'єктів створюють середовище, яке може сприяти або перешкоджати розвитку і використанню конкурентних переваг.

В аграрному секторі економіки національною перевагою є природні ресурси, які мають багату різноманітність і якість, що ще не повною мірою усвідомлено й оцінено суспільством. Національні переваги впливають на якість життя, індивідуальні мотиви та поведінку людей. Політика держави щодо пріоритетного розвитку промисловості в період індустріалізації країни та сучасних ринкових реформ, орієнтованих на постачання сировинних ресурсів на світові ринки, знизила престиж аграрного виробництва.

Ефективність функціонування господарюючих суб'єктів залежить від взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища. Будь-які макроекономічні переваги можуть бути не використані, якщо немає ендогенних чинників для розвитку підприємства, яке за ринкових умов повинно мати конкурентоспроможність. Це визначається насамперед виробництвом якісної та затребуваної споживачем продукції. У загальному вигляді зовнішнє середовище можна представити як структурне просторове оточення

організації, або сукупність змінних, які перебувають за її межами і не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту.

Зовнішнє середовище для сільськогосподарських товаровиробників являє собою багаторівневу систему економічних відносин усередині агропромислового комплексу та організацій різних рівнів, діяльність яких у більшості випадків має фіскальний характер. Так, у сучасних умовах чинна податкова і кредитна політика не стимулюють розширене відтворення в аграрному секторі. Організації, що надають послуги, засоби виробництва, мають значну ринкову владу і впливають на створення конкурентного середовища та відносини з аграрними організаціями. Мінливість зовнішнього середовища передбачає необхідність постійної оцінки зовнішніх ризиків організації.

Це являє собою певний етап діяльності організації у зниженні фінансових втрат, які потребують кількісного та якісного вимірювання економічних подій, що призводять до певних ризиків.

У сільському господарстві завжди існують ризики, що мають об'єктивне підґрунтя і не залежать від рівня господарського управління. Це група факторів природного характеру.

Зміни зовнішнього середовища функціонування, поява ринків та інститутів ринкової економіки призвели до того, що протягом певного періоду часу адаптація та зміни у внутрішньому середовищі організацій

зміни у внутрішньому середовищі організацій.

Внутрішнє середовище фірми являє собою просторову сферу поширення прямого впливу підприємця - сегментований, але взаємопов'язаний структурно-цільовий розподіл цієї сфери на сегменти - внутрішні змінні та сприймається підприємцем як системна структура, в якій у разі зміни одного елемента слід вносити зміни в інші складові елементи системи. Тому організацію він визначає як підприємницьку структуру, в якій управління, з погляду внутрішнього середовища, розглядається як вплив на одну або кілька

внутрішніх змінних для приведення у відповідність із ними інших. Використання національних переваг нашої країни в досягненні конкурентоспроможності залежить від розвитку підприємництва в аграрній сфері, створення умов для формування ринкового середовища та конкуренції. У конкурентоспроможності організації особливе значення мають цілі власників, менеджерів, персоналу і найважливіше - це сили, що змушують вкладати кошти в ту чи іншу діяльність.

Можна виокремити такі аспекти адаптації господарюючого суб'єкта до змін зовнішнього середовища: можливі небезпеки у зміні зовнішніх чинників; аналіз та оцінка власного потенціалу та перспектив на ринку; зовнішні вимоги та внутрішні можливості у зміні організаційно-виробничих структур, конкурентних стратегій.

Динамічність ринкових процесів в економіці, невизначеність і ризики в отриманні результатів діяльності потребують дослідження та моделювання зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування аграрних підприємств. Моделі як інструмент проектування бажаних структур для виконання певних завдань є поширеним засобом абстрагування та спрощення проблем. Це дає змогу характеризувати поведінку об'єктів чи систем за різних умов і сприяти керуючим суб'єктам розв'язувати проблеми господарської діяльності.

Для ефективного функціонування, посилення своїх конкурентних позицій на ринку організаціям слід виробляти стратегії на основі довгострокового планування. Аналіз зовнішнього середовища, за допомогою якого в стратегічному плані контролюються зовнішні щодо організації чинники, дає змогу визначити можливості та загрози для її діяльності.

Важливість результатів розвитку аграрного сектору для економіки країни та окремих регіонів і залежність цього від зовнішнього та внутрішнього середовища передбачає необхідність таких заходів.

Для формування конкурентного середовища та розвитку у господарюючих суб'єктів аграрного сектору аналізу стану аграрного сектору та прогнозування основних кон'юнктурних складових ринків сільськогосподарської продукції.

У внутрішньому середовищі організацій необхідно використовувати інструменти маркетингу: рекламу вітчизняної аграрної продукції, отриманої без застосування мінеральних добрив, хімічних засобів захисту, вітамінних та інших добавок; здійснення підготовки продукції до реалізації, знаходження найефективніших каналів збуту.

Господарюючим суб'єктам рекомендується використовувати стратегії конкуренції з диференціюванням продукції за якістю, розширенням і поглибленням спеціалізації та ресурсозбереження. З боку держави, власників і працівників організацій має бути посилено контроль за діяльністю менеджерів, який гарантує захист прав власників, кредиторів і партнерів. Для цього необхідне законодавче й адміністративне примушування директорів до роботи за принципами капіталістичного підприємства.

2.3. Оцінка стану мотивації персоналу ТОВ «Норма»

Оцінка стану мотивації персоналу є одним з основних напрямків кадрової роботи. На результатах таких оцінних заходів базуються рішення, пов'язані із управлінням персоналом, такі як, формування кадрового резерву, планування заходів підвищення кваліфікації й навчання співробітників, кадрові переміщення, ротація та стимулювання праці, які впливають на мотивацію професійного розвитку.

Оцінку стану мотивації персоналу на підприємстві доцільно проводити за умов:

при бажанні ліпше зрозуміти своїх підлеглих й оцінити їхні можливості й потреби в навчанні та розвитку;

організаційного зростання й потреби в обранні менеджерів та фахівців, які змогли б очолити нові відділи й напрямки;

за умов переходу до нового етапу розвитку підприємства встановлення нових вимог до кваліфікації менеджерів і співробітників підприємства;

створення нового напрямку робіт, розширення обсягу завдань, збільшення кадрового складу;

коли команда працює неефективно, і необхідно визначати причини такої ситуації;

проведення оцінки професійної кваліфікації персоналу.

Оцінка мотивації персоналу може проводитися:

по всій організації та охоплювати всіх співробітників – як керівників, так і фахівців;

проводитися в окремих підрозділах;

за різними рівнями управління (наприклад, керівники середньої ланки);

для вирішення конкретних завдань управління (наприклад, для оцінки готовності менеджерів до нових напрямків роботи).

При проведенні оцінних заходів використаються різні методики.

Для визначення основних характеристик та потенціалу працівників можливо застосовувати джерелознавчий аналіз, програмований контроль знань, соціологічне опитування, психологічне тестування, лабораторні медичні дослідження, експертні оцінки, інтерв'ювання, аналіз конкретних ситуацій, спостереження.

Ці методи оцінки мотивації можливо застосовувати як для оцінки потенціалу працівників, так й психометричних характеристик кожного працівника окремо, а деякі з таких методів оцінки можуть використовуватись для визначення трудового потенціалу організації та стану мотивації в ній.

Через те, що кожен працівник є індивідуальністю, то відповідно до професійної мотивації кожного працівника необхідно підходити індивідуально. та розробляти таку систему оцінки персоналу та професійної

мотивації, яка дозволяла б упорядкувати використання знань на підприємстві та виявляти, якими знаннями повинні володіти співробітники підприємства та як ці знання можливо використати в діяльності підприємства.

Для виявлення мотивів до праці було проведено опитування працівників підприємства (табл. 2.8.):

Таблиця 2.8

Значущість життєвих цінностей фахівців

Ранг відповіді	Які життєві цінності для вас є найбільш значущими?	% від числа опитаних
1	Сім'я та особисте життя	30
2	Добробут в сім'ї	20
3	Особистий розвиток та освіта	18
4	Робота та кар'рні можливості	20
5	Захоплення та особисті інтереси	6
6	Друзі та товариші	6
7	Політичний стан	0

У табл. 2.8 виділені основні життєві цінності: «сім'я, особисте життя», «добробут сім'ї», «особистий розвиток, освіта», «робота», «захоплення», «друзі», «політика». Найбільшу частину серед них займає позиція «сім'я, особисте життя» (30%), разом з тим 20% опитаних обрали «добробут сім'ї». Це свідчить про те, що саме сім'я та її добробут є найважливішим для працівників підприємства. Тому важливим фактором те, щоб окрім роботи був час для особистого життя, створення сім'ї та вільний час для проведення його з родиною. Добробут сім'ї передбачає ще і достатній заробіток для того, щоб можна було мати не тільки житло, а і гроші для проживання всієї родини.

Третю позицію за числом опитаних займає «особистий розвиток, освіта» – 18%. Отже, для фахівців підприємства також важливо займатися саморозвитком, вдосконаленням. Багато хто планує ще і в подальшому продовжувати навчання, іншим дуже важливо, щоб на роботі була можливість навчатися, отримувати нові знання, переймати досвід та мати можливість підійматися по кар'єрній сходинці. 20% опитаних обрали для себе найважливішою життєвою цінністю роботу. Лише 6% виокремили для себе головним захоплення, очевидно це люди творчі, які й свою майбутню роботу будуть шукати відповідно до свого захоплення. Всього 6% фахівців поставили на перше місце таку життєву цінність, як «друзі», і ніхто з опитаних не обрав для себе важливою політику.

У ході опитування також було запропоновано обрати з наведених у таблиці найбільш значущі для них мотиваційні фактори для роботи в ТОВ «Норма»(табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Значущість мотиваційних факторів на роботі

Ранг відповіді	Які мотиваційні фактори на роботі для вас є найбільш значущими?	% від числа опитаних
1	Фактор доходи	30
2	Фактор самореалізація	28
3	Фактор влада та статус	10
4	Фактор значущість в колективі	20
5	Фактор інтереси	6
6	Фактор соціалізація та спілкування	6
7	Фактор творчі можливості	0

Найбільша частина опитаних (30%) обрала для себе найбільш значущим мотиваційний фактор доходів. Це свідчить про те, що для працівників є важливим забезпечення високого рівня доходів, тобто високої заробітної плати. Працівникам необхідно забезпечити житлом свою майбутню родину, а також, важливо що їм вистачало грошей не тільки на прожиття, а й на задоволення багатьох потреб.

Заробітна плата стає важливим засобом підвищення зацікавленості працюючих у результатах праці, продуктивності, збільшенні обсягів виробленої продукції, поліпшенні якості та асортименту. Заробітна плата є найбільш дієвим інструментом активізації людського фактору та трудового потенціалу. Використання існуючого кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників повинно залежати від обґрунтованості та вибору методів балансування заробітної плати з кваліфікацією, змісту виконуваної роботи, результатів праці й умов, в яких вона здійснюється.

На другому місці за кількістю опитаних стоїть фактор самореалізації – 28%. Потреби в самореалізації є потребами в реалізації своїх потенційних можливостей та в зростанні як особистості. Такі потреби виявляються у прагненні людини як найповніше використати свої знання, здібності, вміння та навички. Для забезпечення ефективного управління необхідно давати працівникам оригінальні завдання, виконання котрих потребує творчого підходу та свободи дій.

10% опитаних працівників обрали для себе основним мотиваційним фактором фактор влади та статусу, що визначається як потреба впливати на поведінку інших людей та мати вагу. Люди з високими потребами у владі віддають перевагу роботі, яка передбачає: відповідальність за дії та поведінку інших людей, конкуренцію або орієнтацію на статус.

Також не менш важливим фактором (20%) серед опитаних визначено фактор значущості в колективі, який передбачає розуміння та прийняття своєї

значущості в житті колективу, віру в те, що професійна діяльність наповнена загальнолюдським змістом. Фактор соціалізації та спілкування обрали найважливішими для себе близько 6% опитаних. Фактор творчості опитані працівники не вважають головним на роботі.

Для більш детального визначення стану мотивації, було запропоновано обрати для себе найважливіший вид матеріальної чи нематеріальної мотивації (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Значущість нематеріальної та матеріальної мотивації на роботі

Ранг відповіді	Які матеріальні та нематеріальні мотиви є найбільш значущими?	% від числа опитаних
1	Висока зарплата та інші винагороди за якісну роботу	25
2	Можливості кар'єрного росту	22
3	Робота в сприятливих умовах та без важких фізичних навантажень	14
4	Інтересна робота	13
5	Безпечність та стабільність роботи	9
6	Сприятливий психологічний клімат в колективі	7
7	Гідна оцінка виконаної роботи	5
8	Можливість отримати додаткову роботу за окрему плату	5
9	Відчуття того, що ви в курсі справ (інформація, рішення…)	0
10	Знання того, що очікується	0

На першому місці для більшості працівників визначено такий вид мотивації, як гарна зарплата та інші винагороди за якісну роботу (25% від опитаних). Отже, висока зарплата стає найбільшим стимулом для працівників. Меншим, обраним 22% опитаних, мотивом можливість кар'єрного зростання. Також не менш важливим мотивом є робота в сприятливих умовах та без важких фізичних навантажень, що обрали 14% опитаних. 13% респондентів обрали для себе на першому місці такий мотив, як цікава робота. Дуже часто навіть висока зарплата не може утримати людину, якщо робота не цікава, одноманітна та не подобається працівникові. Для 9% опитаних найбільш значущим мотивом є безпечність та стабільність роботи. 7% опитаних визначили найважливішим мотивом для себе сприятливий психологічний клімат в колективі, адже, якщо в колективі напружені відносини, присутні сварки та неприязні, то достатньо важко морально та психологічно працювати, навіть, якщо зарплата є досить високою. Близько 5% набрали такі мотиви, як гідна оцінка виконаної роботи та можливість отримати додаткову роботу за окрему плату. Щодо того, чи приносить система мотивації очікувані результати деякі респонденти не змогли надати відповіді.

Отже, оцінюючи деякі інструмент системи мотивації за їх ефективністю найвагомішими факторами для опитуваних є заробітна плата та можливість професійного розвитку. Менш вагомим є бонуси та пільги, а також наявність та розвиток корпоративної культури підприємства. Достатньо часто можна почути від колег, що вони були б задоволені якщо б отримали у вигляді бонусів можливість ходити до спортивної зали, користуватись послугами корпоративних лікарів або мати знижки на певні послуги (це завжди приваблює, оскільки працівники не мають витрачати на всі ці блага додаткові кошти зі свого заробітку). Корпоративні заходи та гарно проведений час із колегами стимулюють на налагодження міжособистісних відносин, та в подальшому – на кращу взаємодію у робочих питаннях. У менш важливих, але

все одно вагомих інструментах залишаються: організація командної роботи та робоче середовище. В сучасних умовах важливо вміти працювати в команді, але це все одно особистий вибір, як людині комфортніше працювати – наодинці чи в команді, тому не для всіх залучення до виконання завдання групи людей є мотивацією для покращення власних результатів роботи. Також досить незначна кількість опитуваних визначила серед ефективних інструментів мотивації такі як, залучення до прийняття рішень, наявність соціальних гарантій, делегування завдань та оцінку персоналу. Деякі з цих інструментів були безпосередньо пов'язані з додатковою відповідальністю, але не кожний з них розглядається як можливий варіант, як краще себе проявити і показати свої здібності.

На розмір заробітної плати як фактор забезпечення успішності досягнення організаційних цілей вказали 82,7% опитуваних, що ще раз довело значимість матеріальних стимулів мотивації.

Рис.2.1 Результати відповідей на запитання «Що на Вашу думку є найдієвішим інструментом мотивації?».

Зауважимо, що 77,3% серед опитаних стверджують, що на підприємстві звертається увага на потреби співробітників (щодо підвищення кваліфікації, розвитку відносин з колегами, можливості кар'єрного зростання, опанування новими знаннями). Це є позитивною ознакою, оскільки свідчить про те, що сучасні роботодавці відслідковують

саморозвиток та самореалізацію працівників у розрізі ефективності своєї компанії. Також компанії аналізують потреби колективу, та витрати на задоволення цих потреб.

Висновки до розділу 2

В другому розділі роботи проаналізовано діяльність ТОВ "Норма", яке обрано базою для написання дипломної роботи. Підприємство здійснює сільськогосподарську діяльність, вирощує зернові та технічні культури, зокрема, зернові культури (крім рису), бобові культури і насіння олійних культур. Додатковими видами діяльності є вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

Управління підприємством здійснюють його органи. Органами управління підприємством є загальні збори його засновників і директор підприємства. В роботі представлено документограму, яка відображає організацію управління в ТОВ «Норма». Також в роботі представлено функціональну матрицю, в якій відображено функціональні управлінські дії різного статусу співробітників. Можливість орієнтації в адмініструванні організації в процесі прийняття рішень і управлінському процесі формування документообігу розкривається за допомогою документограми, котра дає коротку візуалізацію стану функціонування організації.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Норма» дозволяє зробити висновок, що темп зростання доходів підприємства загальмувався поряд з ростом витрат, свідоцтвом чому стало деяке зниження рентабельності в 2023 році й прогнозоване зниження рентабельності в 2024 році. Таким чином, підприємство має потребу в удосконаленні управління комерційною діяльністю та персоналом, метою якого буде оптимізація підвищення доходу підприємства й підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Ефективність функціонування господарюючих суб'єктів аграрного сектору залежить від взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища. Будь-які макроекономічні переваги можуть бути не використані, якщо немає ендогенних чинників для розвитку підприємства, яке за ринкових умов повинно мати конкурентоспроможність. Це визначається насамперед виробництвом якісної та затребуваної споживачем продукції. У загальному вигляді зовнішнє середовище можна представити як структурне просторове оточення організації, або сукупність змінних, які перебувають за її межами і не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту.

Зовнішнє середовище для сільськогосподарських товаровиробників являє собою багаторівневу систему економічних відносин усередині агропромислового комплексу та організацій різних рівнів, діяльність яких у більшості випадків має фіскальний характер. Так, у сучасних умовах чинна податкова і кредитна політика не стимулюють розширене відтворення в аграрному секторі. Організації, що надають послуги, засоби виробництва, мають значну ринкову владу і впливають на створення конкурентного середовища та відносини з аграрними організаціями. Мінливість зовнішнього середовища передбачає необхідність постійної оцінки зовнішніх ризиків організації.

Внутрішнє середовище підприємства являє собою просторову сферу поширення прямого впливу підприємця - сегментований, але взаємопов'язаний структурно-цільовий розподіл цієї сфери на сегменти - внутрішні змінні та сприймається підприємства як системна структура, в якій у разі зміни одного елемента слід вносити зміни в інші складові елементи системи. Тому організацію він визначає як підприємницьку структуру, в якій управління, з погляду внутрішнього середовища, розглядається як вплив на одну або кілька внутрішніх змінних для приведення у відповідність із ними інших. Використання національних переваг нашої країни в досягненні конкурентоспроможності залежить від розвитку підприємництва в аграрній

сфері, створення умов для формування ринкового середовища та конкуренції. У конкурентоспроможності організації особливе значення мають цілі власників, менеджерів, персоналу і найважливіше - це сили, що змушують вкладати кошти в ту чи іншу діяльність.

Для ефективного функціонування, посилення своїх конкурентних позицій на ринку організаціям слід виробляти стратегії на основі довгострокового планування. Аналіз зовнішнього середовища, за допомогою якого в стратегічному плані контролюються зовнішні щодо організації чинники, дає змогу визначити можливості та загрози для її діяльності.

Важливість результатів розвитку аграрного сектору для економіки країни та окремих регіонів і залежність цього від зовнішнього та внутрішнього середовища передбачає необхідність таких заходів. Для формування конкурентного середовища та розвитку у господарюючих суб'єктів аграрного сектору аналізу стану аграрного сектору та прогнозування основних кон'юнктурних складових ринків сільськогосподарської продукції.

Для аналізу стану мотивації на підприємстві було проведено опитування працівників підприємства, яке стосувалося значущості життєвих цінностей фахівців, значущості мотиваційних факторів на роботі, значущості нематеріальної та матеріальної мотивації на роботі.

Отже, оцінюючи деякі інструмент системи мотивації за їх ефективністю найвагомішими факторами для опитуваних є заробітна плата та можливість професійного розвитку. На підприємстві звертається увага на потреби співробітників (щодо підвищення кваліфікації, розвитку відносин з колегами, можливості кар'єрного зростання, опанування новими знаннями). Це є позитивною ознакою, оскільки свідчить про те, що сучасні роботодавці відслідковують саморозвиток та самореалізацію працівників у розрізі ефективності своєї компанії, що, відповідно, створює умови для професійної мотивації.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Визначення принципових основ щодо розвитку професійної мотивації персоналу

Сучасна система управління кадрами в умовах ринкової економіки представляє можливості розробки нової, більше гнучких можливостей до професійної мотивації персоналу.

Більшість вітчизняних і зарубіжних авторів розглядають у нерозривному зв'язку такі поняття, як "трудова мотивація" й "професійна мотивація", оскільки тільки при вмілому управлянні можливо раціональне використання кадрів й, як наслідок, підвищення ефективності діяльності підприємства для забезпечення професійного розвитку.

Розвиток професійної мотивації – це багатогранний і винятково складний процес, що має свої специфічні особливості й закономірності [9]. У самому загальному виді під таким процесом розуміється цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, керівників і фахівців підрозділів системи управляння персоналом, що включають розробку концепції й стратегії кадрової політики, принципів і методів управляння персоналом в напрямі підвищення професійної мотивації.

Професійна мотивація персоналу базується на використанні системи управління персоналом; плануванні кадрової роботи й розробці оперативного плану кадрової роботи; проведенні маркетингу персоналу підприємства; визначенні кадрового потенціалу підприємства й потреби його в персоналі для забезпечення гармонічного розвитку особистості й підвищення продуктивності праці.

Іншими словами, планування, формування, розподіл і раціональне використання кадрів, спрямоване на розвиток професійних компетентностей,

покладається в основу управління персоналом із цього погляду розглядається аналогічно до управління матеріально-речовинними елементами виробництва. Кадри – це, насамперед, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють чільну роль.

Тому предметом розвитку професійної мотивації як науково-практичного напрямку виступають відносини працівників з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах організації діяльності підприємства. У зв'язку із цим слід відзначити, що основна мета розвитку професійної мотивації персоналу в сучасних умовах – сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації й трудової мотивації для розвитку здатностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Розвиток професійної мотивації дозволяє створити та розвинути реальний потенціал живої праці, знань і навичок, який охоплює все суспільство й кожного індивіда та пов’язано із використанням кадрового потенціалу, адже представляє собою реалізацію трудових і кваліфікаційних здібностей та навичок працівника, трудового колективу та суспільства в цілому.

Сутність раціонального використання кадрів полягає у більш повному виявленні й реалізації здатностей кожного працівника підприємства, посиленні творчого й змістовного характеру праці, піднятті професійно-кваліфікаційного рівня працівників з врахуванням їх всебічного стимулювання й відповідної оцінки внеску кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Навіть якщо підприємство має матеріально-технічну базу виробництва, має в розпорядженні новітню техніку й технологію, виробничий процес не може здійснюватися нормально у випадку нераціонального використання кваліфікаційних й інших здатностей працівників та недостатнього рівня розвитку професійної мотивації.

Розвиток професійної мотивації є пов’язаним із використання кадрового потенціалу та може визначатися як в кількісному аспекті, так й у якісному. З кількісної точки зору наявність (достатність) кадрів у кожному структурному підрозділі й підприємству в цілому визначається виходячи з обсягів виробничих будівель, обладнання і потенційних можливостей, які є у кадрів, а з якісної – ступенем відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників складності виконуваних робіт.

Для запобігання негативних явищ щодо зниження професійної мотивації персоналу необхідно проводити на підприємстві регулярний аналіз порівняння розряду робіт і рівня компетентностей працівників. Це дозволить оцінити ступінь використання працівників та врахувати їхні потенційні можливості й забезпечити раціональне розміщення працівників по конкретних робочих місцях і структурних підрозділах, по періодах зайнятості протягом зміни або року в цілях більш ефективного використання кадрового потенціалу та підвищення мотивації.

Таким чином, на розвиток професійної мотивації впливає ціла система зовнішніх і внутрішніх (стосовно самого підприємства) факторів. Фактори розвитку професійної мотивації персоналу – це зовнішні й внутрішні умови середовища, у яких здійснюються процеси формування й використання кадрового потенціалу на основі активізації вмотивованості персоналу. Під зовнішніми факторами нами розуміються умови, які підприємство не може змінити, але повинне враховувати при формуванні й використанні власних кадрів. Внутрішні ж фактори представляють умови, які в значній мірі піддаються керуючому впливу з боку підприємства.

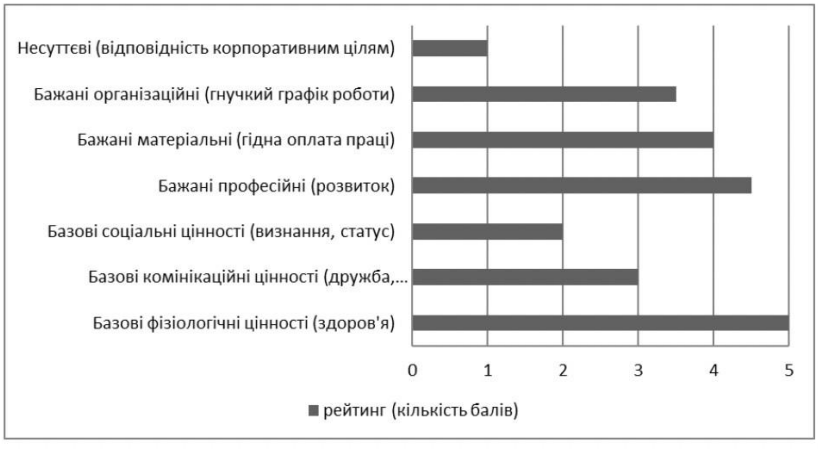
3.2. Пропозиції щодо формування профілю та моделі мотивації фахівців підприємства

Правильно організована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, нарощуючи обсяги продажів, покращуючи процес виробництва та рівень обслуговування клієнтів, не витрачаючи великих матеріальних витрат підприємства. Все це можливо пояснити тим, що коли працівники виконують свої посадові функції із задоволенням та їх цілі саморозвитку спрямовані й на розвиток підприємства загалом, то, організована таким чином система мотивації дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи персоналу й наростити обсяги продажів та покращити виробничий процес й рівень обслуговування клієнтів, не витрачаючи особливо значних матеріальних витрат.

Важливим є те щоб до початку роботи або після проходження якогось певного випробувального терміну працівника оцінювали за встановленою методикою та підбирали такі індивідуальні заходи (інструменти) мотивації, які дозволяли би впливати на вмотивованість персоналу.

Враховуючи особливості мотиваційного профілю працівників, в роботі рекомендується під час формування моделі мотивації орієнтуватися на потреби, які потребують задоволення та впливають на цінності працівників та ураховувати реальну вартість робочої силу та кваліфікацію працівників, а також компетентності, формуючи таким чином гнучкі моделі мотивації персоналу.

На основі попередньо проведеного дослідження в роботі сформовано



узагальнений профіль фахівця підприємства.

Рис. 3.1 Узагальнений мотиваційний профіль фахівця підприємства

Орієнтуючись на задоволення бажаних цінностей працівника можливо робити постійний моніторинг та оцінку ступеня важливості мотивів працівників. Найкраще таку оцінку цінностей проводити під час добору персоналу та аналізуючи результати роботи. Для таких цілей на підприємстві має бути розроблений відповідний опитувальний лист та створена відповідна база даних. Оскільки такі процеси можливо й необхідно автоматизувати, таку базу даних необхідно оновлювати й за заданим алгоритмом будувати мотиваційний профіль компанії.

Такий мотиваційний профіль підприємства може містити декілька рівнів.

Наприклад, якщо підприємство не зацікавлено у доборі молодих та нових працівників, то профіль матиме один стандартний рівень. Стандартний мотиваційний профіль описує традиційні цінності за А. Маслоу та, до того ж, враховує перші два рівні піраміди, а базовий – крім стандартного набору ще й соціальні потреби.

Таким чином необхідно відобразити основні групи мотивів для різних категорій працівників. Тобто схематично база даних буде містити такі рівні профілів (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Залежність мотиваційних профілів працівників від цілей компанії у сфері управління персоналом

Цілі компанії (за стадіями життя компанії)	**Рівень мотиваційного профіля працівника**	**Поширеність / вага профіля для різних груп працівників**
Динамічний розвиток, постійне оновлення команди	Стандартний і профільний (за провідними професіями компанії)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для затребуваних посад
Динамічний розвиток, оновлення персоналу з низькою кваліфікацією	Стандартний, базовий (для працівників з низькою кваліфікацією)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для висококваліфікованих працівників, сформовано профіль для персоналу з максимальною плинністю
Стабільність, поточне оновлення персоналу	Стандартний, базовий та профільний (за провідними професіями компанії)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для висококваліфікованих працівників, керівництва
Закриття, немає потреби у персоналі	Стандартний	Мінімальне врахування диференціації цінностей між різними категоріями працівників; поширена стандартна модель набору цінностей для всіх

Відповідно до профілів рекомендується використовувати певний мотиваційний інструментарій. Зокрема, для стандартного профілю важливим компонентом є компенсаційна модель оплати праці, що ґрунтується на гідній оплаті праці, для базового – важливо доповнити компенсаційну модель елементами соціального пакету, а для профільного – індивідуалізувати соціальний пакет, розширити нематеріальну складову мотивації. Отже, мотиваційна модель для фахівців, може включати такі елементи (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Мотиваційна модель для фахівців (узагальнена)

Цінності та мотиви	**Елементи мотиваційної моделі**	**Інструменти реалізації**
Здоров'я	Компенсаційна компонента	Рівень оплати праці не нижче ринкового та мінімальної заробітної плати, встановленої в країні; Медичне страхування та державні гарантії у сфері оплати праці, тимчасової втрати здоров'я, тощо
Взаєморозуміння, взаємодія, дружба	Комунікації, нематеріальна мотивація	Спільні корпоративні заходи, програми адаптації, нагородження переможців конкурсів, проектна робота, прозорість у комунікаціях, «доступність» керівництва, стимулювання та розвиток талантів
Визнання, статус	Нематеріальна мотивація	Кар'єрне зростання, навчання і тренінги, нагородження та подяки, справедливе оцінювання
Розвиток	Нематеріальна мотивація	Навчання, тренінги, стажування
Гідна оплата праці	Компенсаційна компонента, оплата праці	Рівень оплати праці не нижче ринкового та мінімальної заробітної плати, встановленої в країні; бажано гнучка система оплати праці або грейдова; обґрунтованість диференціації заробітної плати
Гнучкий графік роботи, гармонійний розвиток	Нематеріальна мотивація	Різні варіанти гнучкого режиму роботи, дистанційна (он-лайн) зайнятість з чіткими цілями та завданнями
Відповідність корпоративним цілям	Нематеріальна мотивація	Програми корпоративної соціальної відповідальності, програми лояльності та HR-брендування, аналіз та моніторинг цінностей під час підбору персоналу та оцінювання його ефективності

Відповідно до профілів рекомендується використовувати певний мотиваційний інструментарій. Зокрема, для стандартного профілю важливим компонентом є компенсаційна модель оплати праці, що ґрунтується на гідній оплаті праці, для базового – важливо доповнити компенсаційну модель елементами соціального пакету, а для профільного – індивідуалізувати соціальний пакет, розширити нематеріальну складову мотивації.

Під формуванням гнучких моделей мотивації персоналу важливо застосовувати індивідуальний підхід до формування соціальних пакетів для працівників в залежності від обраної категорії працівників (посад) в межах встановленого бюджету. Такий перелік елементів соціального пакету має включати такі складові, які є цікавими для різних вікових груп персоналу. Наприклад, застосовуючи принцип кафетерію, компанія може максимально задовольняти та впливати на різні цінності працівників: відвідвідування спортзалу до оздоровлення, або компенсації за харчування на робочому місці.

Таким чином, рекомендована мотиваційна модель для фахівців підприємства, може включати ряд елементів, які є спрямованими на певні цінності та мотиви працівників (табл.3.2).

Мотиваційний профіль фахівців підприємства може мати ряд особливостей, що пов’язано з прагненням молоді набути достатній рівень професійних компетенцій, і таким чином проявлятися у цінностях розвитку.

Так, гідна оплата праці є базовою потребою та є характерної для працівників різних вікових категорій. Також необхідно враховувати що вагомими для молодих спеціалістів є нематеріальні стимули (гнучкий графік роботи, можливість навчання, можливість набути соціальний капітал). Ідеальна модель мотивації може бути реалізована лише за умови її гнучкості.

Разом з тим, для забезпечення більшої гнучкості система мотивації персоналу повинна корелювати з політиками корпоративної соціальної відповідальності підприємства й будуватися на засадах

суспільної корисності, дотриманні прав усіх працівників незалежно від будь-яких ознак.

3.3. Рекомендації щодо організації професійного навчання персоналу як умови розвитку професійної мотивації

Важливим фактором розвитку професійної мотивації персоналу на підприємстві є його навчання.

Навчання персоналу є цілеспрямованим, планомірним, систематично здійснюваним процесом оволодіння знаннями, уміннями, навичками, яке спрямоване на розвиток компетенцій й проводиться під керівництвом досвідчених викладачів, фахівців, керівників.

В сучасних організаціях професійне навчання персоналу є комплексним безперервним процесом, який включає кілька етапів.

З урахуванням стратегії розвитку підприємства й потреби в навчанні на підприємстві необхідно розробляти перспективні й поточні річні плани навчання. В основу такого навчання необхідно закладати принципи безперервності навчання кожного співробітника. Рекомендована послідовність процесу організації навчання показана на рис. 3.1.

Процес організації навчання починається з визначення потреби в навчанні, що може здійснюватися на декількох рівнях.

Перший рівень передбачає потребу в навчанні організації в цілому. Дана потреба має бути проаналізована фахівцем з кадрів або відділом навчання відповідно до загальних виробничих цілей підприємства й кадрової політики організації за участю лінійних менеджерів.

Другий рівень включає потребу в навчанні відділу або підрозділу. Ця потреба може бути визначена менеджером певного підрозділу за участю фахівця з навчання. Тому на даному етапі необхідно провести додатковий аналіз та проаналізувати поточну ситуацію у відділі.

Третій рівень є рівнем виконуваних робіт. Основною вимогою а даному рівні є визначення всіх функцій й дій, які необхідно здійснювати працівникам в процесі реального виконання конкретної роботи. Потреби в навчанні є пов'язаними із виконанням поставлених обов'язків і вони визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників, шляхом опитування (анкетування) та тестування співробітників.

Предметом навчання є:

знання – теоретичні, методичні й практичні, необхідні працівникові для виконання своїх обов'язків на робочому місці;

уміння – здатність виконувати обов'язки, закріплені за працівником на конкретному робочому місці;

навички – високий ступінь уміння застосовувати отримані знання на практиці, навички припускають таку міру освоєння роботи, коли виробляється свідомий самоконтроль[48];

способи спілкування (поводження) – форма життєдіяльності особистості, сукупність дій і вчинків індивіда в процесі спілкування із зовнішньою дійсністю, поводження, що відповідає вимогам, пропонованим робочим місцем, соціальні відносини, комунікабельність.

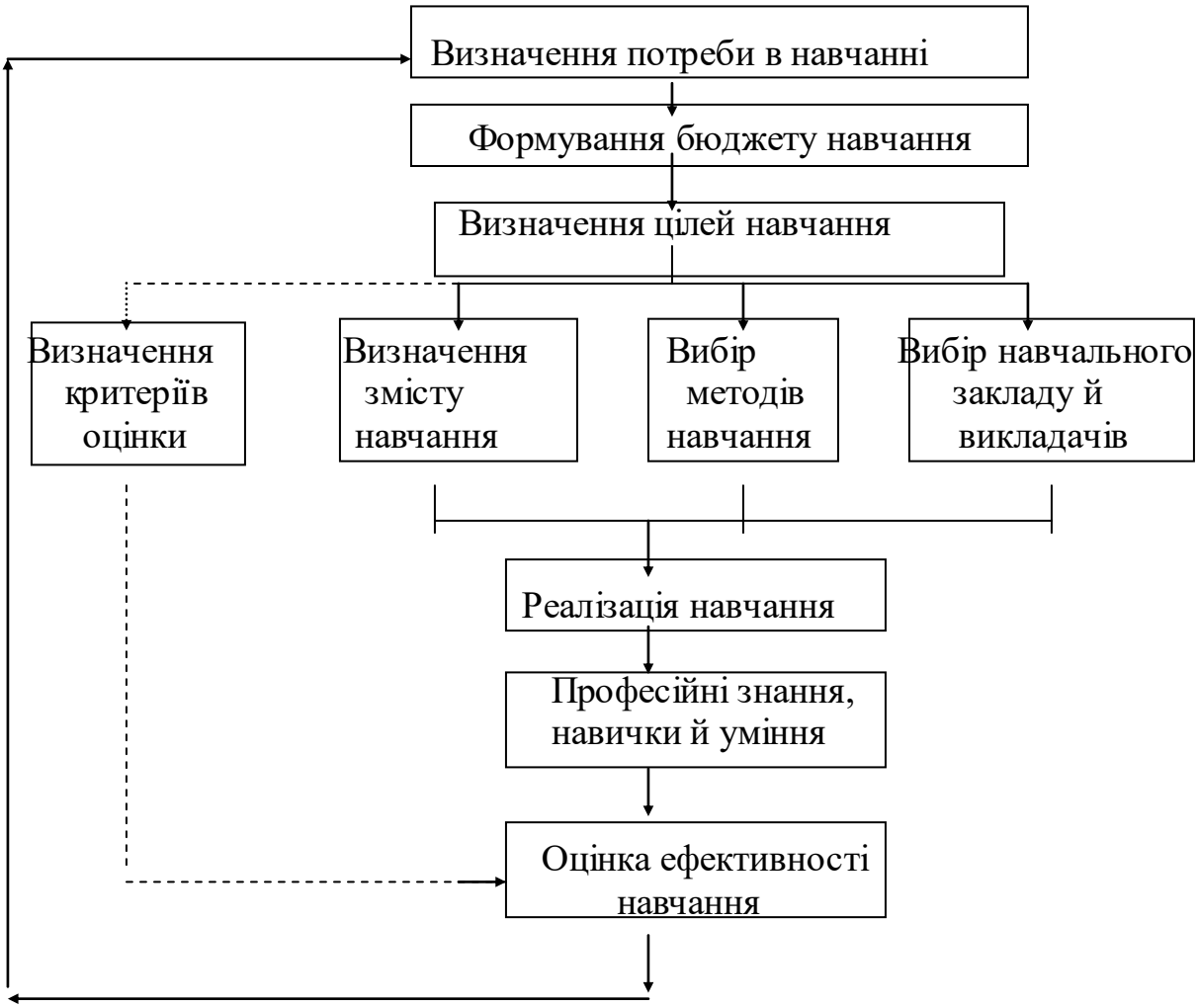


Рис. 3.1. Процес професійного навчання

Розрізняють такі види навчання:

професійна підготовка кадрів передбачає придбання знань, умінь, навичок і навчання, спрямовані на виконання певних завдань. Така підготовка вважається закінченою, якщо отримано кваліфікацію для здійснення відповідної діяльності;

підвищення кваліфікації кадрів спрямовано на навчання кадрів з метою вдосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням у посаді;

професійна перепідготовка кадрів (перекваліфікація) спрямовано на навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або з новими вимогами,

щодо змісту й результатів праці. За результатами професійної перепідготовки фахівців слухачі одержують диплом або відповідні сертифікати, що дають право здійснювати професійну діяльність у певній сфері;

У межах системи безперервного навчання на підприємстві передбачаються наступні основні види навчання персоналу:

навчання що здійснюється при прийомі на роботу повинно враховує специфіку діяльності й тісно пов'язано із програмою адаптації співробітників. Таке навчання розпочинається відразу після оформлення документів про прийом на роботу й триває від одного до двох тижнів. За успішного завершення такого навчання працівника допускають до роботи на конкретній посаді;

щорічне навчання керівників і фахівців на підприємстві необхідно проводити з метою ознайомлення з новими технологіями, ефективними прийомами управління та аналізу, інноваціями в сфері виробництва та ін. Тривалість такого навчання може тривати декілька днів;

підвищення кваліфікації займає особливе місце в навчанні персоналу підприємства та є основним способом забезпечення відповідності кваліфікації працівників сучасному рівню розвитку науки, техніки й економіки. Отримані знання мають тенденцію до старіння й кожні п'ять років, якщо людина не займається самоосвітою й не підвищує рівень кваліфікації, необхідно підвищувати кваліфікацію.

Підвищення кваліфікації застосовується на підприємствах з таких причин:

підвищення кваліфікації є дешевшим у порівнянні з підготовкою фахівців;

є менш тривалим за періодом навчання в порівнянні з підготовкою персоналу;

цільовою спрямованістю такого навчання є вузькоспеціалізований зміст модулів для фахівців і керівників.

Розвиток професійної мотивації персонал впливає на розвиток кадрового потенціалу та є ознакою кожного етапу відтворювального циклу та проявляється через удосконалення кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу, і визначається багатьма чинниками, що комплексно впливають на

його рівень. Дані чинники можливо систематизувати за певними сферами (табл.. 3.1):

Таблиця 3.3

Умови розвитку професійної мотивації персоналу

Сфери впливу	Умови розвитку
Економічна	Можливості кар'єрного зростання
	Задоволеність рівнем освіти та його підвищення
	Відповідність отриманого професійно-освітнього рівня характеру роботи
	Достатність отриманих економічних знань для забезпечення необхідного рівня життя
	Забезпечення встановленого рівня матеріального забезпечення
Соціальна	Змістовність роботи та соціальна значущість
	Гарантії зайнятості персоналу
	Впевненість працівників у власних силах
	Можливість персоналу працювати з повною віддачею
	Рівень забезпечення медичного обслуговування
	Повноцінний відпочинок та відпустка
	Задоволеність життям

Ефективний розвиток професійної мотивації персоналу базується на оптимальному використанні кадрового потенціалу, забезпеченні необхідного рівня ділової активності працівників та прогнозуванні ефективності впровадження заходів щодо навчання та розвитку компетентностей персоналу.

Відомо, що навчально-пізнавальна діяльність людей є основним способом оволодіння знаннями. Одночасно вона є необхідною умовою, за якої фахівець набуває не тільки знань, але й життєвого досвіду, виробляє вміння і навички,

розвиває психічні процеси, розкриває та розвиває свій потенціал, формує інтелектуальні, особистісні, емоційно-вольові якості й здібності.

Переважне значення в пізнавальній діяльності має встановлення взаємозв'язку між різними сферами досліджуваної реальності, окремими аспектами професійної діяльності, потреба у пізнанні і самопізнанні, в саморозвитку та самовдосконаленні. При цьому знання є умовою мислення для фахівця й основою його розвитку. Однак набутий в результаті навчання обсяг знань не завжди свідчить про позитивні зміни у розумовому розвитку людини. Негативні тенденції в освоєнні та використанні знань спостерігаються, коли переважають метод навчання на основі стандартних дій, некритичний підхід до методології наукової дисципліни, формальне засвоєння не завжди повного і необхідного обсягу корисної інформації.

Вивчення фахівцями безлічі навчальних дисциплін або формування системи поведінкових навичок аж ніяк не гарантують оволодіння цілісною професійною діяльністю. Щоб стати ефективним, фахівцю потрібно пройти тривалу адаптацію як професійно-предметну, так і соціальну. При цьому йому треба вчинити у своїй свідомості перехід від інформації до думки, а від неї – до дії та вчинку. Тільки в цьому випадку інформація стає осмисленим знанням. Інакше кажучи, щоб досягти стану готовності до професійної діяльності на основі мотивації.

Тому для успіху в професії та вмотивованості до професійного розвитку великого значення має як здобуття знань, так і оволодіння інтелектуальними прийомами, за допомогою яких відбувається здобуття знань та оперування ними, що супроводжується засвоєнням способу діяльності та наявністю умінь й навичок її виконання. Здобуття знань і вміння їх практично використовувати - необхідна умова взаємодії, тому необхідно приділяти велику увагу . Тому сутністю професійної діяльності є актуалізація безпосереднього та побічно набутого досвіду. Для цього необхідне переведення певних проблем, знань, умінь з форми потенційно значимого у форму актуально значущого, що буде

сприяти розвитку і саморозвитку професійно-особистісного потенціалу фахівців підприємства.

Разом зі знаннями та вміннями на мотивацію фахівців надає вплив не лише досвід професійної діяльності, а й соціальних відносин з іншими людьми, що й відбувається на етапі навчально-професійної діяльності. У зв'язку з цим поряд з управлінською, правовою, економічною підготовкою сучасним фахівцям необхідна і серйозна психологічна підготовка (в навчальних планах американських шкіл бізнесу психології відведено від 20 до 40% навчального часу), а також розвинені спеціальні здібності до управління сучасними організаціями.

Усі різноманітні функції сучасному фахівцю неможливо здійснити, не володіючи достатніми знаннями в галузі психології та досвідом їх застосування в практичній діяльності. Завдяки психологічній підготовці успішний сучасний фахівець зможе ефективно використовувати ці знання у спілкуванні з підлеглими, розуміти їх потреби, мотивацію й готовність до діяльності. Це знання і вміле їх використання необхідно менеджеру в цілях вдосконалення самого себе та управління іншими людьми.

Для формування готовності сучасних фахівців до професійної діяльності необхідна як теоретична підготовка та встановлення зв'язку між окремими її елементами в їх динаміці, так й практичне оволодіння діями її здійснення, що відбувається при виконанні модельованої діяльності, максимально наближеної за змістом, темпом, зовнішніми умовам до реальності.

У процесі вмотивованого навчання відбувається активне включення фахівців у ціннісно-значущу для них діяльність, що може бути забезпечене за рахунок інноваційних педагогічних технологій. їх перевага полягає в тому, що, виконуючи в процесі умовної професійної діяльності ту чи іншу роль у певній ситуації. Таким чином фахівці набувають досвіду успішної взаємодії, що створює підвищену зацікавленість до процесу заняття. Можливість відчувати безпосередньо на собі різні ділові ситуації сприяє набуттю самостійного досвіду, що активізує процес навчання сучасного фахівця і робить його більш

ефективним. Тренування, які проводяться у відповідності до необхідних вимог майстерності, вольові та інші якості, створюють індивідуальні та колективні настанови на умілі й організовані дії.

Для активізації професійного потенціалу фахівців необхідно застосовувати сучасні засоби навчання, що мають чітку професійну спрямованість; застосовувати активні методи навчання, такі як мозковий штурм, метод кейсів, метод проектів, метод проблемного навчання тощо; сучасні технології навчання, такі як рольові та ділові ігри, моделювати професійно орієнтовані ситуації, використовувати ігри-тренінги різного рівня складності стосовно проблем майбутньої професії.

Таким чином, розвиток професійної мотивації буде здійснюватися успішно, якщо професійна підготовка фахівців буде орієнтована як на вивчення теоретичних знань, так і набуття практичних умінь и досвіду самостійної діяльності. Такий вид самостійної роботи потребує мотиваційно-ціннісного ставлення студента до неї, дає можливість особистого включення в освоєння професійної діяльності.

Цьому сприятиме контекстне навчання, в рамках якого відбувається актуалізація усіх аспектів професійно-особистісного розвитку майбутніх менеджерів, спрямованих на успішну професійну діяльність, використання в освітньому процесі інтегрованих технологій навчання, інноваційних форм та методів, які забезпечують ефективність цього процесу. Усі ці засоби активізують пізнавальні процеси, формують спрямованість на успішну діяльність, приводять у відповідність до вимог поставленого завдання знання, досвід, професійно важливі якості майбутніх менеджерів, їхню комунікативну компетентність.

В процесі навчання Діалог є підґрунтям для побудови міжособистісного контакту, відкритості, довіри, співпереживання, а також методом і способом проектування та реалізації освіти, оскільки забезпечує евристичність і проблемність навчання, критичність мислення, активізацію когнітивних процесів, розвиток творчого потенціалу та продуктивну діяльність усіх

суб'єктів освітнього середовища. Вибудувати педагогічний діалог допомагає стиль викладу матеріалу, що передбачає використання звернень до студента, використання питань, які активізують його досвід, знання, що спонукає до спільного роздумів.

Педагогічний виконує такі функції, як освітня, виховна, розвиваюча, а також такі функції як:

конкретно-пізнавальна функція пов'язана з необхідністю в процесі спільних міркувань зрозуміти, усвідомити і вирішити безпосередню навчальну, проблемну ситуацію;

комунікативно-розвиваюча функція діалогу, в процесі якої виробляються навички спільної роботи в групі, діаді, а також усвідомлення логіки і послідовності міркувань;

соціально-орієнтаційна функція діалогічного взаємодії, цілеспрямовано орієнтована на самореалізацію і самоактуалізацію, адекватну соціальним потребам суспільства.

В процесі професійного навчання та мотивації до навчання важливо забезпечити діалогізації відносин викладачів та студентів в освітньому процесі ЗВО ефективним засобом навчання і виховання, а отже, одним із засобів формування готовності фахівця до професійної діяльності. Важливо використовувати в процесі навчання діалогічну взаємодію яка протиставляється монологічній. Монологічна стратегія навчання проявляється в підлеглій ролі студентів і домінантній позиції трененера. Діалогічна стратегія передбачає принципову рівноправність партнерів зі спілкування й абстрагується від відмінностей у статусі в процесі професійного навчання, за якими визнається право на власну думку.

В процесі професійного навчання можливо застосовувати такі форми діалогічної взаємодії: непродуктивну, препродуктивну, продуктивну.

Так, непродуктивна діалогічна взаємодія передбачає те, що викладач не створює умови для співробітництва, переважає монологічна форма спілкування

в процесі навчання; препродуктивна базується на використанні діалогічної взаємодії при домінуючій ролі тренера або фахівця який навчає;

Продуктивна взаэмодія в процесі навчання відбувається на особистісному рівні. За умови такого навчання виникають відносини рівноправного співробітництва в процесі навчання та переважає діалогічна форма. Ефективне формування готовності фахівця до професійної діяльності є можливим за умови реалізації продуктивної діалогічної взаємодії.

Для забезпечення ефективної професійної взаємодії в процесі навчання, необхідно знати і впроваджувати відповідні стратегії і тактики: порівнювати і протиставляти думки; здійснювати пошук відповідностей у поглядах і позиціях; застосовувати мозковий штурм в умовах невизначеності завдання; робити вибір з безлічі альтернатив; аргументовано коментувати;

Також необхідно використовувати прийнятний стиль спілкування та робити установку на організацію спільних дій через використання штампів, стереотипів, традицій або новацій; виявлення позицій учасників взаємодії як суб'єктів (ініціативних) або об'єктів (пасивних) ситуацій спілкування; визначення провідної форми взаємодії – конфронтація, суперництво, пристосування, відчуження, пасивна згода, співпраця, компроміс; прийняття різних точок зору на одну і ту ж проблему, що обговорюється.

Діалогічна взаємодія в процесі професійного навчання сприяє поліпшенню навчальної активності й, зокрема, ефективності процесу формування готовності фахівця до професійної діяльності. Таким чином, застосування діалогічності в процесі професійного навчання дає змогу підвищити рівень мотивації майбутніх фахівцівів до здійснення професійної діяльності, розвиваючи їх вміння самостійно і творчо мислити та застосовувати здобуті знання та навички у практичній діяльності; формувати комунікативні вміння та навички в різних видах професійної діяльності, сприяти побудові діалогічних взаємин на основі рівності та толерантності.

Отже, для підвищення вмотивованості фахівця до навчання та відповідно подальшої успішної професійної діяльності, важливим стає спрямованість

професійного навчання на організацію діалогічної взаємодії провідних фахівців та тренерів які навчають з молодими фахівцями або тими хто навчається з метою формування у останніх готовності до професійної діяльності:

постійне включення фахівців як суб'єктів в процес навчання;

спрямованість на продуктивну діалогічну взаємодію в процесі навчання;

створення в процесі навчання проблемних ситуацій та спільний пошук їх рішення і обговорення отриманих результатів;

- впровадження суб'єктивно складних завдань в процес професійного навчання для всіх учасників навчального процесу, що сприяє виникненню проблемної ситуації;

- присутність безлічі альтернативних точок зору, які обговорюються в діалозі на рівних;

- використання засобів зовнішньої і внутрішньої діалогізації в процесі навчання;

- врахування особливостей професійного розвитку та потенціалу при плануванні процесу діалогічного взаємодії;

- виявлення і постійне вивчення професійно значущих мотивів навчальної діяльності студентів, їх особистісних схильностей, ставлення до професійної діяльності;

- опора досліджуваного матеріалу на інтереси, запити, мотиви студентів і викладачів, їх життєвий досвід.

Отже, необхідно відзначити, що компоненти фахівця до професійної діяльності (ціннісно-мотиваційний, когнітивно- діяльнісний, особистісний і комунікативний) найкраще розвиваються і реалізуються в процесі діалогічної взаємодії під час професійного навчання.

Проведена аналітико-синтезуюча робота з визначення, розробки й обґрунтування умов розвитку професійної мотивації сучасних фахівців до професійної діяльності дозволяє навчальні умови, які сприяють професійному розвитку та підвищують мотивацію до навчання:

- реалізація моделі сучасного фахівця до професійного розвитку;

- активізація самостійної навчально-пізнавальної діяльності сучасних фахівців на засадах контекстного підходу;

- діалогізація відносин викладачів та студентів в освітньому процесі ЗВО.

Передбачаємо, що впровадження розроблених навчальних мотиваційних умов в освітній процес закладу освіти або під час навчання в організації дозволить забезпечити високий рівень сформованості у майбутніх менеджерів готовності до професійної діяльності.

Висновки до розділу 3

Розвиток професійної мотивації – це багатогранний і винятково складний процес, що має свої специфічні особливості й закономірності. Предметом розвитку професійної мотивації як науково-практичного напрямку виступають відносини працівників з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах організації діяльності підприємства. У зв'язку із цим слід відзначити, що основна мета розвитку професійної мотивації персоналу в сучасних умовах – сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації й трудової мотивації для розвитку здатностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Розвиток професійної мотивації є пов’язаним із використання кадрового потенціалу та може визначатися як в кількісному аспекті, так й у якісному. З кількісної точки зору наявність (достатність) кадрів у кожному структурному підрозділі й підприємству в цілому визначається виходячи з обсягів виробничих будівель, обладнання і потенційних можливостей, які є у кадрів, а з якісної – ступенем відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників складності виконуваних робіт.

На розвиток професійної мотивації впливає ціла система зовнішніх і внутрішніх (стосовно самого підприємства) факторів. Фактори розвитку професійної мотивації персоналу – це зовнішні й внутрішні умови середовища,

у яких здійснюються процеси формування й використання кадрового потенціалу на основі активізації вмотивованості персоналу. Під зовнішніми факторами нами розуміються умови, які підприємство не може змінити, але повинне враховувати при формуванні й використанні власних кадрів. Внутрішні ж фактори представляють умови, які в значній мірі піддаються керуючому впливу з боку підприємства.

Враховуючи особливості мотиваційного профілю працівників, в роботі рекомендується під час формування моделі мотивації орієнтуватися на потреби, які потребують задоволення та впливають на цінності працівників та ураховувати реальну вартість робочої силу та кваліфікацію працівників, а також компетентності, формуючи таким чином гнучкі моделі мотивації персоналу.

Орієнтуючись на задоволення бажаних цінностей працівника можливо робити постійний моніторинг та оцінку ступеня важливості мотивів працівників. Найкраще таку оцінку цінностей проводити під час добору персоналу та аналізуючи результати роботи. Для таких цілей на підприємстві має бути розроблений відповідний опитувальний лист та створена відповідна база даних. Оскільки такі процеси можливо й необхідно автоматизувати, таку базу даних необхідно оновлювати й за заданим алгоритмом будувати мотиваційний профіль компанії.

Відповідно до профілів рекомендується використовувати певний мотиваційний інструментарій. Зокрема, для стандартного профілю важливим компонентом є компенсаційна модель оплати праці, що ґрунтується на гідній оплаті праці, для базового – важливо доповнити компенсаційну модель елементами соціального пакету, а для профільного – індивідуалізувати соціальний пакет, розширити нематеріальну складову мотивації.

Важливим фактором розвитку професійної мотивації персоналу на підприємстві є його навчання.

Навчання персоналу є цілеспрямованим, планомірним, систематично здійснюваним процесом оволодіння знаннями, уміннями, навичками, яке

спрямоване на розвиток компетенцій й проводиться під керівництвом досвідчених викладачів, фахівців, керівників.

Розвиток професійної мотивації персонал впливає на розвиток кадрового потенціалу та є ознакою кожного етапу відтворювального циклу та проявляється через удосконалення кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу, і визначається багатьма чинниками, що комплексно впливають на його рівень а формують умови розвитку професійної мотивації персоналу. Ефективний розвиток професійної мотивації персоналу базується на оптимальному використанні кадрового потенціалу, забезпеченні необхідного рівня ділової активності працівників та прогнозуванні ефективності впровадження заходів щодо навчання та розвитку компетентностей персоналу.

Тому для успіху в професії та вмотивованості до професійного розвитку великого значення має як здобуття знань, так і оволодіння інтелектуальними прийомами, за допомогою яких відбувається здобуття знань та оперування ними, що супроводжується засвоєнням способу діяльності та наявністю умінь й навичок її виконання. Здобуття знань і вміння їх практично використовувати - необхідна умова взаємодії, тому необхідно приділяти велику увагу . Тому сутністю професійної діяльності є актуалізація безпосереднього та побічно набутого досвіду. Для цього необхідне переведення певних проблем, знань, умінь з форми потенційно значимого у форму актуально значущого, що буде сприяти розвитку і саморозвитку професійно-особистісного потенціалу фахівців підприємства та розвитку професійної мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено сутність компетентності фахівців, як їх здатність до постійного розвитку та вдосконалення набутих знань, вмінь та навичок створюють передумови для їх успішної діяльності у сучасному інформатизованому суспільств. Тож в сучасному суспільстві посилюється значення професійної підготовленості фахівців, які мають високий рівень професійної компетентності, що ґрунтується на широкому діапазоні розвитку різних компетенцій.

Компетентність якісно характеризує особистість та свідчить про її кваліфікацію. Компетентність є властивістю людини, яка дозволяє їй здійснювати роботу в цілому. Компетентність є досконалим знанням своєї справи, сутності роботи, що виконується, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення цілей, що були намічені.

В роботі систематизовано погляди науковців щодо визначення сутності компетентності в різних джерелах. Компетентність є характеристикою поведінки, домінуючою формою активності особистості, сформованості відповідних навичок та вмінь, ступеня освоєння певної діяльності. Поняття компетентність розкривається таким чином у зв'язку із здатністю суб'єкта до навчання та розуміється як результат навчання.

Серед основних компетентностей можливо визначити три основні блоки професійних компетенцій, які повинна мати особистість для ефективної діяльності:

соціальні компетенції, що є пов'язаними із оточенням, життям в суспільстві, соціальною діяльністю особистості: здатністю до співпраці; вмінням розв'язувати проблеми в різних життєвих ситуаціях; навичками розуміння інших; активною участю у суспільному житті; соціальними й громадянськими цінностями та вміннями; комунікативні навички; мобільність та вміння визначати власну роль в суспільстві;

мотиваційні компетенції, які є пов’язаними із внутрішньою мотивацією, інтересами, індивідуальним вибором особистості, а саме: здатністю до навчання; винахідливістю, навичкою адаптуватися та бути мобільним; вмінням досягти успіху в житті та бажанням змінити життя на краще; інтересами та внутрішньою мотивацією особистості; практичними здібностями і вміннями робити власний вибір та встановлювати особисті цілі тощо;

функціональні компетенції, які є пов’язаними зі сферою знань, вмінням оперувати науковими знаннями та фактичним матеріалом, такими як лінгвістична компетенція; технічна і наукова компетенція; вмінням оперувати знаннями в житті та навчанні; вмінням використовувати джерела інформації для власного розвитку.

Професійна компетентність – особистісні можливості фахівця, які дозволяють йому діяти конструктивно в рамках певної професійної компетенції. Професійну компетентність можливо визначити як здатність ефективно використовувати набуті знання, вміння і навички; вміння вирішувати ту чи іншу проблему, здійснювати активний пошук нового досвіду і визначати його самостійну цінність, наявністю вмінь та навиків самостійності в плануванні, організації, контролі власної діяльності; креативності, здатності до саморозвитку, самоаналізу, саморегуляції, самоорганізації, самоконтролю.

Мотивація до професійної діяльності або професійна мотивація визначається як сукупність конкретних стимулів, що обумовлюють вибір професії та тривале виконання обов'язків і є пов'язаними із цією професією, або є комплексом внутрішніх і зовнішніх сил, які штовхають людину до трудової діяльності та надають такій діяльності спрямованості, що є орієнтованою на досягнення певних цілей.

У своєму розвитку мотивація до професійної діяльності проходить декілька етапів, кожний з яких характеризується своєю особливою структурою професійної мотивації:

1. Етап вибору професії або спеціальності;
2. Етап вибору місця роботи;

3. Етап безпосередньої реалізації професійної діяльності.

Виділяють наступні типи професійної мотивації: домінантний тип професійної мотивації, ситуативний тип професійної мотивації, конформістський тип професійної мотивації.

В роботі провнвлізовано діяльність ТОВ "Норма", яке обрано базою для написання дипломної роботи. Підприємство здійснює сільськогосподарську діяльність, вирощує зернові та технічні культури, зокрема, зернові культури (крім рису), бобові культури і насіння олійних культур. Додатковими видами діяльності є вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

Управління підприємством здійснюють його органи. Органами управління підприємством є загальні збори його засновників і директор підприємства. В роботі представлено документограму, яка відображає організацію управління в ТОВ «Норма». Також в роботі представлено функціональну матрицю, в якій відображено функціональні управлінські дії різного статусу співробітників. Можливість орієнтації в адмініструванні організації в процесі прийняття рішень і управлінському процесі формування документообігу розкривається за допомогою документограми, котра дає коротку візуалізацію стану функціонування організації.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Норма» дозволяє зробити висновок, що темп зростання доходів підприємства загальмувався поряд з ростом витрат, свідоцтвом чому стало деяке зниження рентабельності в 2023 році й прогнозоване зниження рентабельності в 2024 році. Таким чином, підприємство має потребу в удосконаленні управління комерційною діяльністю та персоналом, метою якого буде оптимізація підвищення доходу підприємства й підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Ефективність функціонування господарюючих суб'єктів аграрного сектору залежить від взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища. Будь-які макроекономічні переваги можуть бути не використані, якщо немає ендогенних чинників для розвитку підприємства, яке за ринкових умов повинно мати

конкурентоспроможність. Це визначається насамперед виробництвом якісної та затребуваної споживачем продукції. У загальному вигляді зовнішнє середовище можна представити як структурне просторове оточення організації, або сукупність змінних, які перебувають за її межами і не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту.

Важливість результатів розвитку аграрного сектору для економіки країни та окремих регіонів і залежність цього від зовнішнього та внутрішнього середовища передбачає необхідність таких заходів. Для формування конкурентного середовища та розвитку у господарюючих суб'єктів аграрного сектору аналізу стану аграрного сектору та прогнозування основних кон'юнктурних складових ринків сільськогосподарської продукції.

Для аналізу стану мотивації на підприємстві було проведено опитування працівників підприємства, яке стосувалося значущості життєвих цінностей фахівців, значущості мотиваційних факторів на роботі, значущості нематеріальної та матеріальної мотивації на роботі.

Отже, оцінюючи деякі інструмент системи мотивації за їх ефективністю найвагомішими факторами для опитуваних є заробітна плата та можливість професійного розвитку. На підприємстві звертається увага на потреби співробітників (щодо підвищення кваліфікації, розвитку відносин з колегами, можливості кар'єрного зростання, опанування новими знаннями). Це є позитивною ознакою, оскільки свідчить про те, що сучасні роботодавці відслідковують саморозвиток та самореалізацію працівників у розрізі ефективності своєї компанії, що, відповідно, створює умови для професійної мотивації.

Розвиток професійної мотивації – це багатогранний і винятково складний процес, що має свої специфічні особливості й закономірності. Предметом розвитку професійної мотивації як науково-практичного напрямку виступають відносини працівників з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах організації діяльності підприємства. У зв'язку із цим слід відзначити, що основна мета розвитку професійної

мотивації персоналу в сучасних умовах – сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації й трудової мотивації для розвитку здатностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Розвиток професійної мотивації є пов'язаним із використання кадрового потенціалу та може визначатися як в кількісному аспекті, так й у якісному. З кількісної точки зору наявність (достатність) кадрів у кожному структурному підрозділі й підприємству в цілому визначається виходячи з обсягів виробничих будівель, обладнання і потенційних можливостей, які є у кадрів, а з якісної – ступенем відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників складності виконуваних робіт.

Враховуючи особливості мотиваційного профілю працівників, в роботі рекомендується під час формування моделі мотивації орієнтуватися на потреби, які потребують задоволення та впливають на цінності працівників та ураховувати реальну вартість робочої силу та кваліфікацію працівників, а також компетентності, формуючи таким чином гнучкі моделі мотивації персоналу.

Орієнтуючись на задоволення бажаних цінностей працівника можливо робити постійний моніторинг та оцінку ступеня важливості мотивів працівників. Найкраще таку оцінку цінностей проводити під час добору персоналу та аналізуючи результати роботи. Для таких цілей на підприємстві має бути розроблений відповідний опитувальний лист та створена відповідна база даних. Оскільки такі процеси можливо й необхідно автоматизувати, таку базу даних необхідно оновлювати й за заданим алгоритмом будувати мотиваційний профіль компанії.

Відповідно до профілів рекомендується використовувати певний мотиваційний інструментарій. Зокрема, для стандартного профілю важливим компонентом є компенсаційна модель оплати праці, що ґрунтується на гідній оплаті праці, для базового – важливо доповнити компенсаційну модель

елементами соціального пакету, а для профільного – індивідуалізувати соціальний пакет, розширити нематеріальну складову мотивації.

Важливим фактором розвитку професійної мотивації персоналу на підприємстві є його навчання.

Навчання персоналу є цілеспрямованим, планомірним, систематично здійснюваним процесом оволодіння знаннями, уміннями, навичками, яке спрямоване на розвиток компетенцій й проводиться під керівництвом досвідчених викладачів, фахівців, керівників.

Розвиток професійної мотивації персонал впливає на розвиток кадрового потенціалу та є ознакою кожного етапу відтворювального циклу та проявляється через удосконалення кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу, і визначається багатьма чинниками, що комплексно впливають на його рівень а формують умови розвитку професійної мотивації персоналу. Ефективний розвиток професійної мотивації персоналу базується на оптимальному використанні кадрового потенціалу, забезпеченні необхідного рівня ділової активності працівників та прогнозуванні ефективності впровадження заходів щодо навчання та розвитку компетентностей персоналу.

Тому для успіху в професії та вмотивованості до професійного розвитку великого значення має як здобуття знань, так і оволодіння інтелектуальними прийомами, за допомогою яких відбувається здобуття знань та оперування ними, що супроводжується засвоєнням способу діяльності та наявністю умінь й навичок її виконання. Здобуття знань і вміння їх практично використовувати - необхідна умова взаємодії, тому необхідно приділяти велику увагу . Тому сутністю професійної діяльності є актуалізація безпосереднього та побічно набутого досвіду. Для цього необхідне переведення певних проблем, знань, умінь з форми потенційно значимого у форму актуально значущого, що буде сприяти розвитку і саморозвитку професійно-особистісного потенціалу фахівців підприємства та розвитку професійної мотивації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2. Бех І.Д. Становлення професіонала в сучасних соціальних умовах. Теорія і практика управління соціальними системами. Х. : НТУ „ХПИ”, 2008. № 2. С.109-115.

3. Борова Т.А. Коучинг як механізм спрямованої самоорганізації. Теорія та методика управління освітою. 2010. № 3. С. 1-11.

4. Бранецька М.С. Особливості навчання професійно орієнтованого діалогічного мовлення студентів вищих технічних навчальних закладів. Наукові записки ИДУ ім. М. Гоголя. Філологічні науки. 2015. Кн. 2. С. 104-108.

5. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. К. : Основи, 2001. 349 с.

6. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук; спец.: 08.06.01. Харківський державний економічний університет. Х., 2002. 19 с.

7. Васянович Г. Методологічні контексти педагогічної науки на сучасному етапі її розвитку. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2013. № 3. С. 9-30.

8. Власова О.І. Психологія соціальних здібностей: структура, динаміка, чинники розвитку : монографія. К. : Київський університет, 2005. 308 с.

9. Волкова Н.П. Інтерактивні технології навчання у вищій школі : навч,- метод. посіб. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с.

10. Володарска-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах: автореф. дис. ... канд. пед. наук; спец.: 13.00.04. К., 2003. 25 с.

11. Воробйова Є.В. Педагогічні умови формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук; спец.: 13.00.04. Вінниця, 2010. 20 с.

12. Гармаш Т.А. Готовність до професійної діяльності як передумова ефективної управлінської діяльності майбутнього фахівця із логістики. Науковий огляд. 2017. № 4 (36).

13. Гінсіровська І.Р. Підготовка майбутніх фахівців з менеджменту до інноваційної професійної діяльності у вищих технічних навчальних закладах: автореф. дис. ... канд. пед. наук; спец.: 13.00.04. Тернопіль, 2018. 329 с.233
14. Головешко Б.Р. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту у вищому навчальному закладі: дне. ... канд. пед. наук; спец.: 13.00.04. Вінніця. 2017. 300 с.
15. Головко С.О. Зміст і структура управлінської культури менеджера. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2018. № 1 (315). С. 44-52.
16. Голубнича Л. Принципи навчання як дидактична категорія: історіографія питання. Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Сер. : Педагогічні науки, 2014. Вин. 131. С. 59-63.
17. Гриньова В.М. Суть поняття „професіоналізм" та „професійна підготовка". Педагогіка та психологія. 2011. Вип. 40. С. 28-34.
18. Гриньова М.В. Саморегуляція : навч.-метод, посіб. Полтава : АСМІ, 2012. 309 с.
19. Діденко М.С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій : теоретичний аспект. Соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент', матеріали Міжнар. наук, форуму, 2013. Вип. 13. С. 201-211.
20. Євтушенко Г.І., Вітренко Л.О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2013. № 1. С. 69-78.
21. Жигірь В. До питання про методи, методики та технології підготовки сучасного менеджера освіти. Молодь і ринок. 2011. № 6 (77). С. 50-55.
22. Жигірь В. Управлінська компетентність менеджера освіти. Молодь і ринок. 2011. №4. С. 76-79.
23. Заблоцька І.В. Готовність до професійної діяльності майбутніх фахівців сфери послуг як педагогічна проблема. Наукові записки Національного

педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Сер. : Педагогічні науки. К. : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. Вин. СХХХУ (135). С. 90-97.
24. Захарченко В.М., Калашнікова С.А., Луговий В.Г, Ставицький А.В., Рашкевич Ю.М., Таланова Ж.В. Національний освітній глосарій : вища освіта. 2-е вид., перероб. і доп. За ред. В.Г. Кременя. К. : Плеяди, 2014. 100 с.
25. Зінчук Н.А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. пед. наук; спец.: 13.00.04. Київ, 2010.22 с.
26. Зязюн І.А. Інтелектуально творчий розвиток особистості в умовах неперервної освіти. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи; за ред. І.А. Зязюна. К. : Віпол, 2000. 636 с.
27. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : автореф. дне. ... д-рапед. наук; спец.: 13.00.06. Київ, 2011. 36 с.
28. Капітанець О.М. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дне. ... канд. пед. наук; спец.: 13.00.04. Тернопіль, 2001.20 с.
29. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. К. : Просвіта, 2011. 226 с.
30. КішН.В. Принципи формування культури іншомовного професійного спілкування майбутніх інженерів. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Педагогіка. Соціальна робота, 2016. Вип. 1 (38). С. 138-141.
31. Клімова А.М. Зміст та структура готовності майбутніх менеджерів до управлінської діяльності. Наукові записки Кіровоградського держ. педаг. уи-ту імені Володимира Винниченка. Сер. : Педагогічні науки. 2013. Вип. 122. С. 160— 168.
32. Книш А. Структура особистісної готовності до професійної діяльності майбутніх психологів-тренерів. Теорія і практика управління соціальними системами. Харків : НТУ „ХПГ. 2015. С. 84-91.

33. Кобець В.М. Джерела навчання у процесі формування готовності майбутніх менеджерів до професійної діяльності. Витоки педагогічної майстерності. Полтава: Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка, 2017. Вип. 20. С. 152-157.
34. Комаріст ОТ., АлдохінаН.І. Професійна модель менеджера підприємства, що функціонує за концепцією маркетингу. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Сер.: Економічні науки. 2011. Вип. 112. С. 341-347.
35. Локшин В.С. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в контексті процесу модернізації вищої освіти.
Духовність особистості: методологія, теорія і практика. Луганськ, 2013. Вин. 1 (54). С. 109-120.
36. Максименко С.Д. Структура особистості. Практична психологія та соціальна робота. К., 2007. С. 1-13.
37. Махновська І.Р. Професійна підготовка магістрів сестринської справи в умовах ступеневої освіти : дис. ... канд. пед. наук; спец.: 13.00.04. Житомир, 2015. 316 с.
38. Ничкало Н.Г. Проблеми формування сучасного виробничого потенціалу в Україні: стратегія і перспективи наукових пошуків. Педагогіка та психологія професійної освіти : результати досліджень та перспективи ; за ред. І.А. Зязюна, Н.Г. Ничкало. К., 2003.
39. Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти. Стратегія реформування освіти в Україні : Рекомендації з освітньої політики. К. : К.І.С., 2003. С. 13-39.
40. Потапкіна Л.В. Готовність до професійної діяльності як психолого-педагогічна проблема. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України Сер.: Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 198-207.
41. Пушкар Р.М., Тарновська Н.П. Менеджмент: теорія та практика : підруч. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 480 с.

42. Пшенична О. Модель підготовки майбутнього менеджера організацій до застосування інформаційних технологій. Вісник Запорізького національного університету. Сер.: Педагогічні науки. 2012, № 2 (918). С. 142-147.

43. Резнік С.М. Формування управлінських умінь і навичок у майбутніх інженерів у вищих технічних навчальних закладах : дис. ... канд. пед. наук; спец.: 13.00.04. К., 2007. 271 с.

44. Самойленко О., ЛисакП. Психологічна готовність особистості як предмет наукового дослідження. Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Сер.: Психологічні науки. 2019. №2 (13). С. 232-241.