

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ДУДКО СЕРГІЙ ВІКТОРОВИЧ

УДК 33.08:005.963]:[339.92(477):061.1ЄС

ДИСЕРТАЦІЯ

**МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і  
політика

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ С.В. Дудко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Семикіна Марина Валентинівна, д.е.н., професор

Кропивницький – 2019

## АНОТАЦІЯ

*Дудко С.В.* Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». – Центральноукраїнський національний технічний університет МОН України, Кропивницький, 2019.

Дисертацію присвячено узагальненню науково-методичних засад і розробці науково-практичних рекомендацій щодо мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України.

В контексті поглиблення теоретичних основ мотивації професійного розвитку персоналу запропоновано трактувати сутність поняття «Професійний розвиток персоналу підприємства», застосовуючи дуальний підхід: а) на рівні підприємства – як комплекс заходів, що забезпечує безперервне оновлення професійних знань та навичок персоналу, його адаптацію до зростаючих професійних вимог, зацікавленість у професійному зростанні в інтересах активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства; б) на рівні працівників – як процес неперервного розвитку професійної компетентності на основі поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищенням самомотивації до реалізації інноваційних цілей підприємства.

На основі систематизації наукових поглядів запропоновано розуміти мотивацію професійного розвитку персоналу як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів), які впливають на працівників, формуючи зацікавленість у постійному професійному самовдосконаленні на основі оновлення професійних знань, вмінь та навичок. Виходячи з такого підходу, класифіковано методи та інструменти регулювання мотивів професійного розвитку персоналу (економічні, соціальні, організаційно-технологічні, адміністративні, морально-психологічні тощо); виокремлено

регулятори мотивації професійного розвитку в межах професійних груп та категорій працівників; визначено специфіку чинників формування і руйнації мотивів професійного розвитку у роботодавців і найманих працівників. Це дало змогу охарактеризувати механізм мотивації професійного розвитку персоналу підприємства як систему чинників, заходів та інструментів впливу, що заохочують персонал до набуття затребуваних компетенцій в інтересах досягнення інноваційних цілей підприємства. Обґрунтовано, що дієвість такого механізму залежить від низки умов, зокрема: своєчасної діагностики наявних та перспективних потреб персоналу і підприємства, узгодження можливостей їх задоволення на основі соціального діалогу; відповідності потреб, мотивів, стимулів та умов праці; застосування індивідуального підходу у мотивації; адаптованості до вимог ринкового попиту, зовнішнього середовища.

Систематизація методів і технологій управління мотивацією професійного розвитку, розроблена з урахуванням досвіду країн ЄС, засвідчила такі їх спільні риси: розширення спектру дії; охоплення мотивуючим впливом усіх соціальних партнерів; орієнтацію на інноваційно-інтелектуальний розвиток; оцінювання корисності різноманітних форм навчання для професійного зростання персоналу. Запропоновано науково-методичний підхід щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу в системі управління мотивацією професійного розвитку, який передбачає процедури поетапного комплексного оцінювання якісних характеристик персоналу та його мотивованості в межах професійних груп. Це дозволяє робити обґрунтований та адресний вибір важелів стимулювання з урахуванням змін в якісних характеристиках працівників; здійснювати корегування методів мотиваційного впливу, дотримуючись індивідуального підходу до мотивації.

Запропоновано науково-методичний підхід до визначення стану професійного розвитку персоналу підприємств, який ґрунтується на порівняльній оцінці тенденцій професійного розвитку в Україні та ЄС із визначенням показників прогресивності (регресивності) такого розвитку,

комплексної оцінки ролі впливових чинників, що загалом розширює аналітичну базу для визначення цілеспрямованих заходів в інтересах позитивних зрушень. Аналіз засвідчив, що в країнах Євросоюзу мотивація безперервного професійного розвитку персоналу підприємств набуває системного і масштабного характеру, стає багаторівневою, багатоаспектною, давно не обмежується суто середовищем окремих підприємств і навіть окремих країн; перелік впливових мотиваторів охоплює різноманітні чинники та інструменти впливу (правові, економічні, фінансові, соціальні, організаційні, культурні, науково-методичні, інформаційні тощо). Усупереч європейським тенденціям, в Україні мають місце вкрай обмежені обсяги професійного навчання на підприємствах, слабкість взаємодії соціальних партнерів в цих питаннях, ігнорування більшістю роботодавців потреб інвестування у розвиток персоналу, професійну підготовку у навчальних закладах.

Методичний інструментарій оцінки дієвості мотивації професійного розвитку персоналу підприємств збагачено засобами діагностики з урахуванням оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і його мотивованості на результати трудової діяльності; сценарного підходу до варіативного моделювання зв'язку професійного розвитку персоналу і підвищення продуктивності праці, що дозволяє диференціювати цільові орієнтири в управлінні мотивацією.

Здійснено оцінку дієвості мотивації професійного розвитку персоналу на мікрорівні з використанням запропонованих засобів діагностики, соціологічних досліджень, яка засвідчила слабкість економічної мотивації персоналу до професійного розвитку, нестачу відчутного зв'язку між оплатою праці та освітньо-кваліфікаційними чинниками, що негативно позначається на намірах працівників щодо продовження освітньо-професійного навчання, стає гальмом інноваційних зрушень в діяльності підприємств. Результати варіативного моделювання зв'язку професійного розвитку персоналу і підвищення продуктивності праці та оцінка можливих

сценаріїв подій довели небезпечність «зрівнялівки» в оцінці продуктивності праці, яка не враховує навчання новим професіям та підвищення кваліфікації.

Обґрунтовано, що нагальні потреби поліпшення стану професійного розвитку персоналу на підприємствах України неможливі без дієвого мотиваційного механізму, адаптованого до завдань євроінтеграції та здатного впливати на усіх соціальних партнерів на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях. У зв'язку з цим, розроблено структурно-функціональну побудову моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств за рахунок обґрунтування тісного взаємозв'язку між професійним розвитком людини і розвитком соціуму, доведення необхідності багаторівневого мотиваційного впливу та запровадження засобів діагностики мотивації, що дозволяє на засадах співучасті соціальних партнерів досягати керованості у професійному розвитку, адаптуючи дію механізму до зростаючих вимог ЄС стосовно формування професійних компетентностей працівників підприємств.

За результатами дослідження сформульовано науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку працівників, які передбачають систему заходів: позитивні зміни в політиці доходів, соціального захисту; створенні безпечних, сприятливих умов для праці та професійного зростання; посилення зв'язку між отримуваною оплатою праці і підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня; залученням до участі у державних (регіональних) програмах професійного навчання та ін.

Рекомендації, що стосуються макро- та мезоекономічного рівнів, відрізняються спрямованістю на досягнення позитивних ефектів від поліпшення якості професійного навчання працівників за рахунок різноманітних джерел – державної підтримки, співучасті соціальних партнерів у витратах на професійне навчання, посилення взаємодії з навчальними закладами в організації безперервного професійного розвитку персоналу на виробництві на умовах компенсації витрат, пов'язаних з

навчальним процесом.

Особливість пропозицій щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку працівників на рівні підприємств полягає в тому, що вони ґрунтуються: на застосуванні розробленого в дисертації методу діагностики системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства; розробці заходів мотиваційного впливу на персонал, які є адресними, переважно індивідуалізованими, включають як систему тимчасових заохочень (бонуси, надбавки до оплати праці за успіхи у безперервному розвитку, премії, індивідуальні компенсаційні пакети, додаткові відпустки, пільги тощо), так і можливі стягнення, що має бути узгоджено на засадах колективно-договірного регулювання праці.

Визначено, що важливою умовою забезпечення позитивних змін у професійному розвитку персоналу має бути підвищення відповідальності основних соціальних партнерів – роботодавців і найманих працівників за стан професійного розвитку. Ігнорування обов'язковості інвестування у професійний розвиток персоналу з боку роботодавців має супроводжуватися (на погляд автора) відповідними штрафними санкціями з боку місцевих органів влади, зацікавлених у підвищенні загальної якості людського потенціалу регіону. Підставою таких стягнень може бути укладена регіональна (територіальна) трудова угода. Суми таких стягнень можуть направлятися на функціонування регіональних центрів професійного розвитку населення. Невиконання працівниками підприємств взятих зобов'язань щодо безперервного професійного розвитку має супроводжуватися позбавленням премій, можливостей кар'єрного зростання (на підставі укладеного колективного договору, результатів оцінювання персоналу, діагностики ефективності мотивації професійного розвитку працівників).

Наукові положення, висновки і пропозиції, що виносяться на захист, сформульовані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення та ідеї, що належать автору.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає тому, що їх доведено до рівня прикладних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту та посилення взаємодії соціальних партнерів в інтересах забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України. Впровадження результатів дисертаційного дослідження засвідчено відповідними довідками Департаменту соціального захисту населення Кіровоградської обласної державної адміністрації, Кіровоградської обласної організації профспілки працівників освіти і науки України, ТОВ «Автогаз-ОІЛ», Центральноукраїнського національного технічного університету.

*Ключові слова:* професійний розвиток, мотивація професійного розвитку, компетентність, доходи, механізм, соціальна відповідальність.

## ABSTRACT

*Dudko S.V.* The motivation of professional development of the personnel of enterprises the stage of European integration of Ukraine. – Manuscript.

Thesis for obtaining of Candidate of Economic Sciences Degree on specialty 08.00.07 – Demography, Labor Economics, Social Economics, and Policy. – Central Ukrainian National Technical University Ministry of Education and Science of Ukraine, Kropyvnytskyi, 2019.

The thesis is devoted to the generalization of scientific and methodical bases and development of scientific and practical recommendations concerning motivation of professional development of personnel of the enterprises at a stage of European integration of Ukraine.

In the context of deepening of the theoretical bases of motivation of professional development of personnel it is suggested to treat the essence of the concept "Professional Development of Personnel of the Enterprise", applying the dual approach: a) at the level of the enterprise – as the complex of actions providing continuous updating of professional knowledge and skills of personnel, its adaptation to the increasing professional requirements, interest in professional

growth for the benefit of activation of innovative activity and improving competitiveness of the enterprise; b) at the level of personnel – as the process of continuous development of professional competence on the basis of mix of self-development, professional training at the enterprise and increase in self-motivation to carry out the innovative purposes of the enterprise.

Based on the systematization of scientific views it is suggested to understand the motivation of the professional development of personnel as a set of internal and external driving forces (motivators) which influence personnel, forming an interest in continuous professional self-improvement by updating of professional knowledge and skills. According to this approach, the methods and instruments of the regulation of motives of the professional development of personnel have been classified (economic, social, organizational and technological, administrative, moral and psychological, etc.); the regulators of motivation of the professional development within professional groups and categories of personnel have been emphasized; the specifics of the factors of formation and destruction of motives of professional development of employers and employees have been defined. This has allowed characterizing the mechanism of the motivation of the professional development of personnel of the enterprise as the system of factors, measures, and instruments of influence which encourage personnel to gain the demanded competences in order to achieve the innovative purposes of the enterprise. It has been proved that the effectiveness of such mechanism depends on a number of conditions, in particular: timely diagnostics of the current and perspective needs of the personnel and enterprise, coordination of the opportunities of their satisfaction on the basis of social dialogue; accordance of requirements, motives, incentives and working conditions; realization of the individual approach in motivation; adaptedness to requirements of market demand of the external environment.

The systematization of the methods and technologies of the management of motivation of the professional development which was formed taking into account the experience of EU countries has shown their following common features: the expansion of the spectrum of action; all social partners are covered by the



motivating influence; orientation to innovative intellectual development; estimation of usefulness of various forms of education for the professional growth of personnel. The scientific and methodical approach to improvement of technologies of assessment of personnel in the system of management of motivation of the professional development has been suggested. It provides the procedures of the stage-by-stage complex estimation of qualitative characteristics of the personnel and its motivation within professional groups. This allows to make the reasonable and address choice of the levers of stimulation taking into account the changes in qualitative characteristics of employees; to carry out the corrections of the methods of motivational influence, keeping the individual approach to motivation.

The scientific and methodical approach to defining the condition of professional development of personnel of the enterprises has been suggested. It has been based on the comparative assessment of the trends of the professional development in Ukraine and EU (with the definition of indicators of progressiveness (regressivity) of such development) and complex assessment of roles of influential factors; that generally expands the analytical base for the definition of purposeful actions for positive shifts.

The analysis has shown that in the European Union countries the motivation of the continuous professional development of the personnel of the enterprises becomes system and large-scale, multilevel, multidimensional, also long ago is not limited by the environment of the certain enterprises and even the certain countries; the list of the influential motivators covers the various factors and instruments of influence (law, economic, financial, social, organizational, cultural, scientific and methodical, informational, etc.). Contrary to the European trends, Ukraine is characterized by the extremely limited volumes of the professional training at the enterprises, weakness of the interaction of social partners in these questions, the majority of employers ignore the need of investments into the development of personnel and vocational training in educational institutions.

The methodical tools of the assessment of effectiveness of motivation of professional development of personnel of the enterprises has been enriched with the

diagnostic aids taking into account the assessment of a correlation between the influence of professional competence of personnel and its motivation on the labor results; the scenario approach to variable modeling of interrelation of professional development of personnel and an increase in labor productivity that allows differentiating target reference points in the management of motivation has been developed.

The assessment of the effectiveness of motivation of professional development of personnel at the micro level has been carried out with the use of the offered diagnostic aids, sociological researches. It showed the weak economic motivation of personnel to professional development, a lack of effective interrelation between wages and educational and qualification factors what negatively affects the intentions of employees concerning an extension of educational vocational training and becomes a brake of innovative shifts in the activity of the enterprises. The results of the variable modeling of the interrelation between the professional development of personnel and increase in labor productivity and assessment of possible scenarios of events have proved the danger of "equalization" in the assessment of labor productivity which does not consider training in new professions and professional development.

It has been proved that the current needs of improvement of a condition of the professional development of personnel at the enterprises of Ukraine are impossible to satisfy without the effective motivational mechanism adapted to the tasks of European integration and capable to influence all social partners on macro-, meso- and microeconomic levels. In this regard, the structurally functional construction of the model of the mechanism of motivation of professional development of personnel of the enterprises in order to justify the close interrelation between professional development of the person and development of society, to prove the need for multilevel motivational influence and introduction of diagnostic aids of motivation have been developed. That allows reaching on the basis of the collaboration of social partners the controllability in the professional development,

adapting the mechanism to the growing requirements of the EU concerning the formation of the professional competences of employees of the enterprises.

By the results of the research the scientific and practical recommendations concerning the improvement of motivational ensuring of the professional development of employees assuming the system of actions have been formulated: positive changes in the income policy, social protection; creation of safe and favorable conditions for work and professional growth; strengthening of correlation between the gained compensation and increase in qualification level; attraction to participation in the state (regional) programs of vocational education, etc.

The recommendations concerning macro – and mesoeconomic levels are characterized by the orientation on achievement of positive effects from the improvement of quality of vocational education of employees at the expense of various sources – the state support, collaboration of social partners in the expenses on vocational education, strengthening of the interaction with educational institutions in the organization of continuous professional development of personnel on production on the terms of compensation for expenses connected with educational process.

The specifics of suggestions for improvement of motivational ensuring of professional development of employees at the level of the enterprises is that they are based on application of the developed in the thesis method of diagnostics of a system of motivation of professional development of personnel of the enterprise; development of actions of motivational impact on personnel which are address and mainly individualized, include as the system of temporary encouragement (bonuses, extra charges for wages for progress in continuous development, awards, individual compensation kits, additional holidays, privileges, etc.), and possible penalties that has to be coordinated on the basis of collective and contractual regulation of work.

It has been determined that an important condition for ensuring of positive changes in the professional development of personnel should be the increase of responsibility of the main social partners – employers and employees for the state of professional development. Ignoring the necessity of investing in the professional

development of personnel by employers should be accompanied (in the author's opinion) by the appropriate penalties from the local authorities interested in raising the overall quality of human potential of the region. The basis for such penalties may be fixed in a regional (territorial) labor agreement. The amounts of such penalties may be directed for the functioning of the regional centers of the professional development of the population. Non-performance by the employees of the enterprises of the undertaken obligations for continuous professional development has to be followed by the deprivation of awards, opportunities of career development (by the signed collective contract, results of personnel assessment, diagnostics of the efficiency of the motivation of professional development of employees).

The scientific provisions, conclusions, and suggestions submitted for defense have been formulated by the author independently.

Concerning the scientific works published in co-authorship, the thesis adduces only those provisions and the ideas, which belong to the author.

The practical significance of the results of the dissertation research is that they are brought to the level of applied recommendations aimed at improving the technologies of motivational management and strengthening the interaction of social partners in the interests of providing continuous professional development of personnel of enterprises at the stage of European integration of Ukraine. The implementation of the results of the dissertation research is certified by the relevant certificates of the Department of Social Protection of the Kirovohrad Region State Administration, the Kirovograd Regional Organization of the Labor Union of Workers of Education and Science of Ukraine, LTD "Avtogaz-OIL", Central Ukrainian National Technical University.

*Keywords:* professional development, the motivation of professional development, competence, incomes, mechanism, social responsibility.

***Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:***

1. Бугаєва М.В., Дудко С.В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного*

технічного університету. *Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 127 – 139 (*Ulrich's Periodicals Directory, ResearchBib (Academic Resource Index), Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Scientific Indexing Services (SIS), CiteFactor, Google Scholar*) (заг. обсяг 1,10 друк. арк., особисто автору належить 0,50 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: сформовано понятійний апарат мотивації професійного розвитку.*

2. Інвестування у безперервний освітньо-професійний розвиток населення як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки / С.В. Дудко та ін. *Фінансовий простір*. 2016. № 4. С. 78 – 85. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/main/uk/24> (*EBSCO Publishing, Open Academic Journal Index, CiteFactor, Universal Impact Factor, ResearchBib*) (заг. обсяг 0,71 друк. арк., особисто автору належить 0,30 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано теоретичні основи професійного розвитку.*

3. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2 (253). С. 57 – 65. (*Index Copernicus, Google Scholar, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського*) (0,90 друк. арк.).

4. Компенсаційна політика як важіль активного використання людського капіталу / С.В. Дудко та ін. *Volume of Scientific Papers Economy and Education: Modern Tendencies*. 2017. С. 211 – 218 ( заг. обсяг 0,42 друк. арк., особисто автору належить 0,20 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано роль компенсаційної політики у формуванні мотивів до ефективної праці та професійного розвитку.*

5. Дудко С.В. Мотиваційні основи управління професійним розвитком персоналу. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business* / Ed. By Doctor of Economic Sciences, Prof. V.M. Yatsenko. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. С. 577 – 58 ( 0,50 друк. арк.).

6. Криза політики доходів як чинник демотивації у сфері праці / С.В. Дудко та ін. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті*

міжнародної інтеграції. 2017. № 25 (14), С. 148 – 154 (заг. обсяг 0,48 друк. арк., особисто автору належить 0,20 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: досліджено вплив доходів на мотивацію працівників.

7. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу / С.В. Дудко та ін. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2017. № 26 (15). С. 55 – 62 (заг. обсяг 0,74 друк. арк., особисто автору належить 0,30 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: обґрунтовано сутність професійного розвитку, зміст мотиваційних чинників впливу.

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

8. Семикіна М.В., Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу в умовах конкурентного середовища. *Підприємництво і маркетинг у XXI столітті*: тези доп. Екон. наук.-практ. форуму, 23 – 25 вер. 2016 р., м. Одеса. Хмельницький : ХНУ, 2016. – С. 93 – 96 (заг. обсяг 0,15 арк., особисто автору належить 0,10 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: обґрунтовано сутність та завдання мотивації у сфері професійного розвитку персоналу.

9. Дудко С.В. Проблеми та протиріччя професійного розвитку персоналу на підприємствах України. *Туризм і гостинність: вчора, сьогодні, завтра*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 12 – 13 жовт. 2016 р. Черкаси: Видавець О.М. Третяков, 2016. – С. 94 – 97 (0,10 друк. арк.).

10. Дудко С.В. Аналіз тенденцій освітньо-професійного розвитку населення в контексті руху до інноваційної економіки. *Людина і праця в економіці регіону*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2016 р. Част. 1: Актуальні проблеми соціально-трудових відносин. Кропивницький : КОД, 2016. С. 89 – 92 (0,20 друк. арк.).

11. Dudko S. Motivation of professional development and corporate culture in the system of the social and labor relations. *Actual Problems of Economy and Business*: матеріали Всеукр. наук. конф., 22 лист. 2016 р. Кропивницький : КОД, 2016. С. 81 – 83 (0,10 друк. арк.).

12. Семикіна М.В., Дудко С.В. Аспекти якості професійної підготовки фахівців з позицій соціальної відповідальності бізнесу. *Modern Problems of Management: Economics, Education, Health Care and Pharmacy: Proceedings of the 5th International Scientific Conference, October 26 – 29, 2017. Opole, 2017. С. 180 – 181 (заг. обсяг 0,15. друк. арк., особисто автору належить 0,10 друк. арк.)*  
*Особистий внесок здобувача: обґрунтовано необхідність підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійної підготовки.*

13. Дудко С.В. Нова мотиваційна роль служби персоналу підприємства в контексті вимог європейських ринків праці. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: зб. тез доп. учасн. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 14 – 16 лист. 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. – С. 152 – 155. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/22912> (0,20 друк. арк.).*

14. Дудко С.В. Підвищення конкурентоспроможності персоналу через адаптацію професійного навчання до вимог європейських ринків праці. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29 лист. 2017 р. Кропивницький : КОД, 2017. С. 54 – 56 (0,20 друк. арк.).*

15. Дудко С.В. Чинники та регулятори мотивації професійного розвитку персоналу. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф., 29 лист. – 1 груд. 2017 р., Хмельницький : ХНУ, 2017. С. 65 – 67 (0,10 друк. арк.).*

16. Дудко С.В. Підходи до оцінювання персоналу в системі управління мотивацією професійного розвитку. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: зб. тез доп. учасн. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 21–22 бер. 2018 р. Кропивницький : «Ексклюзив-Систем», 2018. С. 277 – 280 ( 0,10 друк. арк.).*

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Перелік умовних позначень, скорочень і термінів.....                                                                                          | 17  |
| <b>ВСТУП</b> .....                                                                                                                            | 18  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ</b> .....                                                   | 26  |
| 1.1. Професійний розвиток персоналу, його сутність та роль у соціумі.....                                                                     | 26  |
| 1.2. Мотивація професійного розвитку: сутність, інструменти, регулятори та механізм впливу.....                                               | 46  |
| 1.3. Методи і технології управління мотивацією професійного розвитку в контексті європейського досвіду.....                                   | 71  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                    | 86  |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ</b> ..... | 88  |
| 2.1. Порівняльний аналіз європейських та українських тенденцій професійного розвитку персоналу підприємств.....                               | 88  |
| 2.2. Комплексна оцінка передумов та чинників мотивації професійного розвитку персоналу підприємств в Україні.....                             | 114 |
| 2.3. Оцінка ефективності мотивації професійного розвитку персоналу                                                                            | 141 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                    | 163 |
| <b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ</b> .....                    | 165 |
| 3.1. Формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу, адаптованого до умов інтеграції в ЄС.....                                | 165 |
| 3.2. Вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу та діагностики його ефективності.....                           | 180 |
| 3.3. Підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку персоналу .....                                           | 199 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                                    | 211 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....                                                                                                                         | 214 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....                                                                                                       | 218 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....                                                                                                                          | 253 |



## Перелік умовних позначень, скорочень і термінів

ЄС – Європейський Союз

МОН – Міністерство освіти і науки України

МОП – Міжнародна організація праці

ПР – професійний розвиток

КМУ – Кабінет Міністрів України

ЗНЗ – загальноосвітні навчальні заклади

ПТНЗ – професійно-технічні навчальні заклади

ЗВО – заклади вищої освіти

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Світовий досвід засвідчує, що найважливішим джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємств є персонал, здатний професійно вирішувати поставлені завдання завдяки компетентностям, мотивації до постійного професійного розвитку. Курс євроінтеграції, обраний Україною, виявляє як вагомні позитивні можливості – перспективи виходу підприємств на ринки Європи, так і можливі загрози, пов'язані, зокрема, з небезпекою низької конкурентоспроможності працівників.

Обсяги та якість професійного навчання персоналу українських підприємств відстають від зростаючих вимог ринків праці ЄС. Причини такої ситуації є багатофакторними: держава хронічно недоінвестовує у розвиток населення; підприємства, у свою чергу, масово ігнорують потребу капіталовкладень у професійний розвиток персоналу; мотивація працівників до такого розвитку руйнується вкрай низьким доходом і слабким соціальним захистом. Все це у поєднанні з техніко-технологічною відсталістю більшості робочих місць призводить до того, що українським працівникам вкрай складно конкурувати на європейському ринку праці, відповідати зростаючим вимогам ЄС щодо компетентностей, мотивованості і спроможності постійно навчатись упродовж життя. Тому на етапі євроінтеграції України назріла практична потреба у пошуку шляхів підвищення мотивації персоналу до безперервного професійного розвитку.

Аспекти мотивації працівників до ефективної трудової діяльності, зокрема освітньо-професійного розвитку, стали предметом дослідження багатьох учених-економістів. Серед зарубіжних дослідників цих питань найбільш відомі Р. Акофф, М. Альберт, Д. Макклелланд, А. Маслоу, М. Мескон, М. Портер, Х. Рамперсад, Н. Самоукіна, В. Семиченко, Ф. Хедоурі, Х. Хекхаузен, Ф. Херцберг, С. Фукуяма, Р. Фатхутдинов, Е. Уткін та ін.

Серед досліджень українських авторів, які вивчають проблеми освітньо-професійного розвитку працівників, можна відзначити праці В. Антонюк, О. Грішної, О. Комарової, О. Левченко, Е. Лібанової, Л. Лісогор, А. Орлової, С. Пасеки, В. Савченко, З. Смутчак, Л. Шаульської та ін.

Проблематика мотивації персоналу до професійного розвитку активно досліджується А. Колотом, Т. Костишиною, С. Лучик, О. Магопець, В. Петюхом, І. Петровою, М. Семикіною, В. Стадник, О. Сторожук, С. Цимбалюк, Л. Червінською, О. Чернушкіною, Н. Шалімовою та іншими науковцями.

Однак, незважаючи на значні наукові доробки вчених, науково-методична база мотивації професійного розвитку дотепер є малодослідженою. Недостатньо вивченими залишаються можливості формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу, адаптованого до завдань євроінтеграції України. Отже, актуальність та недостатня вивченість наукової проблеми зумовили вибір теми дисертації, її мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно планів наукових досліджень Центральноукраїнського національного технічного університету, зокрема за темами: «Освітньо-професійні чинники зростання соціального капіталу» (номер державної реєстрації 0114U003730; ОК 0216U004026), в процесі виконання якої автором обґрунтовано тенденції та протиріччя освітньо-професійного розвитку населення в Україні; «Удосконалення мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0114U007217), в межах виконання якої обґрунтовано засади механізму мотивації професійного розвитку персоналу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних

рекомендацій щодо мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки та розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність професійного розвитку персоналу підприємства;
- уточнити характеристику мотивації професійного розвитку персоналу;
- визначити методи і технології управління мотивацією професійного розвитку персоналу;
- оцінити сучасний стан професійного розвитку персоналу підприємств в Україні порівняно з ЄС;
- здійснити оцінку дієвості мотивації професійного розвитку персоналу на мікроекономічному рівні;
- з'ясувати можливості формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу, адаптованого до умов інтеграції в ЄС;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу підприємств в Україні.

*Об'єктом дослідження* є процеси мотивації професійного розвитку персоналу підприємств в умовах руху України у напрямі інтеграції з ЄС.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних та прикладних питань мотивації професійного розвитку працівників.

*Методи дослідження.* Розв'язання поставлених завдань здійснено з використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, серед яких: аналітичний, діалектичний – з метою збирання, обробки й систематизації наукової інформації щодо професійного розвитку (п.1.1), визначення сутності мотивації професійного розвитку (п.1.2 – 1.3); класифікаційно-аналітичний – під час систематизації методів і технологій щодо оцінювання персоналу, управління його мотивацією (п.1.3; 3.2); економіко-статистичний – з метою порівняльної оцінки тенденцій професійного розвитку персоналу підприємств в Україні і ЄС (п. 2.1, 2.2),

економіко-математичного моделювання – з метою визначення взаємозалежності освіти і доходу, соціологічний та експертних оцінок – під час діагностики дієвості мотивації професійного розвитку персоналу (п. 2.2, 2.3); графічно-аналітичний – з метою ілюстрації досліджуваних процесів (2.1–2.3), системного підходу – в процесі розробки пропозицій щодо вдосконалення мотивації професійного розвитку персоналу (3.1 – 3.3).

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, присвячені мотивації, освіті, професійному розвитку, соціальній відповідальності та соціально-трудовим відносинам, законодавчі акти України, дані Державної служби статистики України, Євростату, результати експертних оцінок та соціологічних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в узагальненні теоретико-методичних засад та розробці прикладних напрямів удосконалення мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Основні результати, які характеризують наукову новизну, полягають у такому:

*вперше:*

- розроблено структурно-функціональну побудову моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств за рахунок обґрунтування тісного взаємозв'язку між професійним розвитком людини і розвитком соціуму, доведення необхідності багаторівневого мотиваційного впливу та запровадження засобів діагностики мотивації, що дозволяє на засадах співучасті соціальних партнерів досягати керованості у професійному розвитку, адаптуючи дію механізму до зростаючих вимог ЄС стосовно формування професійних компетентностей працівників підприємств;

*удосконалено:*

- науково-методичний підхід до визначення стану професійного розвитку персоналу підприємств, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на порівняльній оцінці тенденцій професійного розвитку в Україні та ЄС із визначенням показників прогресивності (регресивності) такого розвитку,

комплексної оцінки ролі впливових чинників, що загалом розширює аналітичну базу для визначення цілеспрямованих заходів в інтересах позитивних зрушень у професійному розвитку персоналу вітчизняних підприємств;

- методичний інструментарій оцінки дієвості мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, який, на відміну від відомого, збагачено засобами діагностики з урахуванням оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і його мотивованості на результати трудової діяльності; сценарного підходу до варіативного моделювання зв'язку професійного розвитку персоналу і підвищення продуктивності праці, що дозволяє диференціювати цільові орієнтири в управлінні мотивацією;

- систематизацію методів і технологій управління мотивацією професійного розвитку персоналу, до складу яких додатково включено розроблену технологію оцінювання персоналу, що дає змогу, дотримуючись індивідуального підходу, корегувати методи мотиваційного впливу в залежності від змін у компетентностях конкретних працівників;

*набули подальшого розвитку:*

- тлумачення сутності поняття «професійний розвиток персоналу підприємств», яке відрізняється від відомих трактувань цього процесу дуальним підходом до визначення (з позицій підприємства та з позицій працівників), що зосереджує увагу на необхідності узгодження інтересів соціальних партнерів для досягнення бажаного ефекту професійного розвитку;

- змістовна характеристика процесу мотивації професійного розвитку, яку доповнено визначенням специфіки чинників формування і руйнації мотивів професійного розвитку у роботодавців і найманих працівників, регуляторів мотиваційного впливу в межах окремих професійних груп, розробкою циклограми мотиваційного процесу особистості, що поглиблює уявлення про мотивацію та сприяє подальшому розвитку мотиваційного менеджменту;

- науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу підприємств, які, на відміну від наявних, ґрунтуються на такому: 1) багаторівневій оцінці тенденцій у мотивації професійного розвитку працівників підприємств в Україні і країнах ЄС; 2) розробці та застосуванні на мікрорівні методики діагностики ефективності мотивації, результати якої розширюють можливості обґрунтованого використання стимулів для підвищення зацікавленості працівників у професійному зростанні; 3) підвищенні відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку персоналу за рахунок їх співучасті у витратах й тісної взаємодії на різних економічних рівнях в організації та фінансуванні безперервного професійного розвитку працівників.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що їх доведено до рівня прикладних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту та посилення взаємодії соціальних партнерів в інтересах забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу.

Розробки автора знайшли використання у практичній діяльності: Департаменту соціального захисту населення Кіровоградської обласної державної адміністрації (Довідка № 04.2-22/4235 від 29.12.2017 р.) під час підготовки заходів щодо вдосконалення колективно-договірного регулювання праці в частині інвестування у розвиток персоналу, створення сприятливих умов для безперервного навчання та перенавчання зайнятого населення; Кіровоградської обласної організації профспілки працівників освіти і науки України (Довідка № 02/337-А від 26.12.2017 р.) при підготовці нарад з головами профспілок та пропозицій щодо розвитку соціального партнерства в регіоні; ТОВ «Автогаз-ОІЛ» (Довідка № 1.12.2017/11 від 19.12.2017 р.) в процесі розробки колективного договору, планів соціального розвитку колективу підприємства. Окремі результати дослідження запроваджено у навчальний процес Центральноукраїнського національного

технічного університету під час викладання навчальної дисципліни «Економіка праці та соціально-трудова відносини» (довідка № 31-15/308 від 11.09.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до визначення моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу, адаптованого до умов інтеграції в ЄС. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дослідженні використано лише ті положення, що є результатом особистих напрацювань.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення й результати дисертаційного дослідження доповідалися на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Туризм і гостинність: вчора, сьогодні, завтра» (м. Черкаси, 12 – 13 жовтня 2016 р.); «Modern Problems of Management: Economics, Education, Health Care and Pharmacy» (м. Ополє, 26 – 29 жовтня 2017 р.); «Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку» (м. Київ, 14 – 16 листопада 2017 р.); «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» (м. Кропивницький, 29 листопада 2017 р.); «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, 29 листопада – 1 грудня 2017 р.); «Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки» (м. Кропивницький, 21–22 березня 2018 р.); всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Людина і праця в економіці регіону» (м. Кропивницький, 31 жовтня 2016 р.); «Актуальні проблеми економіки та підприємництва» (м. Кропивницький, 22 листопада 2016 р.) та економічному науково-практичному форумі «Підприємництво і маркетинг у XXI столітті» (м. Одеса, 23 – 25 вересня 2016 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 16 праць, зокрема підрозділ у колективній монографії в іноземному виданні (0,5 друк. арк.), 5 статей – у вітчизняних наукових фахових виданнях (з яких 3 зареєстровані у міжнародних наукометричних базах даних), 1 стаття – у зарубіжному



науковому виданні, 9 публікацій – в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 6,15 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,10 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 4 додатків. Обсяг основного змісту роботи становить 197 сторінок, що включає 23 таблиці та 43 рисунки. Список використаних джерел, що налічує 339 найменувань, викладено на 35 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

### МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Професійний розвиток персоналу, його сутність та роль у соціумі

Проблема належного професійного розвитку персоналу в Україні останніми роками швидко набуває все більшої актуальності в умовах підвищення світових вимог до якості підготовки працівників на тлі прискореної інформатизації суспільства, глобальних інноваційних процесів, посилення інноваційного змісту праці. Нестача затребуваних професійних компетентностей порівняно з працівниками провідних фірм та корпорацій розвинених держав перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, української держави загалом. Накопичені недоліки в організації та якості професійного розвитку, зумовлені деформаціями у трудовому вихованні, освіті, оцінці та оплаті праці, перекосами у взаємодії ринків праці та освітніх послуг, слабкістю співробітництва соціальних партнерів (органів влади, закладів освіти, підприємств) в питаннях розвитку працівників, призводять до низької мобільності та слабкої соціалізації працівників, неготовності мотивувати себе до постійного професійного зростання, брати відповідальність за власну конкурентоспроможність, стан розвитку підприємства, регіону, країни.

Рух України до інноваційної економіки, гостра потреба в економічному зростанні на базі модернізації виробництва, упровадженні нових технологій, розробці інновацій зумовлюють нагальну необхідність переосмислення наявних наукових підходів та визначення нових можливостей щодо створення умов для безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. Водночас розв'язання економічних та соціальних проблем з розвитку персоналу є неможливим без формування сучасної теорії мотивації

професійного розвитку персоналу, без поглибленого вивчення теоретичних засад, сутності та місця професійного розвитку у соціумі.

Зосередимо увагу на розвитку наукових уявлень про обраний предмет, основні дефініції нашого дослідження (табл. А.1-А.3 додатку А). Наукова думка засвідчує, що професійний розвиток персоналу треба розглядати через призму законів діалектики, прояв об'єктивних та закономірних процесів загального розвитку природи, особистості та соціуму. В цьому сенсі економічна наука використовує здобутки та знання філософії, психології, педагогіки, соціології, менеджменту [9; 11; 16; 31; 34; 41; 45; 54; 66].

Зусилля науковців з приводу розуміння розвитку особистості зумовили появу багатьох оригінальних концепцій, які прямо чи опосередковано створюють теоретичні засади професійного розвитку. Частина з них базується на уявленнях про психологічні особливості поведінки людини, спрямованої на те, щоб мінімізувати труднощі буття, спричинені певною ситуацією. Певні нагальні потреби як відчуття нестачі чогось створюють напругу і людина реагує діями (наприклад, працею), щоб її зняти, забезпечити краще задоволення потреб за допомогою конкретних вмінь і знань. Такий підхід підтримують у своїх працях З. Фрейд, Ф. Тайсон, інші науковці (табл. А.3 додатку А). Частина науковців дотримується уявлення про причинність дій як намірів людини (колективу) впливати на оточуюче середовище певним чином, певними засобами, і отримання задоволення в разі здійснення таких намірів внаслідок накопичення вмінь і знань (А. Маслоу, В. Врум, С. Адамс, Л. Портер та ін., табл. А.3 додатку А). Прихильники такої точки зору схильні дотримуватись того уявлення, що в міру того, як людина дорослішає, поведінка все частіше спрямовується на набуття нових знань, навичок і вмінь, отже, набуття компетентностей для ефективної взаємодії зі своїм оточенням у різноманітних сферах життєдіяльності.

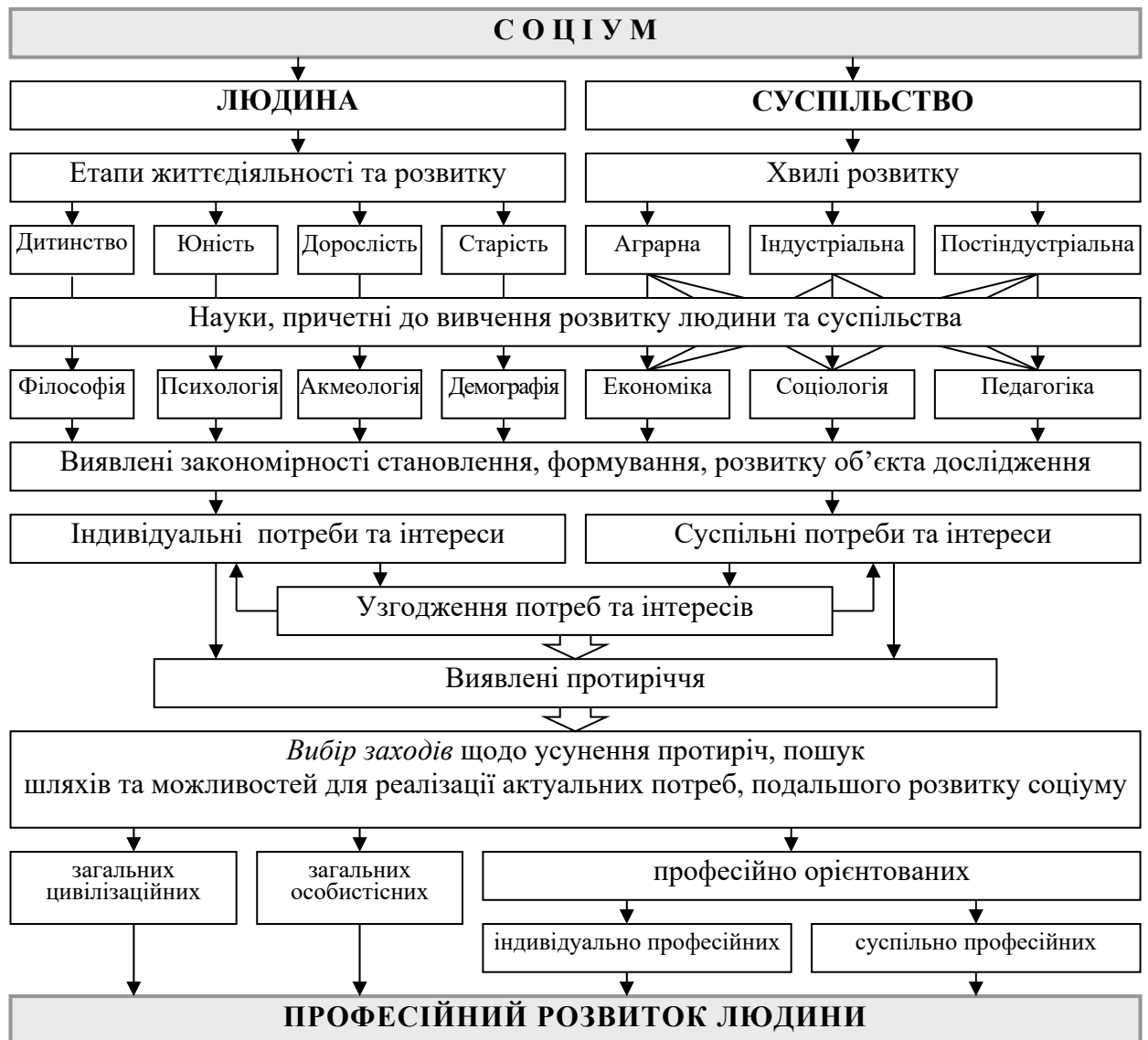
Існують також інші теоретичні розробки – теорії розвитку, теорії особистості, теорії мотивації, підтримувані відомими в світі дослідниками

(Ч. Кулі, Ж. Піаже, Е. Еріксона, К. Хорні, С. Адамса, Ф. Герцберга та ін., табл. А.3 додатку А), які пов'язують безперервний розвиток людини з мотивацією індивіда, людей у різних сферах діяльності. Важливим кроком у збагаченні наукових підходів стали розробки теорій людського капіталу і концепцій людського розвитку. Ці теорії доводять доцільність, цінність та ефективність інвестування у розвиток людини, зокрема у професійний розвиток через інвестування в освіту, безперервне навчання населення. На необхідності активного використання цих ідей в теорії й на практиці наголошують у своїх публікаціях Л. Лібанова, О. Макарова, Л. Черенько, О. Грیشнова, О. Захарова та інші відомі українські науковці [292; 62; 63; 119]. Зазначені теорії створили підґрунтя сучасних уявлень про розвиток людини. Більшість положень зазначених теорій покладено в основу сучасних теорій менеджменту та економіки праці, концепцій освіти та професійного розвитку [9; 11; 19; 62; 70; 287; 119; 147; 148; 170; 271].

З огляду завдань нашого наукового дослідження, зробимо екскурс щодо розуміння загального сенсу професійного розвитку для людини і соціуму, маючи на увазі не лише його форми (навчання, перепідготовку, перекваліфікацію), але й новий зміст (сенси) з урахуванням глобальних інноваційних змін у змісті трудової діяльності.

Аналіз наукових джерел [188; 197; 199; 206] акцентує увагу на тому, що професійний розвиток природньо пов'язаний з людськими здібностями до праці, прагненнями дорослої людини до ефективної трудової діяльності, потребами постійного вдосконалення набутих навичок через набуття нових знань. Це дає підстави для вивчення природи професійного розвитку методами акмеології (науки про закономірності та механізми розвитку людини на етапі її дорослості) [2]. Головне її завдання – створення дослідницького інструментарію для виявлення досягнутого соціальним актором (особою, суспільством) рівня професіоналізму, його подальшого розвитку та ефективного використання. Такий інструментарій інтегрує професійно-діяльнісні моделі, алгоритми, технології з діяльністю людини у

межах обраної нею професії. Залучаючи методи акмеології, а також теоретичні здобутки філософії, психології, демографії, економіки праці, соціології праці, педагогіки та інших наук, пропонуємо авторське бачення системного взаємозв'язку професійного розвитку людини і соціуму (рис 1.1).



**Рис. 1.1. Схема системного взаємозв'язку між професійним розвитком людини і соціумом**

*Джерело: побудовано автором.*

З огляду на схему (рис. 1.1), людина упродовж свого життя проходить різні етапи життєдіяльності, розвитку, різні рівні становлення професіоналізму залежно від виховання, отриманої освіти, обраної професії, роботи за фахом або не за фахом. Ці етапи не завжди співпадають, проте, як

правило, можуть відбуватися паралельно: по мірі того, як людина зростає фізично, інтелектуально, робить свій вибір у світі професій, на ринку праці. Це характеризує неповторність людини, унікальність професійного розвитку, як процесу опанування однієї або декількох професій, що супроводжує трудову діяльність, є одним із найважливіших факторів досягнення людиною її особистісної зрілості, дорослості як активної перетворюючої індивідуальності [32]. У певних умовах розвитку соціуму людина стає носієм конкретних професійних якостей, певного інтелектуально-інноваційного потенціалу. Це залежить від суб'єктивних та об'єктивних чинників, зокрема від особливостей та умов індивідуального та суспільного розвитку, можливостей суспільного прогресу на основі досягнень науки і техніки, накопичення знань, темпів руху до постіндустріальної економіки, подолання протиріч, своєчасного виявлення шляхів та можливостей для реалізації потреб, подальшого розвитку соціуму.

У свою чергу, якісні зміни у професійному розвитку людей не можуть не впливати на розвиток соціуму, отже, між ними завжди існує тісний взаємовплив.

Користуючись положеннями акмеології, можна стверджувати, що «акме» виступає як ознака досягнення вершини розвитку професійного, творчого потенціалу соціального суб'єкта (представника будь-якої професії). Вона супроводжує явище набуття професійності на всіх етапах розвитку людської цивілізації, а за умов сьогодення та з огляду на прогнозування близького майбутнього – інноваційної економіки – потребує додаткової актуалізації, уваги з боку науковців та практиків.

В цьому контексті уявляється важливим з'ясування особливостей формування системи характеристик людини під впливами соціальних, економічних, демографічних, техніко-технологічних та культурних чинників та умов. Крок за кроком мають бути досліджені специфічні механізми й результати таких впливів на макро-, мезо-, мікроекономічному рівнях на організацію життєдіяльності людини, що робить можливим виявлення та

реалізацію її професійних потенцій. Зауважимо, що індивіди суттєво різняться, зокрема спроможністю протидіяти несприятливим обставинам, всупереч їм реалізовувати свої наміри. Їх «акме», оцінюване з урахуванням конкретних ситуацій його прояву, завжди підказує, чого вони варті за множиною їх характеристик як особистості, як суб'єкта діяльності, як представника конкретної професії [74; 164; 165].

Тому професійне визначення особистості ми пов'язуємо також із необхідністю здійснювати трудовий вибір на ринку праці в умовах невизначеності, гостроти як особистісних проблем громадян, так і соціально-економічних проблем суспільства, до вирішення яких не всі і не завжди готові та здатні.

Апелюючи до професійної самовизначеності, розуміємо під нею динамічний процес розвитку та самореалізації людини у середовищі, тривалість якого визначається зовнішніми умовами та індивідуальними особливостями суб'єкта вибору професії, формування адекватних професійних намірів і планів, реалістичного образу себе як професіонала, до основних етапів якого відносимо: первинне орієнтування у різних сферах праці, виникнення і формування (переважно у шкільному віці) професійних намірів; ознайомлення з основами професії, самостійне професійне навчання; формування індивідуального стилю професійної діяльності включенням в систему реальних виробничих, соціально-трудова відносин; професійну адаптацію; досягнення очікувань від результатів професійної діяльності, самореалізацію у процесі праці.

Виходячи з викладених міркувань, виходимо з розуміння професійного розвитку людини як використання суб'єктом наданих йому природою і соціумом можливостей для формування власних професійних якостей задля виконання професійних обов'язків з найбільшим соціальним та економічним ефектом для себе і соціуму.

На рисунку 1.2 пропонується схема авторського підходу до розуміння зв'язку системи характеристик людини і соціуму в контексті професійного розвитку особистості.



**Рис. 1.2. Зв'язок елементів цілісної системи характеристик людини у вимірах соціуму в контексті її професійного розвитку**

*Джерело: побудовано автором.*

На основі об'єднання індивідуальних і суспільних зусиль щодо професійної підготовки людини (на рівні закладів освіти, підприємств з участю держави) відбувається її поступовий професійний розвиток, як процес набуття професіоналізму у межах однієї чи кількох професій, який виступає одночасно одноосібним і суспільним процесом підготовки працівників до виконання нових завдань, нових функцій, опанування затребуваними компетентностями. Заклади освіти організують трудове виховання, профорієнтацію, професійну підготовку адекватно своїм



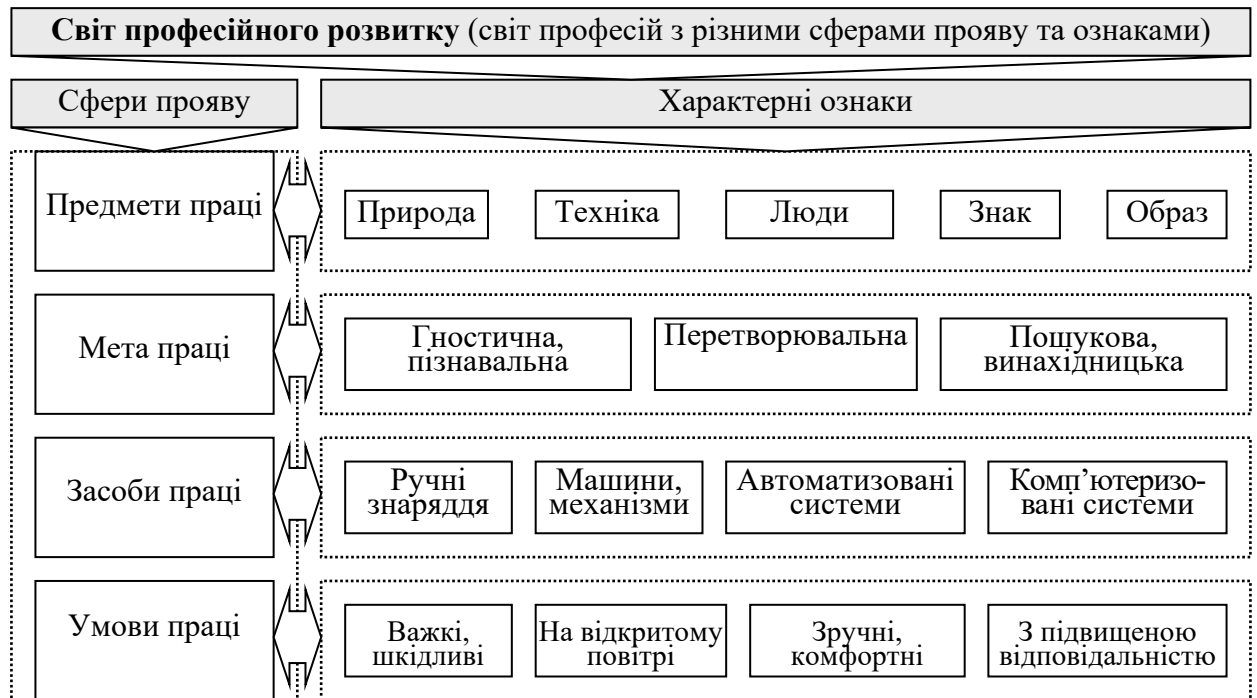
повноваженням на ринку освіти. Підприємства створюють служби управління розвитком персоналу, залучають спеціальні методи і системи управління професійним розвитком, що включають управління виробничою адаптацією персоналу, професійним навчанням, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, атестацією та сертифікацією персоналу, плануванням кар'єри, підготовкою резерву. Усі ці заходи мають спрацьовувати в інтересах нарощування професіоналізму окремої людини і зайнятого населення загалом, тобто орієнтуватися на процеси набуття компетентностей (знань, вмінь, досвіду), що відрізняється у часі новим змістом, відповідає вимогам часу, динамічним змінам ринкового попиту, оточуючого середовища, викликам конкуренції, глобалізації, світовим тенденціям інноваційного розвитку. У такому розумінні соціальні та економічні зиски матиме той соціум, в якому створюються кращі можливості для якісного та ефективного професійного розвитку людини, реалізації її професійного потенціалу.

Варто розуміти, що створення професіоналу не зводиться суто до завдань організації професійної підготовки (не зменшуючи її значення). Чим складнішими стають вимоги до компетентностей сучасного працівника, тим більше проявляється обмеженість прагнень досягти цілей становлення професіонала традиційними засобами професійного навчання на підприємстві.

Відмічене корелює з думкою Н. Бердяєва, зокрема його цікавим передбаченням сприйняття людиною техніки майбутнього як засобу професійної діяльності: «Ми говоримо не лише про техніку економічну, промислову, пов'язану з переміщенням і комфортом життя, але й про техніку мислення, живопису, техніку духовного життя» [26].

У становленні професіонала не можна недооцінювати величезного значення культури, духовності, пріоритетних цінностей людини, сили її мотивацій до ефективної праці, творчості, оновлення знань. При цьому важливо, щоб темпи здобуття нових знань і вмінь не відставали від стрімких

змін професійного світу, глобальних тенденцій, зрушень в інноваційному розвитку. Отже, роль професійного розвитку людини у соціумі не можна сприймати спрощено. У свою чергу, зміст і форми професійного розвитку не можна вважати незмінними у часі і просторі. Тому професійний світ (світ професій) має різні сфери свого прояву і різні характерні ознаки (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Схема загальних уявлень про світ професійного розвитку**

*Джерело: побудовано автором на основі підходів Е. Клімова [142].*

Аналіз наукових джерел дає змогу констатувати таке:

- теоретико-методичні аспекти професійної підготовки відображені у наукових працях С. Гончаренка [54], В. Краєвського [160], Д. Алімасова [6], А. Алексюк [4], В. Андрущенко [11], Ю. Бабанського [14], С. Батишева [20], Б. Гершунського [47], О. Дмитренко [79], Т. Корень [139], В. Кременя [158], В. Савченко [236], С. Сисоєвої [249], В. Сластеніна [251], М. Семикіної, А. Орлової [244], В. Семиченко [246]; З. Курлянд [264 та ін.;
- питання впровадження та удосконалення стандартів професійної освіти, підвищення якості підготовки фахівців розкрито у працях Д. Махотіна [188], Н. Твердиніна [261], аспекти прогнозування потреби у фахівцях – у роботах О. Левченко, О. Ткачук [265] та ін.;

– структура системи професійної освіти та сутність технологій підготовки фахівців розкриті у працях В. Гузеєва [64], О. Овчарук [153] та ін.;

– освіті дорослих, розвитку післядипломної освіти, підвищенню кваліфікації, організації професійного навчання на підприємствах присвячено публікації І. Батракова [21], В. Бордовського [35], Е. Клімова [141], Б. Ясько [311], О. Магопєць [179], З. Смутчак [253], А. Орлової [203; 204] та ін.;

– питання формування професійної зрілості суб'єктів трудової діяльності вивчають В. Бодров [31], В. Данюк [271], Т. Кудрявцев [163], Н. Кузьміна [165], С. Піняєва [213], В. Савченко [235] та ін.;

– аспекти вдосконалення професійної підготовки на основі трансформації вищої освіти викладено у наукових працях В. Беспалько [27], С. Змеєва [122], А. Новікова [199] та ін.

Виходячи з аналізу наукової думки, зауважимо, що в літературі, як такого, окремого категоріального апарату професійного розвитку немає, існують лише різні інтерпретації, представлені дефініціями [138]. Останні стосуються переважно меж різних сфер прояву економічної активності, перегляд яких як «по горизонталі», так і «по вертикалі», виявляє як спільне (участь у трудовому процесі), так і відмінності, зумовлені специфікою професій, подальшим поділом праці в межах професії.

Автором систематизовано окремі дефініції, які набули поширення у сфері професійного розвитку персоналу підприємств (Додаток А, таблиця А.1). Під час дослідження було виявлено, що авторами багатьох публікацій часто ототожнюються поняття «професійна підготовка» і «професійний розвиток». При цьому у тлумачення терміну «професійна підготовка» різні автори вкладають різний зміст. Наприклад, одні автори виявляють тяжіння до розуміння професійної підготовки як процесу формування знань, умінь, навичок, фахових якостей особистості, необхідних для виконання професійної діяльності (В. Сластенін [251]): йдеться про застосування

процесуальної основи для визначення поняття та визнання результату цього як процесу.

Інші автори сприймають професійну підготовку з позиції формування у суб'єкта готовності до майбутньої професійної діяльності (Ю. Гущина, Т. Нестеренко, В. Рекед [68]). Дехто професійною підготовкою визнає не тільки сформованість знань, умінь, навичок, фахових якостей особистості, необхідних для виконання професійної діяльності, але й їхню психологічну готовність до праці, стійку орієнтованість на виконання професійних обов'язків [31; 255]. Є думка, що професійна підготовка – це спільний процес надання професійних знань як у закладах вищої освіти, професійно-технічних навчальних закладах, так і на підприємствах в межах створених там центрів професійного навчання [169; 179; 184; 188]. Існують інші погляди окремих авторів, які професійну підготовку розуміють як професійне навчання, концентруючи увагу на системних компонентах професійності – на цілях, завданнях, змісті, формах, методах професійного навчання (Н. Кузьміна [165]).

Більшість авторів під розвитком як окремої особистості, так і сукупності людей, розуміють процеси якісних змін у психіці, поведінці, знаннях, навичках, поглядах, намірах, прагненнях та діях, які відображаються на діяльності, її результатах і зокрема – на якостях людини, особистих характеристиках, знаннях, вміннях, здібностях до праці (різної за складністю) [9; 11; 62; 63; 177; 236; 243; 273; 276].

Здійснений нами аналіз наукових джерел засвідчив, що науковці дотепер не знайшли єдиного підходу до визначення професійного розвитку персоналу підприємства, хоча у багатьох публікаціях переважає розуміння професійного розвитку персоналу як процесу:

– системно організований процес неперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників [69, с. 148; 235, с. 17];

- процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [285; с. 325];
- процеси професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо [63; с. 16].

Між тим спектр думок щодо визначення професійного розвитку є доволі широким (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття  
«професійний розвиток персоналу»**

| Автор                         | Узагальнення наукових підходів до визначення поняття, джерело                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| А. Зленко,<br>Д. Мірошніченко | Набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які суб'єкт праці використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності [121]                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| В. Данюк                      | Системно організований процес неперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [69]                                                                                                                                                                          |
| О. Грішнова<br>А. Кібанов     | Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації; в широкому розумінні – професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточне періодичне оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійне просування [62; 63; 136; 270]                                                                                              |
| С. Лучик                      | Це не лише професійний вибір і подальше навчання, а й тактика побудови кар'єри, вироблення професійної поведінки, наявність професійних досягнень, задоволення від процесу та результатів праці, зміну або стабільність робочого місця, професії [177]                                                                                                                                                                                    |
| В. Хміль                      | Процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [285]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| В. Савченко                   | Це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей [235; 236] |
| О. Чернушкіна                 | Постійне професійне самовдосконалення, саморозвиток на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетентностей [291]                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Джерело: складено автором на основі вивчення та систематизації наукових джерел [62; 63; 69; 136; 177; 235; 270; 285; 291]

Так, наприклад, А. Зленко та Д. Мірошніченко під професійним розвитком розуміють набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які суб'єкт праці використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності, а також процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків відповідно нових посад [121, с. 36]. Аналогічну точку зору спостерігаємо у публікаціях О. Нестеренка [197, с. 87] та І. Мосійчука [192].

Дещо інший підхід пропонує А. Кібанов, розглядаючи поняття професійного розвитку персоналу як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом [136; 270]. Близької точки зору дотримується О. Грішнова [62].

Більш ґрунтовно підходить до розкриття зазначеного терміну В. Савченко, автор українського підручника «Розвиток персоналу» [236]. Науковець вважає за доцільне розкривати сутність зазначеного терміну, виходячи з позицій підприємства: під професійним розвитком особистості він розуміє підготовку й адаптацію особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю [236, с.17], а розвиток персоналу трактує як системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентності працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу [236, с. 18].

Міркування С. Лучик в даному питанні ґрунтуються на застосуванні багатоаспектного підходу: дослідниця пропонує бачити у професійному розвитку не лише професійний вибір і подальше навчання, а й тактику побудови кар'єри, вироблення професійної поведінки, наявність професійних досягнень, отримане задоволення від процесу та результатів праці, зміни або стабільності робочого місця, професії [177, с. 26].

О. Чернушкіна, визначаючи сутність професійного розвитку на рівні працівника, характеризує його передусім як постійне професійне самовдосконалення, саморозвиток на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетентностей [291, с. 87].

Між тим варто підкреслити, що у представлених визначеннях здебільшого розкривається саме традиційне бачення процесу професійного навчання та підвищення кваліфікації, організоване на базі підприємства чи організації. Водночас, поза увагою більшості авторів часто залишається особистісний професійний саморозвиток працівників, який не можна не враховувати в умовах інформатизації розвитку суспільства.

Виходячи з критичного аналізу та узагальнення наукової думки, пропонуємо визначати сутність поняття «Професійний розвиток персоналу підприємства» застосовуючи дуальний підхід:

а) на рівні підприємства – як комплекс заходів, що забезпечує безперервне оновлення професійних знань та навичок персоналу, його адаптацію до зростаючих професійних вимог, зацікавленість у професійному зростанні в інтересах активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства;

б) на рівні працівників – як процес неперервного розвитку професійних компетентностей на основі поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищенням самомотивації до реалізації інноваційних цілей підприємства.

Запропоноване визначення професійного розвитку на рівні підприємства відрізняється від відомих визначень тим, що передбачає мотиваційне забезпечення зацікавленості персоналу у такому розвитку і при цьому спрямовує вектор такого розвитку у напрямі нарощування професійних компетентностей, прояву інноваційної активності, зростання конкурентоспроможності підприємства.

Стосовно визначення професійного розвитку на рівні працівника, зосереджуємо увагу також на важливій відмінності авторського підходу від

інших, проаналізованих нами визначень. По-перше, йдеться не про підвищення професіоналізму як такого (самого по собі), а про безперервне його зростання через набуття затребуваних професійних компетентностей (знань, вмінь, досвіду), що надає поняттю «розвиток» сенсу щодо його визначеності та упорядкованості – поетапного сходження до вершин професіоналізму упродовж трудового життя. По-друге, зроблено акцент на тому, що основою успішного індивідуального професійного розвитку є передусім поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищення ролі самомотивації людини до повнішого використання трудового потенціалу в інтересах реалізації цілей підприємства в економічному зростанні та інноваційному розвитку.

Запропоновані визначення уточнюють та розвивають наявні теоретичні підходи з урахуванням сучасних актуальних потреб підприємств.

Доцільно підкреслити, що значення таких наукових пошуків в Україні зростає, адже нещодавно стала формуватися державна політика у сфері професійного розвитку українських працівників, яка передбачена Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI. Водночас не можна не звернути увагу на той факт, що цей Закон зі змінами та доповненнями, внесеними у 2015 році (ВВР, № 5067-VI від 05.07.2015), визначаючи правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, не містить тлумачення поняття «професійного розвитку», хоча визначення окремих понять, які стосуються професійного розвитку («атестація працівників», «неформальне професійне навчання працівників», «підтвердження кваліфікації працівників», «працівник», «професійне навчання працівників», «роботодавець», «формальне професійне навчання працівників» [115]) все ж таки наведено.

Державна політика у сфері професійного розвитку персоналу підприємств відповідно до зазначеного вище Закону впроваджується за принципами: доступності професійного розвитку працівникам; вільного



вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи; додержання інтересів роботодавця та працівника; безперервності процесу професійного розвитку працівників. Безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників покладається на роботодавців, які мають здійснювати його шляхом організації професійного навчання працівників, їх атестації [115].

При цьому законодавство розрізняє формальне і неформальне професійне навчання. За результатами формального професійного навчання працівникові видається документ про освіту встановленого зразка. В разі ж неформального навчання такого документу не передбачено. Зазначене навчання здійснюється, як правило, на підприємстві в разі необхідності за кошти роботодавця, однак законом при цьому не регламентуються місце навчання, його терміни, форма навчання.

Формальне професійне навчання працівників за існуючим законодавством означає набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка:

- для робітників – первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, що може здійснюватися безпосередньо у роботодавця або організовуватися на договірних умовах у професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, в установах, організаціях;

- для працівників, які за класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців, – перепідготовку, стажування, спеціалізацію та підвищення кваліфікації і може організовуватися на договірних умовах у вищих навчальних закладах [115].

Доречно також підкреслити, що у Законі України «Про професійний розвиток працівників» зазначено, що «для організації підтвердження результатів неформального професійного навчання працівників у складі державної служби зайнятості створюються центри визнання результатів

неформального професійного навчання», однак, слід зауважити, що дотепер такі центри в жодному регіоні не створено. Крім того, державою все ще не передбачено ніякої конкретної відповідальності керівників підприємств за організацію професійного розвитку персоналу [115], а також відповідальності політиків, урядовців за проведення професійних трансформацій і реформ професійної освіти в Україні.

З урахуванням цієї обставини з'ясовується наявність ще однієї проблеми професійного розвитку – проблеми професійної неоднозначності, виявленої за результатами аналізу інформації щодо переліку відомих професій, представлених каталогами в мережі Інтернет (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Каталоги професій, представлені на сайтах Інтернет (вибірка)

| Сайти з каталогами професій                                                                                                                                                                                                                                           | Професії   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <a href="http://enjoy-job.ru/professions/">http://enjoy-job.ru/professions/</a>                                                                                                                                                                                       | 165 назв   |
| <a href="http://www.profivbor.ru/catalog/index.php?sort=name&amp;order=desc&amp;SECTION_ID=132">http://www.profivbor.ru/catalog/index.php?sort=name&amp;order=desc&amp;SECTION_ID=132</a>                                                                             | 1551 назва |
| <a href="http://www.start-capital.ru/resources/professions/">http://www.start-capital.ru/resources/professions/</a>                                                                                                                                                   | 250 назв   |
| <a href="http://moeobrazovanie.ru/search.php?section=prof">http://moeobrazovanie.ru/search.php?section=prof</a>                                                                                                                                                       | 598 назв   |
| <a href="http://www.education.ua/ua/professions/">http://www.education.ua/ua/professions/</a>                                                                                                                                                                         | 260 назв   |
| <a href="http://moeobrazovanie.ru/professions_all.html">http://moeobrazovanie.ru/professions_all.html</a>                                                                                                                                                             | 422 назви  |
| <a href="https://uk.wikipedia.org/wiki/">https://uk.wikipedia.org/wiki/</a>                                                                                                                                                                                           | 197 назв   |
| <a href="https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/klassifikatory/statisticheskie-klassifikatory/klasifikator-profesiy-kp-950586.html">https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/klassifikatory/statisticheskie-klassifikatory/klasifikator-profesiy-kp-950586.html</a> | 8974 назв  |

*Джерело: складено автором на основі систематизації Інтернет-сайтів.*

Представлення професійного світу назвами професій розкриває не лише кількісну різноманітність їх назв, але й їх динаміку. Відповідно даних, представлених Міжнародною організацією праці при ООН, за останнє століття понад 600 професій зникли, понад 1000 професій суттєво змінилися, постійно з'являються сотні нових професій, їх різновиди [223]. Експертами прогнозуються десятки нових професій, до появи яких поки не готові навчальні заклади ні в Європі, ні тим більше в Україні (табл. А.9 додатку А). На думку експертів, дотепер не знайдено правильної відповіді на питання щодо кількості професій, що існують в Україні [223]. Така ситуація поряд з

існуючим дисбалансом у розвитку ринку праці і ринку освітніх послуг ускладнює практичне розв'язання проблем професійного розвитку населення і персоналу підприємств зокрема.

Доречно підкреслити, що в умовах стрімких змін у розвитку інформаційних технологій в країнах Європи значно раніше, ніж в Україні, дійшли розуміння гострої потреби вдосконалення професійного розвитку персоналу підприємств. Передусім тут виходять з визнання тісної залежності перспектив економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності від розвитку безперервної професійної освіти і навчання, що включає внутрішньофірмову підготовку і постійний професійний розвиток персоналу. Базовою стратегією у практичній реалізації цих питань вважається стратегія розвитку «Європа 2020», що містить новітню європейську соціально-економічну концепцію XXI століття. Саме ця концепція зосереджує увагу на актуальності якісного професійного розвитку персоналу підприємства, який обумовлює можливості для людини стати на виробництві носієм інновацій як на стадії генерування нових ідей, так і в процесі їх впровадження.

Зростання значимості проблематики професійного розвитку персоналу підприємств в ЄС пов'язують також з актуалізацією низки проблем, зокрема:

- недостатня конкурентоспроможність економіки країн ЄС (за визнанням європейських експертів);
- необхідність підвищення мобільності людських ресурсів в країнах ЄС;
- збільшення масштабів руху мігрантів у світі і зокрема в Європі;
- швидке старіння населення Європи, що зумовлює загострення кадрових проблем на підприємствах;
- небезпека міжетнічних конфліктів у сфері праці, складність управління кадрами внаслідок поширення культурної багатоманітності за рахунок збільшення територій, включених в ЄС;
- загострення конкуренції на світовому рівні [225].

Пріоритетною стратегічною ціллю Європейської концепції стає передусім розумне зростання, тобто зростання економіки, що базується на

новітніх знаннях та інноваціях. При цьому не менше значення мають цілі сталого зростання (сприяння більш ефективному використанню ресурсів, підвищення екологічності економіки), стимулювання економіки з високим рівнем зайнятості, що сприятиме зниженню конфліктності соціально-трудових відносин, соціальній і територіальній згуртованості. Серед цілей стратегії «Європа 2020» особливе місце відводиться програмам: «Інноваційний Союз» (передбачає кращий доступ до фінансування інновацій в інтересах розвитку і створення перспективних робочих місць); «Програма в області цифрових технологій для Європи» (орієнтована на прискорення розвитку інтернет технологій в діяльності підприємств та організацій); «Програма для нових умінь та робочих місць» (передбачає розвиток та оновлення знань, навичок, вмінь, отже, набуття професійних компетентностей впродовж життя на основі кращої координації між попитом і пропозицією на ринку праці, модернізацію робочих місць, забезпечення мобільності працівників за рахунок постійного професійного навчання); «Молодь у русі» (ідея щодо надання вагомому імпульсу у розвитку освіти та професійної підготовки, що відповідають потребам молоді, можливостям пошуку першого місця роботи; підвищення якості та привабливості європейської освіти та професійної підготовки) [225].

Виходячи з визначених пріоритетів стратегії «Європа 2020», акценти на підвищенні ролі якісного професійного розвитку мають стати довготривалими. Важливо підкреслити, що Європейська Комісія з цього приводу націлює країни-члени на трансформацію систем освіти та навчання, підпорядковані формуванню таких ключових компетентностей:

- уміння вчитися;
- спілкування іноземними мовами;
- підприємницькі навички та вміння;
- спроможність ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології;

– здатність застосовувати можливості електронного навчання, цифрова грамотність та інше.

Варто виокремити нове бачення цінності зазначених ключових компетентностей в контексті стратегії «Європа 2020». Їм відведено вищу «вагу», ніж специфічним знанням з окремих галузей діяльності. За цих умов актуалізується значення підвищення рівня кваліфікації фахівців і робітників, а також реалізація програм освіти і професійного розвитку впродовж життя. Остання охоплює широку взаємодію між різними секторами і рівнями освіти та професійної підготовки, налагодження консультацій соціальних партнерів на європейському рівні в інтересах підвищення привабливості професійного навчання в Європі.

Отже, виходячи з огляду сучасних теорій, концепцій європейської освіти та професійної підготовки, можна стверджувати, що в умовах інформатизації економік світу більших конкурентних переваг набуватимуть ті підприємства й країни загалом, які будуть приділяти більше уваги професійному розвитку персоналу, де світ професій і професійного навчання на підприємствах буде швидко трансформуватися у відповідності до стрімких інноваційних змін, що відбуваються у світі. Виходячи із сучасних концепцій людського розвитку [178], проблематика професійного зростання персоналу буде і надалі актуалізуватися у зв'язку із зрушеннями у структурі виробництва, що призводять до трансформації змісту праці, формуючи передумови переходу до інноваційної моделі зайнятості. Вагомими факторами впливу залишатимуться глобальні процеси поширення інтелектуальних технологій, що закономірно обумовлює появу нових вимог до робочої сили на тлі посилення ролі інноваційної праці (трудової діяльності творчого характеру, пов'язаної з розробкою і впровадженням інновацій). Можна передбачити, що в умовах реалізації обраного Україною курсу на євроінтеграцію, об'єктивно зростатиме необхідність пошуку шляхів вдосконалення професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств і створення для цього дієвих механізмів мотивації.

## **1.2. Мотивація професійного розвитку: сутність, інструменти, регулятори та механізм впливу**

З давніх часів дослідників цікавили причини, які спонукають людей не тільки працювати, а й навчатися, досягати вершин професійної майстерності як індивідуально, так і колективно.

Узагальнення результатів вивчення наукових джерел дає змогу стверджувати, що в залежності від предмету та завдань наукового аналізу дослідники схильні висловлювати різні та неоднозначні думки щодо мотивації людини у сфері праці та професійного розвитку. Водночас, більшість з них у своїх концепціях дотримуються тієї думки, що накопичення нових знань, вмінь і досвіду сприяє прогресу людської цивілізації, зумовлює зміну засобів праці, оснащення трудових процесів, умов праці; ці процеси одночасно супроводжуються змінами вимог до працівників, їх вмінь, знань, компетентності. Ці зміни врешті-решт позначаються на індивідуальному та суспільному професійному розвитку. Зазначені процеси відбуваються з різною швидкістю в залежності від умов життя, стану економіки, її моделі, технологічного укладу, культури, ступеня активізації внутрішніх рушійних сил (потреб, бажань, інтересів, прагнень, мотивів) і посилення зовнішніх впливів на індивідуальну і масову свідомість, трудову поведінку особистостей і населення загалом. Ключовою рисою нової моделі постіндустріального розвитку стає передусім високий рівень інтелектуалізації, професійних компетентностей персоналу підприємств та організацій, творчий підхід працівників до вирішення завдань, комунікабельність, мотивація до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня та мобільності [230, с. 69]. Усі ці зміни знаходять відображення в еволюції наукової думки, пошуках нових інструментів та регуляторів впливу на трудову поведінку людини, зокрема мотивованість персоналу до професійного розвитку. Ідеї такого змісту з різною мірою глибини, притаманною специфікою і певними відмінностями відображає

систематизований у додатку А перелік теорій розвитку, теорій особистості і теорій мотивації (табл. А. 3).

Формування ключових професійних компетентностей, яких сьогодні потребує економіка, підприємства, – є складним завданням. Розв’язання цієї проблеми варто бачити у залученні прийнятних чинників, важелів та механізмів мотивації. До такого висновку наштовхують теоретичні концепції щодо мотивації професійного розвитку, типізації мотивацій (успіху, досягнень, емпатій тощо, мотивів (дефінітарних, росту тощо (табл. А.4, А.7), розроблені класифікації потреб (за природою виникнення, за сприйняттям тощо (табл. А.5), систематизація складових відомих систем і моделей людського розвитку (табл. А.6), складових індивідуальної мотивації професійного розвитку (потреб, здібностей, цінностей тощо (табл. А.8)). Аналіз наукових джерел засвідчує, що сучасні наукові трактування мотивації у сфері праці базуються на комбінації підходів різних теорій та моделей мотивації. Передусім йдеться про такі теорії:

- традиційні теорії (наприклад, наукові підходи Ф. Тейлора [262]);
- змістовні теорії (теорія ієрархії потреб А. Маслоу [185], двофакторна модель мотивації Ф. Херцберга [284], трьохфакторна модель Д. Макклелланда [180], диспозиційна і аттитюдна моделі А. Здравомислова [120], Г. Оллпорта [202], типологічна модель В. Герчікова [44], система збалансованих показників Х. Рамперсада [226]);
- процесуальні теорії (теорія Портера-Лоулера [189], теорія очікувань В. Врума [189], теорія справедливості С. Адамса [233]).

Традиційні теорії, що орієнтовані на використання «батога та пряника», приділяють значну увагу ролі матеріального стимулювання у мотиваційній системі.

Змістовні теорії базуються на виокремленні ролі потреб, якими керується індивід у своїй діяльності. Потреби рекомендовано враховувати у побудові моделей мотивації.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію як процес, вони орієнтовані на урахування комплексного впливу на діяльність індивіда сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів.

Виходячи з результатів аналізу різноманітних уявлень про мотивацію (додаток А) стосовно предмету дослідження зазначимо наступне: чим більшою для працівника є потреба у певному виді благ та усвідомлення реальних можливостей її задоволення через продуктивну працю, професійне зростання, тим активніше працівник діє у напрямі професійного зростання, тим більшою є сила мотивації (і навпаки). На високу зацікавленість працівників у постійному професійному розвитку слід розраховувати лише у разі можливостей задоволення спектру потреб в існуючій мотиваційній системі. Остання стосується умов життя та зайнятості, корисності суспільної та професійної діяльності, сенсу отримання більш високого рівня освіти, задоволення від отримання матеріальних та духовних цінностей, співвідношення трудових зусиль і отримуваного доходу, престижності праці та її суспільного визнання (наприклад, через матеріальне та пенсійне забезпечення, соціальні гарантії, пільги), перспектив кар'єри, професійного зростання, самореалізації, прояву творчості тощо. В кожній країні, на кожному підприємстві набір окреслених умов та чинників є різним, ступінь розвитку потреб працівників також має свої особливості. Дієве управління професійним зростанням персоналу потребує розуміння сутності мотивації професійного розвитку.

Водночас слід враховувати, що по мірі становлення інноваційного суспільства об'єктивно зростає вагомість елементів праці інноваційного змісту у структурі трудової діяльності. На підприємствах перспективи інноваційних зрушень неодмінно залежатимуть від якості робочої сили (працівників), які, на думку І. Петрової, є носіями і реалізаторами інновативності [211]. Тому мотивація професійного розвитку персоналу має обов'язково корелювати з інноваційними цілями підприємств.

Аналіз наукових джерел підтвердив, що в літературі «мотивація професійного розвитку» висвітлюється по-різному (табл. 1.3).



**Наукові уявлення про мотивацію у сфері праці і мотивацію професійного розвитку персоналу**

| Автори                                      | Узагальнення наукового підходу                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| М. Мескон,<br>М. Альберт,<br>Ф. Хедоури     | Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистісних цілей чи мети організації [189].                                                                                                                                                                                                 |
| Дж. Гибсон,<br>Д. Іванцевич,<br>Д. Доннелли | Мотивація – це поняття, що використовують для опису сил (зовнішніх та внутрішніх), які діють на індивіда і спонукають його до дії певним чином [48].                                                                                                                                                                        |
| Р. Мауэрс                                   | Процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішніх і зовнішніх факторів [170].                                                                                                                                                                                                                           |
| А. Кибанов                                  | Процес свідомого вибору людиною тієї чи іншої поведінки, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) фактів [270].                                                                                                                                                                           |
| С. Шапиро                                   | а) процес задоволення працівниками своїх потреб та очікувань у виконуваний ними роботі, здійснюваних в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з метою і задачами організації;<br>б) комплекс заходів, застосованих з боку суб'єкта управління задля підвищення ефективності праці працівників [295].                    |
| В. Шкатулла                                 | Процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей та мети організації [302].                                                                                                                                                                                                                   |
| Р. Фатхутдинов                              | Функція спонукання індивідуума до діяльності задля досягнення мети організації [275]                                                                                                                                                                                                                                        |
| А. Пономаренко                              | а) зовнішні та внутрішні спонукання економічного суб'єкта задля активізації ефективного виконання в організації поставлених завдань;<br>б) психологічні сили людини, спрямовані на підвищення рівня зусиль і наполегливості у разі несприятливих обставин;<br>в) спонукання людини до здійснення трудової діяльності [216]. |
| Є. Ільїн                                    | Мотивація – це динамічний процес формування мотиву [125].                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| А. Колот                                    | Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [147; 148].                                                                                                                                              |
| М. Семикіна                                 | Мотивація є процесом формування системи взаємопов'язаних та взаємообумовлених мотивів, які стають спонукальною причиною, поштовхом до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних цілей працівників і цілей організації [241-244].                                                                                 |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| В. Данюк,<br>В. Петюх,<br>С. Цимбалюк    | Мотивація слугує характеристикою психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; це є процес, що визначає динаміку мотиваційних настанов та трудової активності [69; 70; 271]                                 |
| С. Лучик                                 | Мотивація професійного розвитку – це процес досягнення достатньо високого рівня опанування професією, в якому зростає роль внутрішньої мотивації, пов'язаної із самоутвердженням особистості як професіонала [176].                                                                                                |
| О. Чернушкіна                            | Мотивація професійного розвитку – це внутрішній процес усвідомлення працівником під дією сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів) необхідності постійного професійного самовдосконалення, саморозвитку на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетенцій [291]. |
| Підхід автора<br>дисертаційної<br>роботи | Мотивація працівника - це активізація процесу вибору й реалізації людиною своєї поведінкової стратегії у сфері праці під впливом внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів в інтересах досягнення поставленої мети і мети підприємства [90; 96].                                                                     |
|                                          | Мотивація професійного розвитку персоналу – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів), які впливають на працівників, формуючи зацікавленість у постійному професійному самовдосконаленні на основі набуття затребуваних професійних компетентностей [90; 96].                                |

*Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів.*

Отже, судячи зі змісту таблиці 1.3, погляди вчених на сутність мотивації і зокрема мотивації професійного розвитку, напрями і можливості її забезпечення, є багатоаспектними і неоднозначними.

З огляду на праці В. Савченка [236], І. Петрової [211], А. Орлової [204], мотивація професійного розвитку стосується передусім формування рушійних сил та мотивів до освітньо-професійного розвитку персоналу і великою мірою залежить від держави, корпоративної відповідальності соціальних партнерів, з чим не можна не погодитися.

А. Колот і С. Цимбалюк розглядають ці питання через призму мотиваційного менеджменту, який здатний багатогранно регулювати трудову поведінку персоналу та його розвиток зокрема [211].

М. Семикіна пов'язує зазначену проблематику безпосередньо з мотивацією конкурентоспроможної праці на різних економічних

рівнях [242], а також з активізацією інноваційної праці [130].

С. Симоненко розглядає заохочення до професійного зростання персоналу в контексті мотивації до ефективної праці [248], В. Семиченко – в залежності від пріоритетів професійної підготовки [246] тощо.

С. Лучик, аналізуючи мотивацію до професійного розвитку, підкреслює зростання ролі внутрішньої мотивації, пов'язаної із самоутвердженням особистості як професіонала, що слід враховувати задля досягнення достатньо високого рівня опанування професією [176, с. 40].

І. Швець у своїх працях обґрунтовує необхідність створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу, розглядаючи формування зазначених мотивів через усвідомлення індивідом сенсу професійної діяльності, поставлених цілей розвитку, задоволеності життєдіяльністю [296].

По-різному бачать вчені і ключові напрями вирішення проблеми мотивації професійного розвитку.

Наприклад, Л. Сваб зосереджує увагу на мотиваційних важелях системи професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств [240], Т. Лівощко – на вдосконаленні складових системи мотивації професійної праці персоналу на підприємстві [174], Н. Мартинюк – на формуванні ефективного мотиваційного механізму професійного розвитку персоналу підприємств [183], О. Сторожук – на створенні дієвих мотиваційних важелів розвитку трудового потенціалу [259], О. Чернушкіна, З. Смутчак – на пріоритетному заохоченні молодих фахівців і робітників до постійного професійного розвитку [176; 253; 291].

Авторський підхід формуємо на основі узагальнення наукової думки: мотивація – це активізація процесу вибору й реалізації людиною своєї поведінкової стратегії у сфері праці під впливом внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів в інтересах досягнення поставленої мети і мети підприємства [90; 96].

Розвиваючи положення мотиваційних теорій, пропонуємо розуміти

мотивацію професійного розвитку персоналу як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів), які впливають на працівника, формуючи зацікавленість у постійному професійному самовдосконаленні на основі набуття затребуваних професійних компетентностей.

Запропонована авторська версія відрізняється від відомих визначень, по-перше, акцентуванням уваги на інтегрованій ролі внутрішніх і зовнішніх чинників (мотиваторів), по-друге, на необхідності формування і підтримки зацікавленості у такому постійному розвитку, що говорить на користь трудового виховання і розробки дієвої системи стимулювання (зовнішньої мотивації) персоналу, який прагне до розвитку професійних компетентностей.

Зовнішня мотивація відноситься до рушійних сил, що спонукають людину робити професійний вибір, опановувати професійні знання, професійно зростати, самовдосконалюватися, прагнути до професійної самореалізації, будувати кар'єру тощо.

Внутрішня мотивація професійного розвитку працівника виникає як бажання задовольняти свої потреби через професійну трудову діяльність, накопичення і оновлення знань, досвіду, нарощування професійних компетентностей. Основою формування тих чи інших мотивів поведінки персоналу є потреби (табл. А.4 додатку А), інтереси, цінності. Без їх вивчення не може бути побудована ефективна мотиваційна система.

Потребами працівників у сфері професійного розвитку вважатимемо відчуття нестачі знань або вмінь, що призводить до фізичного та соціального дискомфорту, докладання спеціальних зусиль до створення та підтримки умов життя, набуття затребуваних компетентностей в інтересах підвищення конкурентоспроможності. Не менше значення має розуміння зв'язку між рівнем освітньо-професійного зростання і отримуваним доходом, побудовою кар'єри і зростанням оплати праці тощо. Вважаємо, що саме усвідомлення актуальних потреб і розуміння можливості їх задоволення (отримання доходу та інших благ) через працю та професійний розвиток, формує внутрішні

мотиви працівника, їх спрямування (бажання робити трудовий та професійний вибір, працювати високопродуктивно, прагнути до професійного зростання, професійного навчання).

Мотиви професійного розвитку працівника розуміємо як усвідомлені причини, обставини, інтереси, що формують прагнення працівника задовольняти потреби набуття нових компетентностей через певні дії, професійне навчання (самостійно або за рахунок підприємства), заради поліпшення результатів трудової діяльності, відповідності зростаючим вимогам роботодавця та конкурентного середовища.

Пошук можливостей забезпечення самомотивації персоналу до професійного розвитку потребує розуміння природи формування відповідних мотивів. Базуючись на наукових підходах А. Маслоу [185], маємо констатувати таке: мотив професійного розвитку формується, як правило, тоді, коли сформовано набір певних цінностей у працівника, що відповідає усвідомленим соціальним потребам [244], задоволення яких вимагає такої організації власної діяльності, коли цінності одержуються відносно меншими (порівняно з іншими видами діяльності) матеріальними та моральними витратами, зусиллями.

Виходячи з цього, і оточуючі умови, і природа формування мотивів, можуть бути неоднаковими за змістом [240], що зумовлює різну спрямованість мотивації, її силу або слабкість. Йдеться про такі полярні ситуації:

1) мотив до професійного розвитку виникає, коли трудова діяльність постає визначальною умовою задоволення актуальних потреб і вимоги до освітньо-професійного зростання сприймаються як важлива настанова;

2) мотив до професійного розвитку, як правило, не виникає, якщо задоволення цілей не потребує зусиль, або якщо потрібно прикласти занадто великі зусилля.

Серед мотивів професійного розвитку персоналу виокремлюються такі: обумовлені «спрямуванням на себе»; обумовлені «спрямуванням на

середовище». Розрив між ними слід враховувати у дослідженні специфіки мотивації працівника. Зниження значимості мотивації професійного розвитку у «спрямуванні на середовище» має закономірний наслідок – депрофесіоналізацію працівника. Водночас явище депрофесіоналізації виникає і в разі втрати значимості мотивації професійного розвитку «у спрямуванні на себе». Компенсаторами у такому разі слугують більш привабливі стимули, наприклад підвищення оплати праці в разі професійного зростання, кар'єрні зрушення (посилення мотивації принаймні в одному із згаданих «спрямувань»). Загалом же відчутний ефект досягається лише при гармонізації мотивів обох спрямувань – як «на себе», так і «на середовище», іншими словами, в разі високої внутрішньої мотивації і вагомої по силі та значимості впливу зовнішньої мотивації [101, с. 130].

З позицій дотримання зазначених положень мотивація професійного розвитку сприймається нами як довготерміновий процес створення для працівників належних мотиваційних умов в інтересах формування бажаних ціннісних орієнтацій, інтересів та прагнень до постійного професійного розвитку.

У зазначеному контексті внутрішня і зовнішня мотивація (стимулювання) професійного розвитку часто стають різновекторними за напрямками та ступенем впливу на працівника:

- внутрішня самомотивація передбачає суб'єктивну оцінку та зміну існуючого стану інтересів, цінностей працівника;
- зовнішня мотивація (стимулювання з боку організації, суспільства) – закріплення такого стану, який би відповідав потребам, інтересам, професійним здібностям працівника і одночасно потребам підприємства.

Останнє стосується створення таких умов професійного розвитку, які б забезпечували покращення раніше досягнутих позитивних результатів, сприяли задоволенню соціально значимих потреб працівника, закріплювали мотиви подальшого професійного розвитку.

Для досягнення бажаного ефекту мотивації професійного розвитку працівників необхідно (проте не завжди можливо) досягати якнайбільшого співпадання векторів впливу внутрішньої і зовнішньої мотивації.

Окремою дискусійною темою в літературі залишається співвідношення ролі матеріальних і нематеріальних мотивів у професійному розвитку персоналу.

Науковець С. Лучик акцентує увагу на тому, що на різних етапах професійного становлення та розвитку працівників домінуючими часто виявляються саме матеріальні мотиви, що забезпечує найбільше включення працівника у виконання професійної діяльності. Дослідниця підкреслює, що в процесі досягнення достатньо високого рівня опанування професією одночасно зростає роль внутрішньої мотивації, пов'язаної із самоутвердженням особистості як професіонала [176, с. 40].

Між тим, є поширеними ситуації, коли завдяки освіченості та культурному розвитку людина вважає для себе цінністю саморозвиток і професійне зростання, і готова майже на «голому» ентузіазмі, або заради відданості підприємству, створювати нові ідеї, інноваційні розробки. Прикладом є діяльність в Україні багатьох інженерів-винахідників, лікарів-інноваторів, вчених, викладачів, інноваційна праця яких і постійний професійний розвиток належним чином не оцінюється і не мотивується. На нашу думку, така відданість своїй справі пов'язана з вихованням, розумінням важливості своєї діяльності для суспільства, значенням потреб самореалізації, творчості, визнання та поваги у колективі. Проте вважаємо, що творчий ентузіазм не може бути довготривалим без ефективної мотивації до інноваційної праці та постійного професійного розвитку, тим більше без належного рівня задоволення базових потреб і соціального захисту.

Поділяємо думку А. Колота [147], Ю. Нікітіна [198], М. Семикіної, А. Орлової [244] про те, що в питаннях заохочення до професійного розвитку слід бачити вагому роль спільної дії внутрішніх і зовнішніх мотиваторів, що

спонукають до професійного самовдосконалення, активної трудової та інноваційної поведінки.

Під внутрішніми мотиваторами професійного розвитку персоналу розуміємо пріоритетні потреби, інтереси, цінності, усвідомлення яких формує прагнення відповідати вимогам роботодавця, ринку праці щодо рівня професійного розвитку. Наявність певних ціннісних пріоритетів формується упродовж життя під впливом виховання, культури, освіти, домінування певних рис менталітету на певній території [198].

Під зовнішніми мотиваторами професійного розвитку персоналу розуміємо сукупність вимог, умов, стимулів, які створюються на різних економічних рівнях за участю соціальних партнерів в умовах певної ринкової кон'юнктури та існуючих традицій. Йдеться про надання можливостей професійного розвитку з відривом та без відриву від виробництва, з відшкодуванням (повним або частковим) витрат на навчання за рахунок держави або роботодавця, створення сприятливих та привабливих умов праці та її оплати, інтелектуалізацію робочих місць тощо [243].

Зосередимо далі увагу на специфіці та наслідках прояву зовнішніх мотиваторів на мікроекономічному рівні. Такі мотиватори, звичайно, можуть розрізнятися не лише за змістом (приклад наведено вище), а й за іншими ознаками: терміном дії (коротко-, середньо-, довгострокової дії), за ефективністю (ефективні, неефективні, слабо ефективні), за стимулюючим впливом (стимули та антистимули) тощо.

Мотиватори ефективною і довготривалою дією зацікавлюють людину у тривалій роботі на даному підприємстві та у професійному зростанні завдяки забезпеченню тісного зв'язку між зростанням оплати праці і освітньо-професійним зростанням працівника. Тому з боку підприємства дуже важливою є систематична та відчутна підтримка працівника в питаннях набуття додаткової освіти, підвищення кваліфікації. Окреслене стає можливим через систему заохочень у вигляді впровадження компенсаційних (соціальних) пакетів, надання соціальних пільг та умов соціального захисту в



залежності від статусу працівника, справедливої оцінки професійного зростання, визнання професійної майстерності, індивідуальних досягнень у праці тощо. Такі мотиваційні заходи дозволяють працівнику більш успішно поєднувати працю з професійним розвитком, що позитивно позначається на підвищенні конкурентоспроможності персоналу [96]. В тому випадку, коли мають місце лише разові заходи щодо заохочення персоналу, який навчається, тобто короткострокові мотиватори, процеси професійного зростання з часом, як правило, уповільнюються і якість освітньо-професійних характеристик набуває суто формальних ознак.

Відомі мотиваційні системи, орієнтовані на підтримку мотивів професійного розвитку, базуються на застосуванні:

- матеріальних винагород через встановлення ставок заробітної плати в залежності від рівня кваліфікації, додаткових виплат;
- методів залучення найбільш кваліфікованих працівників, цінних для підприємства, до участі в акціонерному капіталі, участі у прибутках;
- матеріального заохочення до професійного розвитку через надання додаткових стимулів – індивідуальних компенсаційних пакетів, що передбачають, зокрема, плату за навчання, гарантії на часткове відшкодування вартості кредиту на придбання житла, життєво необхідного, гарантованого медичного обслуговування, послуги страхування, забезпечення додаткової відпустки для відпочинку тощо;
- морального заохочення, зокрема, збагачення змісту праці, забезпечення співучасті в управлінні, делегуванні владних повноважень, більшої самостійності в роботі тощо [148; 296].

Базуючись на викладених вище положеннях, у систематизованому вигляді методи та інструменти регулювання мотивів професійного розвитку персоналу підприємств наведено у табл. А10 додатку А. Отже, можна зробити висновок, що підвищення результативності професійного розвитку залежить від можливостей комплексного регулювання сукупності мотивів за

допомогою відповідних методів та інструментів, тому управління мотивацією професійного розвитку відноситься до завдань не ординарних.

На практиці зазначене регулювання мотивів професійного розвитку може гальмуватися різними причинами. Н. Мартинюк визначає такі з них:

1) мотиви працівника до професійного розвитку можуть мати як стимулюючий, так і дестимулюючий (антистимулюючий) характер, оскільки формуються під впливом очікувань ним певних вигід (задоволення матеріальних і духовних потреб) водночас із суб'єктивним оцінюванням можливостей їх одержання;

2) мотиви, а з ними й дії роботодавця (власника, менеджера) з приводу професійного розвитку персоналу, можуть мати для них негативні наслідки з точки зору досягнення запланованих цілей та понесених витрат, що слугує приводом для формування вкрай несприятливого мотиваційного середовища, в умовах якого пригнічується особиста ініціативність, прагнення до професійного розвитку з боку працівників;

3) негативні оцінки роботодавців, власників, менеджерів і працівників щодо ефективності процесу професійного розвитку (як індивідуального, так і суспільного) є переважно неспівставними в силу неоднакових критеріїв оцінки та очікувань від такого розвитку; відсутність взаєморозуміння і взаємодії певною мірою заважає прогресивному професійному розвитку, нівелює ефективність державних програм, спрямованих на формування конкурентоспроможних кадрів [183, с. 89].

Пояснення цих протиріч більшість авторів [296; 235-236; 285; 304] вбачає в тому, що у роботодавців і найманих працівників цілі і мотиви у сфері розвитку персоналу далеко не завжди є однаковими, а саме:

- ціль роботодавця – створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу як умови для стабільної, прибуткової діяльності підприємства. Зацікавленість роботодавця у професійному зростанні персоналу пояснюється мотивами підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва, підвищення якості товарів та послуг,

впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності, прагненнями до оптимізації структури управління підприємством, скорочення витрат, зростання доходів;

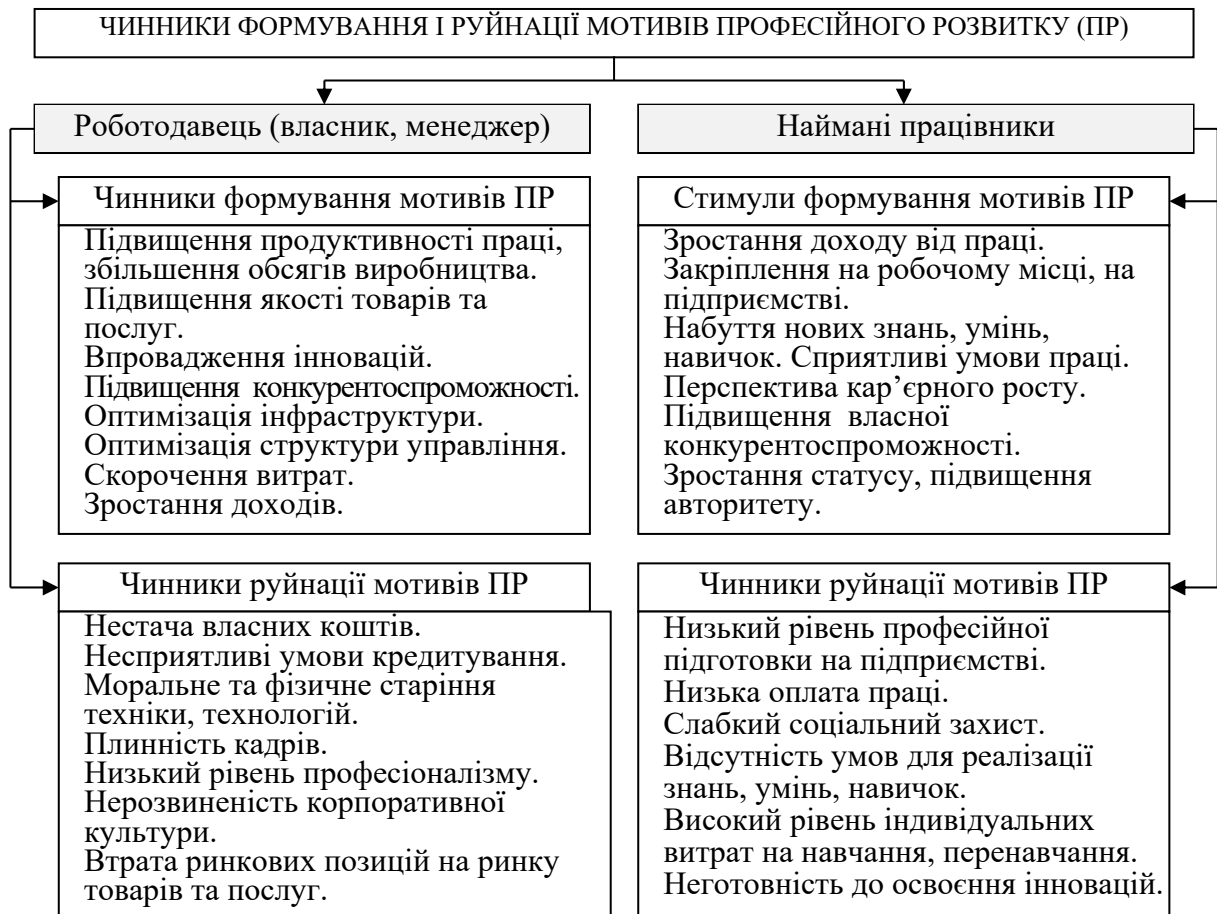
- ціль найманого працівника – отримання більшого доходу на основі реалізації у праці набутих знань, власної підтримки особистої фахової кваліфікації за рахунок навчання як на підприємстві, так і за його межами.

Стимулами для подальшого освітньо-професійного зростання найманого працівника є перспективи зростання доходу від праці, закріплення на підприємстві. Інтерес до набуття нових знань, умінь дуже часто пов'язаний для працюючої людини із створенням сприятливих умов праці, зростанням статусу, кар'єри, власної конкурентоспроможності, розширенням можливостей для забезпечення добробуту та соціальної захищеності сім'ї.

Мотивацію роботодавця до організації професійного навчання персоналу знижують та руйнують такі чинники, як нестача власних коштів, несприятливі умови кредитування, моральне та фізичне старіння техніки, технологій, недоступність інвестицій, занадто дорогі умови кредитування, плінність кадрів, низький рівень професіоналізму підлеглих та їх нездатність до інноваційної праці, нерозвиненість корпоративної культури, втрата ринкових позицій на ринку товарів та послуг тощо.

У свою чергу, мотивацію персоналу підприємства до професійного розвитку знижують та руйнують такі чинники, як низький рівень професійної підготовки на підприємстві, низька оплата праці, слабкий соціальний захист, відсутність умов для реалізації знань, умінь, навичок, високий рівень індивідуальних витрат на навчання, перенавчання, неготовність до освоєння інновацій.

Авторський підхід щодо специфіки чинників формування і руйнації мотивів професійного розвитку у роботодавців і найманих працівників ілюструє рисунок 1.4.



**Рис. 1.4. Специфіка чинників формування і руйнації мотивів професійного розвитку у роботодавців і найманих працівників**

*Джерело: побудовано автором на основі узагальнення наукових джерел [183, 242, 148, 243, 241, 125].*

Виходячи зі змісту запропонованої схеми (рис. 1.4), для розв'язання завдань економічного зростання та активізації інноваційного розвитку підприємства важливо досягати наближення інтересів роботодавців і найманих працівників у сфері професійного розвитку, забезпечуючи бажаний ефект від різноманітних форм навчання.

Це підводить до думки, що якісний професійний розвиток вимагає пошуку продуманої системи мотивації, яка відповідатиме інтересам основних соціальних партнерів у сфері праці. В цьому контексті потребує вирішення проблема управління мотивацією професійного розвитку працівників, що пов'язана із завданнями:

– усвідомлення прийнятної для застосування моделі мотивації з такими її когнітивними параметрами як «потреба», «мета», «дія», «досвід», «очікування»;

– визначення множини факторів впливу на мотивацію;

– ідентифікації потреб, що ініціюють рух до здійснення мети, умов, при яких потреби можуть бути задоволені.

Як свідчить теорія і підтверджує практика, дієвість мотиваційної стратегії і досягнення мети залежить від вибору прийняттого підходу до мотивування персоналу:

- перший підхід – застосування стимулів і покарань (тих, хто досягає результатів діяльності, заохочують, а до тих, хто їх не досягає, – застосовують покарання) [240;174];

- другий підхід – мотивування діяльністю (заохочення змістовністю діяльності, інтересом до досягнення бажаних результатів) [185; 284];

- третій підхід – зв'язок з менеджером (з позитивною оцінкою менеджера від досягнення поставленої працівником мети, негативною – у випадку недосягнення мети) [134].

З нашої точки зору, управління мотивацією професійного розвитку має ґрунтуватися на застосуванні різноаспектних методів мотиваційного впливу, які передбачають використання адекватних стимулів (винагороду за працю, професійний розвиток), застосування покарань в разі невиконання (неналежного виконання) трудових завдань та зобов'язань, розвиток відчуття співучасті, визнання досягнень, залучення до прийняття рішень, групової роботи задля зниження рівня незадоволеності діяльністю, підвищення рівня задоволеності від продуктивної праці, від ділової і творчої (інноваційної) активності, удосконалення регуляторів мотивації.

Важливо підкреслити, що на сучасних підприємствах, які займаються інноваційною діяльністю, регулятори мотивації професійного розвитку на рівні менеджерів можуть мати суттєві відмінності порівняно з іншими категоріями працівників (фахівцями, робітниками) (рис. 1.5).

| <b>Регулятори мотивації професійного розвитку персоналу</b>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Рівень менеджера</b>                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Середовище діяльності</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Винагорода</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Визнання, перспективи</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Ергономіка, дизайн, облаштування сучасного робочого місця; сприятливі умови праці та відпочинку; можливості постійного професійного зростання.                                                                                                               | Гідна оплата праці, компенсаційний пакет, соціальний захист, стимулювання освітньо-професійного розвитку. Моральне заохочення.                                                                                                                                                                                                   | Повага, сприятливі соціально-трудові відносини, кар'єрне зростання. Вирішення нових завдань інноваційного змісту. Самореалізація.                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Рівень фахівців та робітників (в умовах інтелектуалізації робочих місць)</b>                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Можливості розвитку</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Відчуття потреби</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Інтереси, перспективи</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства. Кар'єрне зростання. Розширення відповідальності. Можливість прояву ініціативи. Можливість творчості. Можливість самореалізації у праці та набуття нових професійних компетентностей. | - у нових знаннях, навичках, досвіді;<br>- залучення до участі у розробці інновацій;<br>- в отриманні доступу до можливостей професійного розвитку;<br>- зацікавленості керівництва в роботі та реалізації ідей працівника;<br>- у прийнятті рішень, у більшій самостійності;<br>- у зростанні доходу та соціальної захищеності. | Наповнення праці новим змістом. Вирішення нових завдань. Підвищення рівня відповідальності. Участь у розробці інновацій. Надання самостійності у праці. Зростання доходу завдяки професіоналізму. Можливість збільшувати добробут і соціальну захищеність сім'ї. Індивідуальний соціальний пакет з урахуванням трудових досягнень. |

**Рис. 1.5. Регулятори мотивації професійного розвитку в межах окремих категорій працівників на сучасному підприємстві**

*Джерело: складено та доповнено автором на основі узагальнення наукових підходів [296, 242, 148, 185, 284, 134].*

Зміст таких регуляторів та спрямованість їх дії зумовлені змістом та специфікою трудової діяльності, ступенем відповідальності та самостійності в роботі, рівнем інтелектуалізації праці. На наш погляд, в умовах інтелектуалізації трудових процесів і робочих місць регулятори мотивації професійного розвитку фахівців і робітників дещо наближуються за змістом. Водночас, незважаючи на спільні та відмінні риси зазначених регуляторів мотивації професійного розвитку, варто підкреслити, що на рівні окремих індивідів вони завжди матимуть свою специфіку, оскільки кожній людині притаманні свої особливі потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви у

сфері професійного розвитку, які можуть відрізнятися в силу неоднакових умов виховання, освіти, культури, досвіду, віку, сімейного стану, природних здібностей, набутих компетентностей, наявності та гостроти наявних соціально-економічних проблем на рівні сім'ї тощо. Крім того, робочі місця відрізняються за умовами праці та оплати, рівнем інтелектуалізації трудових процесів, вимогами до претендентів на конкретне робоче місце. У різних підрозділах підприємства можуть бути неоднаково сприятливими соціально-трудова відносини, стан корпоративної культури, трудової дисципліни, різною за об'єктивністю оцінка праці, складність трудових завдань, міра відповідальності, вимоги до рівня кваліфікації тощо.

Вибір регуляторів мотивації професійного розвитку персоналу вимагає уважного вивчення обставин, за якими формується поведінка конкретних людей: досягнутий рівень якості життя; структура цінностей, яким людина віддає перевагу; норми трудової моралі; ідеологічні настанови; досягнутий рівень професійного розвитку; індивідуальні особливості людини як людини розумної, комунікабельної. Загалом мотивація складається під впливом чинників економічної, психологічної, ціннісної регуляції трудової діяльності з доповненням їх елементами примусу, до яких відносимо обов'язок, страх можливого зниження рівня добробуту, невпевненість щодо майбутнього, загострення проблем, обумовлених зайнятістю, зростання соціального напруження. Сюди ж відносимо примусову мотивацію, основу якої складають застосування влади та загроз погіршення задоволення потреб. Варто враховувати ситуації скомбінованості мотивів, які можуть породжувати їх конфліктність, перешкоджати реалізації цілей професійного розвитку.

Обізнаність менеджерів в цих питаннях дозволяє шукати засоби більш гнучкого регулювання трудової поведінки, уміння гармонізувати короткострокові плани з довгостроковими, обирати більш гнучкі стимули для індивідуального впливу на працівників у механізмі мотивації.

Перш ніж зосередити увагу на специфіці механізму мотивації професійного розвитку персоналу, визначимось із підходами щодо загальної сутності механізму мотивації. Під таким механізмом в економіці розуміють систему чинників та інструментів впливу на персонал [148; 282].

О. Харун характеризує такий механізм як саморегулюючу систему мотивів і стимулів працівників, сформованих на базі індивідуальних потреб та інтересів, принципів та методів управління задля виконання поставлених завдань та досягнення цілей підприємства [282]. Результати функціонування мотиваційного механізму мають не лише відшкодовувати витрати на його впровадження, а й забезпечувати певну прибутковість. Як зазначає науковець, ефективність механізму мотивації може бути низькою переважно у випадках вкрай низької професійної підготовки персоналу, відсутності належного відбору майбутніх претендентів на робочі місця та нестачі відповідної профорієнтації серед молоді. Людей, не мотивованих до ефективної праці на конкретному робочому місці, важко (інколи неможливо) мотивувати до професійного розвитку [282]. Тому механізм апріорі повинен бути спрямованим на конкретних працівників відповідно до особливостей та намірів їх роботи на підприємстві в подальшому.

Як зазначає І. Мягких, функціонування мотиваційного механізму має бути підпорядковане конкретній меті, кожному вирішуваному ним завданню має відповідати певний мотиваційний комплекс, що включає набір конкретних чинників та важелів впливу [194, с. 209-210].

На думку Л. Кучер, механізм мотивації персоналу має розроблятися з урахуванням індивідуальних цілей (потреб) працівників, однак втілюється в життя через реалізацію загальної мети підприємства, враховуючи очікування власників та спільні потреби працівників [167, с.210].

За твердженням І. Щукіна, дія механізму мотивації персоналу сучасного підприємства обов'язково має базуватися на даних мотиваційного моніторингу, тобто постійного спостереження за динамікою потреб, інтересів, мотивів працівників. Це важливо для забезпечення рівноваги між



результатами праці, зусиллями до зростання професійної майстерності та отримуваною винагородою працівника, колективу та власника [304].

Для ефективної дії механізму мотивації підприємства, на думку О. Темченко і О. Лісніченко, доцільно використовувати диференційовану систему винагород, що базується на оцінці показників діяльності підприємства, результатів праці, виконанні індивідуального контракту, враховує інтереси власників та персоналу підприємств [263, с.353].

О. Харун поділяє цей підхід, проте уточнює: механізм мотивації має враховувати потреби персоналу та інтереси підприємства на основі використання заробітної плати (мінімальної стабільної її частини, преміальної – за результатами діяльності, додаткової, що враховує досвід, стаж, кваліфікацію і особистісні якості працівника) та системи управління продуктивністю праці персоналу. Механізм стане дієвим лише за умов урахування оцінок професійних якостей персоналу, моніторингу прояву ділової й творчої активності персоналу, об'єктивної оцінки результатів праці усіх категорій працівників [281, с. 370].

Близької точки зору дотримується О. Лосікова, вважаючи важливим мотиваційним ресурсом систему оплати праці, умови праці, запровадження гнучкості у зайнятості та стимулюванні трудової діяльності, колективно-договірному регулюванні праці [174].

Узагальнюючи та розвиваючи наукову думку вчених-економістів [130; 133; 148; 167; 181; 183; 198; 281; 282], пропонуємо розуміти під механізмом мотивації професійного розвитку персоналу підприємства систему чинників, заходів та інструментів впливу, що заохочують персонал до професійного зростання на основі набуття затребуваних професійних компетентностей в інтересах досягнення інноваційних цілей підприємства. Мотивація професійного розвитку ставить за мету формування та реалізацію мотивів професійного зростання персоналу. Професійний розвиток персоналу є неможливим без зацікавленості в ньому працівників і відповідної організаційної та інвестиційної підтримки підприємства, тобто без мотивації

внутрішньої (на рівні працівника) і мотивації зовнішньої (на рівні підприємства). Зв'язок функціональних складових зазначеного механізму мотивації ілюструємо у вигляді концептуальної схеми на рисунку 1.6:



**Рис. 1.6. Концептуальна схема зв'язку функціональних складових у механізмі мотивації професійного розвитку персоналу підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів [282;194;58].*

Зауважимо, що найскладнішим питанням активізації людської поведінки у напрямі безперервного професійного розвитку є узгодження

внутрішньої і зовнішньої мотивації, інтересів найманих працівників і роботодавців заради економічного зростання підприємства та досягнення цілей інноваційного розвитку. Для цього вкрай потрібна своєчасна діагностика наявних і перспективних потреб персоналу і підприємства, узгодження можливостей їх задоволення на основі колективно-договірного регулювання. На рівні підприємства важлива така організація діяльності, яка буде спроможна мотивувати до продуктивної праці і одночасно створювати належні умови для відтворення трудового потенціалу та професійного розвитку персоналу, якого потребує інноваційна діяльність підприємства.

Запропонована концептуальна схема (рис. 1.6) передбачає, що дія механізму мотивації професійного розвитку персоналу має базуватися:

по-перше, на використанні науково-методичної бази, що передбачає сучасні методи діагностики потреб, інтересів, мотивів, оцінювання персоналу, організаційні, економічні, соціальні, психологічні методи впливу на трудову поведінку та мотиви персоналу до професійного розвитку;

по-друге, на вивченні перспективних потреб підприємства, сучасних вимог ринкового попиту, особливостей зовнішнього середовища; оцінці потреб у професійному розвитку персоналу, що ґрунтується на аналізі стану кадрового, матеріально-технічного, фінансового забезпечення, перспектив модернізації та створення нових робочих місць;

по-третє, на оцінці видів та напрямів діяльності, які потребують посилення мотивації персоналу до ефективної праці, професійного розвитку, прояву трудової та інноваційної активності;

по-четверте, на розробці дієвої системи стимулів професійного розвитку на основі узгодження потреб та інтересів найманих працівників і роботодавця в питаннях мотивації безперервного професійного розвитку;

по-п'яте, організації моніторингу стану мотивації персоналу до постійного професійного розвитку для своєчасного корегування дії механізму.

За наведеною вище схемою (рис. 1.6), дієвість механізму мотивації професійного розвитку персоналу залежить від сукупності умов, зокрема: 1) від своєчасної діагностики наявних та перспективних потреб персоналу і підприємства, узгодження можливостей їх задоволення на основі соціального діалогу; 2) від відповідності потреб, мотивів, стимулів та умов праці, забезпечення справедливих заохочень (адекватної винагороди за працю, професійну майстерність) та покарань; 3) застосування переважно індивідуального підходу у мотивації; 4) адаптованості механізму до вимог ринкового попиту, зовнішнього середовища.

На нашу думку, подана схема може бути конкретизована з урахуванням галузевої специфіки підприємства або специфіки його підрозділів, особливостей та пріоритетів інноваційного розвитку, характеристики змісту праці, робочих місць з позицій їх інноваційності.

Вважаємо за доцільне підкреслити, що мотивація професійного розвитку персоналу досягатиме поставлених цілей, коли дія механізму буде адресною. Іншими словами, механізм мотивації професійного розвитку персоналу підприємства повинен орієнтуватись на конкретних працівників (враховувати освіту, вік, нахили, потреби, набуті знання, корисні для підприємства компетентності, силу мотивованості), враховувати їх цінність для підприємства, перспективи залучення до кадрового резерву, можливості подальшого професійного розвитку та кар'єрного зростання тощо.

Розвиваючи, уточнюючи та доповнюючи науковий підхід О. Харун [282], до базових принципів створення і функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу, відносимо такі:

- систематичність та гнучкість мотивування (на основі постійної зміни поглядів на роль мотивації, її методи, перетворення її з допоміжного засобу досягнення результатів у головну мету розвитку та діяльності персоналу);
- оптимізацію мотиваційних засобів впливу (на основі оптимального поєднання загального і специфічного підходів до мотивації персоналу);

– врахування ступеня розвитку підприємства і персоналу (з позицій можливостей застосування запропонованого механізму мотивації професійного розвитку та готовності працівників реагувати на його функціонування шляхом професійного зростання у певних напрямках);

– пріоритетність індивідуального підходу у мотивації (вибір індивідуальних методів впливу на основі оцінки персоналу та його мотивації до професійного навчання, підвищення кваліфікації; відмова від методів зрівнялівки у заохоченні до безперервного розвитку);

– прозорість та зрозумілість дії механізму мотивації для представників усіх категорій персоналу (як для керівників, фахівців, так і для робітників).

Згаданий механізм буде ефективним, якщо він буде гнучко враховувати вплив специфічних чинників, до яких, розвиваючи думку С. Гребінської [58; с. 91-94], включаємо:

- зацікавленість менеджерів (власників, роботодавців) у добробуті працівників;

- умови та можливість для працівників підприємства удосконалювати свої професійні здібності, набувати необхідних професійних компетентностей;

- подання менеджерами (власниками, роботодавцями) особистого прикладу щодо підтримки корпоративних цінностей, орієнтованих на безперервний саморозвиток;

- забезпечення свободи у прийнятті рішень в процесі здійснення професійної діяльності, достатньої для досягнення бажаних результатів діяльності;

- формування привабливого іміджу справжнього професіоналу на виробництві;

- підтримку творчої та ділової активності за рахунок гнучкого спектру виконуваних завдань, що сприяють професійному розвитку особистості;

- забезпечення участі у діяльності колективу (команди);

- орієнтованість на задоволення потреб споживачів продукції (послуг) підприємства, довірчих відносин з партнерами;

- створення привабливої творчої атмосфери;
- прийнятність рівня винагороди за здійснення трудової діяльності та досягнення певних результатів, досягнення професійного зростання та майстерності в роботі.

Забезпечення ефективності механізму мотивації професійного розвитку персоналу вважається дуже складним завданням внаслідок багатофакторності мотиваційних впливів (і внутрішніх, і зовнішніх). Не менш складним в теорії залишається розуміння ефективності мотивації, не говорячи вже про її оцінювання. Найбільш поширеним в літературі є трактування ефективності мотивації з позицій досягнення цілей організації (підприємства) [189; 215; 219; 233]. Цей підхід є цілком прийнятним, оскільки мотивація у сфері праці, за визначенням, – це є процес спонукання до праці з метою досягнення особистих цілей і цілей організації. Між тим, дослідники у сфері економіки та мотиваційного менеджменту також схильні зводити ефективність такої мотивації до результативності діяльності підприємства та його персоналу, що передбачає надання суспільству більше товарів, продукції, послуг кращої якості за умов тих самих або менших ресурсів [147; 188; 241; 243]. Останнє корелює з традиційним розумінням економістами ефективності як співвідношення результатів діяльності та витрат, пов'язаних з її організацією.

Узагальнюючи наукові підходи, під ефективністю мотивації професійного розвитку персоналу пропонуємо розуміти результативність процесу спонукання працівників до постійного професійного навчання, який сприяє реалізації цілей підприємства та його працівників і характеризується певним співвідношенням результатів трудової діяльності і витрат, пов'язаних із мотивацією професійного розвитку. Огляд літератури дозволяє стверджувати, що перспективи подальших досліджень мають бути пов'язані із вдосконаленням діагностики ефективності мотивації професійного розвитку (пропозиції автора з цього приводу викладено у підрозділі 3.2)

### **1.3. Методи і технології управління мотивацією професійного розвитку персоналу в контексті європейського досвіду**

Управління мотивацією професійного розвитку персоналу постає досить складною справою з урахуванням множини об'єктивних і суб'єктивних чинників, які формують мотиви трудової поведінки працівника і впливають на вибір регуляторів та інструментів механізму мотивації. Варто зрозуміти, що механізм мотивації професійного розвитку персоналу залежить не лише від успішності підприємства, прогресивності та обізнаності його керівництва в питаннях мотивації трудової поведінки, а передусім від методів і технологій мотиваційного впливу на різних економічних рівнях (на особистісному рівні, на рівні підприємств, регіону, країни).

Зауважимо, що побудову ефективного механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємства небезпідставно визнають одним із важливих напрямків формування системи ефективного управління сучасним підприємством. Зазначене засвідчує світова теорія і практика, як це підкреслюють О. Нікітін та Г. Рукас-Пасічнюк [198, с. 238-246]. Нині в Україні вкрай важливо враховувати надбання світового досвіду у сфері професійного розвитку для підвищення конкурентоспроможності персоналу, інноваційних зрушень в діяльності підприємств. Для цього треба постійно вдосконалювати методи впливу на персонал в інтересах формування стійких мотивів до безперервного професійного розвитку.

В умовах руху до інноваційної економіки у світі і зокрема в ЄС відбуваються якісні зміни у системі мотивації персоналу підприємств, методах і технологіях впливу на трудову поведінку, які варті уваги.

Наприклад, мотиваційні системи успішних підприємств в ЄС стають все більше орієнтованими на різні вікові групи працівників, зокрема, на креативну молодь, яка має відмінні від традиційних ціннісні орієнтації, спонукальні мотиви до праці інноваційного змісту. На перший план для такої категорії працівників висуваються інтерес до праці, можливості

самовдосконалення, саморозвитку. У зв'язку з цим зростає значимість методів нематеріальної мотивації [131], для якої є характерним заохочення цікавою за змістом трудовою діяльністю, яка передбачає постійний розвиток фахівця або робітника. При цьому прагнення до отримання більшого доходу часто стають другорядними, а пріоритетними вважаються можливості прояву творчості, саморозвитку, розширення меж самостійності у роботі, самореалізація. Дохід слугує лише передумовою реалізації інтересів та потреб більш високого рівня (професійне спілкування, взаємозбагачення, професійне зростання та визнання тощо), не пов'язаних із безпосереднім споживанням більшої кількості матеріальних благ [48; 270; 278].

Водночас, як доводить практика, реальне поширення зазначених методів мотивації (нематеріальних), стає все ж таки можливим в разі задоволення базових потреб працюючої людини. Іншими словами, важелі нематеріальної мотивації персоналу набувають не меншого значення, ніж важелі матеріальної мотивації, в країнах з високою якістю людського розвитку, надійним соціальним захистом.

Це доводить, зокрема, досвід розвинених європейських країн (особливо Австрії, Фінляндії, Нідерландів, Швеції), де нині кожен другий найманий працівник навчається і працює одночасно, обираючи формальне і неформальне навчання. Не випадково, за даними Eurostat (2018 р.), в ЄС в середньому понад 45% персоналу різноманітних підприємств та організацій постійно навчається, тобто працівники охоплені різноманітними формами навчання від курсів, тренінгів в межах підприємства, до самостійного опанування суміжними професіями за допомогою інтернет-технологій. Іншими словами, є підстави констатувати, що у більшості розвинених країн ЄС на підприємствах добре спрацьовують різноманітні методи матеріальної і нематеріальної мотивації, а залучення персоналу до оновлення знань, професійного навчання набуває безперервного характеру [97; 106; 225; 309].

Зміни у функціонуванні мотиваційних механізмів на рівні підприємств значною мірою є наслідком впливів глобалізації та інформатизації економіки.



Водночас, доцільно підкреслити, що витoki змін в методах і технологіях управління мотивацією професійного розвитку багато в чому пов'язані також з тим, що в Європі поступово відбулось переосмислення ролі освіти і професійного розвитку персоналу, оскільки нагальним питанням стало підвищення темпів економічного зростання і конкурентоспроможності у глобальному вимірі. Європейці дійшли висновку, що сферу професійного розвитку треба краще адаптувати до потреб економіки за допомогою: формування затребуваних компетентностей для кращого працевлаштування; мотивації працівників і підприємців до постійного професійного розвитку; пошуку нових підходів до організації професійного навчання; пошуку нових можливостей соціальної взаємодії та партнерства, нових методів інвестування в ефективний професійний розвиток [225].

За стратегією розвитку «Європа 2020», що містить новітню європейську соціально-економічну концепцію XXI століття, мотивація професійного розвитку по суті стала предметом уваги і відповідальності не тільки підприємців-роботодавців, а й держави. Саме про це свідчить зміна освітньої парадигми в країнах ЄС, яка базується на реалізації таких принципів:

- підвищення відповідальності держави за якість професійної освіти в країні і передусім доступність професійного навчання для різних верств населення, особливо молоді;
- орієнтація професійної підготовки на поєднання навчання в аудиторіях навчальних закладів з виробничим навчанням на підприємствах;
- тісний взаємозв'язок загальної освіти і професійного навчання;
- стандартизація якості професійної освіти, контроль дотримання стандартів у сфері освіти та професійного навчання за участі соціальних партнерів [225].

В контексті європейського досвіду методи мотивації працівників до безперервного професійного розвитку впродовж життя почали більш активно впроваджуватися не тільки на рівні підприємств, а й на рівні держави.

Йдеться про широку взаємодію між різними секторами і рівнями освіти та професійної підготовки, налагодження консультацій соціальних партнерів на європейському рівні в інтересах підвищення привабливості професійного навчання в Європі, реалізацію принципів загальної, професійної, вищої освіти та освіти дорослих [97; 106; 225; 309].

Найближчими роками в ЄС на державному рівні передбачається впровадити такі вагомні методи мотивації професійного розвитку найманих працівників:

- створення дієвої системи заохочень підприємств до продовження інвестування у професійний розвиток (в різних країнах ЄС такі системи заохочень можуть бути різноманітними);

- забезпечення тісної взаємодії навчальних закладів і роботодавців у професійній підготовці великої кількості фахівців і робітників за узгодженими професійними програмами, орієнтованими на розвиток ключових компетентностей;

- підвищення доступності різних форм навчання для жінок і чоловіків, включаючи навчання на виробництві;

- стимулювання участі в реалізації програм безперервного професійного розвитку проблемних категорій працівників, зокрема безробітних, працівників під ризиком звільнення тощо;

- стимулювання різноманітних гнучких форм професійного навчання (на робочих місцях протягом робочого дня і поза межами підприємства, вечірні курси, електронне дистанційне навчання тощо) [106; 225; 309].

Зауважимо, що ці завдання покладено в основу розробки прогнозів Європейського Центру професійної освіти навчання, якими передбачено до 2020 року скоротити на 12 млн. кількість робочих місць для низькокваліфікованих працівників і водночас створити понад 18 млн. нових робочих місць для працівників, які отримали сучасну професійну освіту і продовжують постійно набувати затребуваних професійних компетентностей [225; 309].

Отже, на теренах Європи все більше розуміють тісну залежність економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності від безперервної професійної освіти і навчання, що включає внутрішньофірмову підготовку і постійний професійний розвиток персоналу.

Сучасні моделі професійної освіти та навчання в країнах ЄС по суті відображають пріоритети сучасного розвитку країн Європи в умовах глобалізації і загострення міжнародної конкуренції. В результаті наслідків світової економічної кризи, яка призвела до погіршення економічної ситуації, зростання безробіття серед молоді, з боку підприємців поширилася незадоволеність якістю підготовки випускників навчальних закладів. Для подолання проблем невідповідності взаємодії ринку освіти і ринку праці було запропоновано поширити досвід німецької дуальної професійної освіти. В цьому контексті в європейському професійному розвитку визначальне місце стали займати такі моделі післяобов'язкової освіти і навчання:

- модель, що охоплює навчання і в навчальному закладі, і на підприємстві, але надає перевагу навчанню на базі навчального закладу;

- дуальна модель, яка передбачає першу половину дня навчання у навчальному закладі, другу – на підприємстві (можливі комбінації інші, наприклад, тиждень – у коледжі, університеті, наступний тиждень – оплачувана практика на підприємстві);

- інтегрована модель системи професійного розвитку, цілі, зміст і потреби якої визначаються підприємствами із залученням активної допомоги навчальних закладів.

Всі ці моделі професійного розвитку так чи інакше передбачають використання інструментів соціального партнерства, тобто взаємодію бізнесу та освіти, сприяння влади в інтересах підвищення якості та конкурентоспроможності людського капіталу підприємств та організацій Європейських країн [225].

Отже, європейський досвід висвітлює не тільки цікаві можливості розширення спектру дії методів і технологій мотивації професійного

розвитку зайнятого населення по «вертикалі» і по «горизонталі», а й охоплення стимулюючим впливом усіх соціальних партнерів (працівників, підприємців, навчальні заклади), їх взаємодію за участі держави. Окремий досвід вважаємо вельми цінним для України, яка зробила вибір європейського шляху розвитку і побудови інноваційної економіки.

Зосередимо далі увагу на методах і технологіях управління мотивацією професійного розвитку персоналу безпосередньо в межах підприємств.

Варто підкреслити, що вибір прийнятних методів і технологій мотивації у сфері професійного розвитку персоналу потребує, передусім, об'єктивного оцінювання стану такого розвитку.

Аналіз європейського досвіду засвідчив, що серед технологій управління мотивацією професійного розвитку ключова роль має відводитися оцінюванню позитивних змін у розвитку професійних компетентностей, результатах праці, досягнутих саме завдяки професійному навчанню. Тому, для сучасної теорії і практики управління мотивацією персоналу у сфері професійного розвитку надзвичайно важливим є визначення відповідних методичних підходів до оцінювання поточного і перспективного стану професійного розвитку персоналу за допомогою певних технологій, тобто сукупності прийомів, методів та процедур.

Оцінювання персоналу, за визначенням Л. Балабанової, це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця на підприємстві [19]. На думку М. Головатого, оцінювання персоналу – це не процес, а процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [52]. Подібного визначення дотримується і В. Савченко [235]. Деяко іншого змісту надає визначенню Л. Федулова, розглядаючи оцінювання персоналу з позиції встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця [276].

В публікаціях більшості авторів оцінювання персоналу розглядається як елемент мотиваційного менеджменту, складова атестації кадрів, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації, і в той же час, – як засіб вивчення якісного складу персоналу, його сильних і слабких сторін [69; 70; 269; 279].

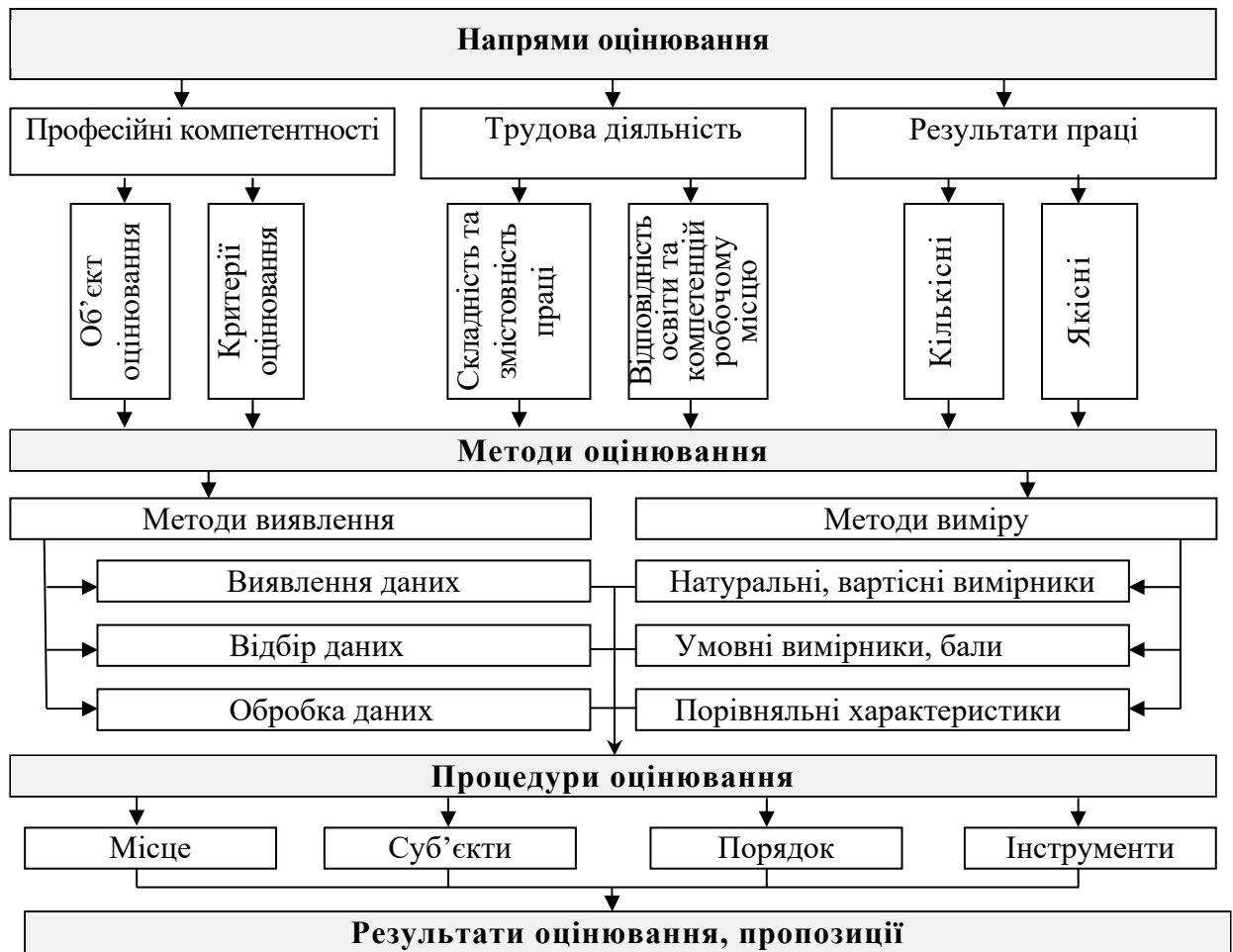
Розвиваючи підходи В. Савченка [18], К. Дідур [78] та ін., загальний підхід до оцінювання персоналу у технологіях управління мотивацією професійного розвитку можна представити у вигляді схеми (рис. 1.7).

Відносно схеми дамо такі коментарі. Професійний розвиток, маючи векторний характер змін в якості професійної підготовки, потребує ідентифікацій стосовно його спрямованості та визначального стану. Це передбачає, передусім, оцінювання набутих компетентностей (знань, вмінь, досвіду), урахування наявних ділових та професійних якостей працівників, оцінку їх відповідності вимогам роботодавця, професійним обов'язкам та посаді (робочому місцю).

Оцінкою професійного розвитку персоналу називатимемо результат оцінювання, представлений певною шкалою з урахуванням розроблених для цього критеріїв. Відповідно результатів, відомих з праць К. Дідур [78], наведена у схемі система оцінювання має принаймні чотири складові з назвами:

- «напрями оцінювання»;
- «методи оцінювання»;
- «процедури оцінювання»;
- «результати оцінювання, пропозиції».

Складова «напрями оцінювання» стосується працівника як об'єкта аналізу, його професійних компетентностей, трудової діяльності, результатів праці. Складовою «процедури оцінювання» охоплено місце оцінювання, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінювання, технічні та організаційні засоби, що використовуються для оцінювання (рис. 1.7).



**Рис. 1.7. Оцінювання персоналу у технологіях управління мотивацією професійного розвитку**

*Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів [18;78].*

Водночас підвищення вимог до набуття необхідних професійних компетентностей потребує постійного оновлення методів і технологій оцінювання розвитку персоналу в системі управління мотивацією.

Результатом оцінювання (оцінкою) персоналу у загальному випадку виступають, за твердженням Ф. Хміля:

- а) адміністративна оцінка (результат оцінювання якості і кількості роботи, яку виконує працівник, виконуваних функцій, посадових інструкцій);
- б) інформаційна оцінка (привід для розмови про проблеми колективу, органу публічної влади, яка сприятиме їх вирішенню, активізації внутрішнього змагання у колективі);

в) власне мотиваційна оцінка (стосується обґрунтування змін в оплаті праці, активізації мотивуючих факторів праці – особистої задоволеності працівників, посилення орієнтації на успіх – цілей розвитку [285, с. 90]).

Аналіз наукових джерел засвідчує, що серед технологій оцінювання професійного розвитку персоналу слід виокремлювати традиційні і нетрадиційні технології (такого поділу дотримуються, зокрема, О. Крушельницька, Д. Мельничук [162]).

Традиційні технології мають об'єктом оцінювання окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці його керівника або колег по спільній діяльності. Таке оцінювання не враховує цілей підприємства, часто орієнтоване на колишні досягнення, оминає довгострокові перспективи розвитку.

Нетрадиційні технології оцінювання професійного розвитку, на думку А. Колота і В. Савченка [211; 147; 235; 236], мають об'єктом оцінювання колектив працівників (робочу групу, бригаду, підрозділ), акцентуючи увагу на здатності працювати у команді з огляду на перспективи розвитку підприємства, спроможності навчатись та перенавчатись, опановувати нові професії.

Науковець Л. Федулова дотримується дещо іншої думки про поділ методів оцінювання персоналу, а саме – розрізняє методи індивідуальної та групової оцінки [276]. Проте цей підхід по суті багато в чому повторює поділ на традиційні і нетрадиційні технології оцінювання професійного розвитку.

Зазначені технології, у свою чергу, поділяються на три умовні групи методів та процедур оцінювання – якісні, кількісні, комбіновані. Першу групу складають переважно методи бібліографічного опису, усні характеристики працівників, другу – всі методи з кількісною оцінкою якостей, третю – методи експертної оцінки, тестування, моніторингу.

Усупереч такому підходу деякі науковці дотримуються переважно погляду щодо поділу зазначених методів на дві групи методів: самооцінки і зовнішньої оцінки (такий поділ дотримано, зокрема, у працях А. Колота,

С. Цимбалюк [147; 148]). Самооцінкою передбачено підсвідомі уявлення щодо еталону: найбільш узагальнений, важко досяжний, ідеальний образ «Я»; нормативний образ «Я» – уявлення стосовно того, якою має бути людина, щоб інші її сприймали та поважали; реальний образ «Я» – відносно об'єктивна оцінка самого себе. Зовнішньою оцінкою досягається потреба в позитивній оцінці своєї діяльності колективом, менеджерами, керівником, споживачами продуктів праці.

Слід додати, що на практиці серед технологій оцінювання професійного розвитку переважають методи зовнішньої (експертної) оцінки.

Проведений нами аналіз сучасних напрацювань з теорії мотивації [147], теорії менеджменту [219; 233; 276] та управління персоналом [19; 234; 235; 273] дав змогу серед множини методичних підходів до оцінювання професійного розвитку персоналу (і зокрема мотивованості працівників до професійного навчання), виокремити методи, найбільш поширені в теорії і практиці досліджень. Їх систематизація наведена автором у табл. А.12 додатку А.

Відомості про ці та інші методи оцінювання персоналу не знімають проблематику оцінювання професійного розвитку персоналу в цілому і зокрема визначення рівня мотивованості до професійного навчання. Характерними для теорії та практики залишаються ситуації, коли оцінювання здійснюється еkleктично, оцінки здобуваються за допомогою конгломерату не пов'язаних між собою методів, безсистемно, недостатньо об'єктивно, зі спрощенням процедур аналізу, з відсутністю зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання, з притаманною невизначеністю щодо представництва та достатності параметрів оцінювання, зокрема, коли йдеться про ефективність мотивації персоналу на прикладі вітчизняних підприємств.

Так, відомості щодо останніх обмежені лише переліком деяких параметрів, викладених у праці О. Сімчери під назвою «Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства» [250], які науковець співвідносить з методами оцінювання. Для застосування



методу аналізу витрат, за спостереженнями згаданого автора, використовуються показники фінансової, інвестиційної, виробничої діяльності; в процесі інтерв'ю, ділових ігор, «360 градусів», рейтингового та рангового методів, методів анкетування та тестування – показники професійної компетентності, показники творчої активності, показники кількості, якості та оперативності виконання робіт, показники трудової дисципліни, показники колективної роботи; для застосування методу оцінювання результативності праці – показники продуктивності праці, трудомісткості, рентабельності праці; для виявлення стимуляторів та дестимуляторів трудової діяльності – показники тривалості трудового життя, зайнятості населення, безробіття, підвищення кваліфікації, кількість захворювань, рівень вивільнення працівників з підприємств за різними причинами, навантаження не зайнятих громадян на одне вільне робоче місце; для методу експертних оцінок – коефіцієнти стану здоров'я, рівня освіти, інноваційної активності, плинності кадрів, фізичної працездатності тощо [250, с. 108]. Однак, навіть з поверхневого огляду викладених даних зрозуміло, що зазначеним переліком показників не охоплюються питання оцінювання дієвості мотивації професійного розвитку.

Слід підкреслити, що в цьому ж контексті залишається проблемним оцінювання аспектів внутрішньої мотивації окремих працівників, вибір технологій мотиваційного впливу залежно від індивідуального підходу до працівника як до особистості. Значимість такого підходу не можна недооцінювати, адже через індивідуальний внутрішній світ людини відбувається інтерпретація суспільних процесів, які сприймаються індивідом в особистісному індивідуально-неповторному сенсі [181; 254].

Виходячи з наукових підходів В. Сороко [254], дотримуємось точки зору про необхідність запровадження особистісно-орієнтованих критеріїв під час оцінювання мотивації професійного розвитку персоналу, а саме урахування:

- ставлення працівника до себе в процесі трудової діяльності (самокритичність, усвідомлення потреби у самовдосконаленні, самоповага);
- наявності необхідних професійних компетентностей;
- наявності мотивації до професійного зростання;
- ставлення до колег (об'єктивність, толерантність, взаєморозуміння, вміння працювати в команді, пряmlinійність, принциповість);
- ставлення до професійних обов'язків (сумлінність, відданість справі, ініціативність, цілеспрямованість, обов'язковість);
- особливостей темпераменту (швидкість реакції та інше), наявності вольових якостей (наполегливість, завзяття, здатність до подолання труднощів, вміння керувати емоціями, рішучість), розвитку розумово-фізичних здібностей.

У світовій практиці мотивації персоналу підприємств зазначені імперативи проявляються певними особливостями, відміченими Ю. Нікітіним та В. Рукас-Пасічнюк. Служби розвитку персоналу багатьох підприємств у розвинених країнах будують свої методи управління мотивацією професійного розвитку на вивченні необхідних професійних компетентностей працівників, оцінках стану здоров'я та працездатності, вольових здібностей, прояву трудової, інноваційної активності [198, с. 244].

Методи і технології управління мотивацією персоналу підприємств в ЄС є різноманітними, проте їх об'єднує спільна риса – визнання цінності якісного людського капіталу і орієнтація стимулів на його постійний інноваційно-інтелектуальний розвиток.

Для підприємств багатьох європейських країн є характерним комплексне застосування системи заохочень, що поєднують елементи відрядної і погодинної систем оплати праці, використання надбавок, премій, соціальних пакетів не лише за сумлінне виконання трудових обов'язків, а й участь у постійному професійному навчанні впродовж життя на підприємстві або за його межами, а також прояв інноваційної активності, тривалу

експлуатацію інструментів, дотримання технологічної дисципліни, вміння працювати з клієнтами, набуття додаткових професійних компетентностей, які користуються попитом (розвинені комунікативні здібності, мобільність, знання комп'ютерних технологій, іноземних мов тощо).

Так, на підприємствах Франції в арсеналі мотиваційного менеджменту широко представлені системи оцінювання рівнів кваліфікації персоналу, рівня мотивованості до конкретного виду трудової діяльності, урахування кількості поданих раціоналізаторських пропозицій як ознаки наявності інноваційного потенціалу.

На підприємствах Німеччини для мотивації персоналу до ефективної праці та безперервного професійного навчання упродовж життя практикуються індивідуалізовані соціальні пакети.

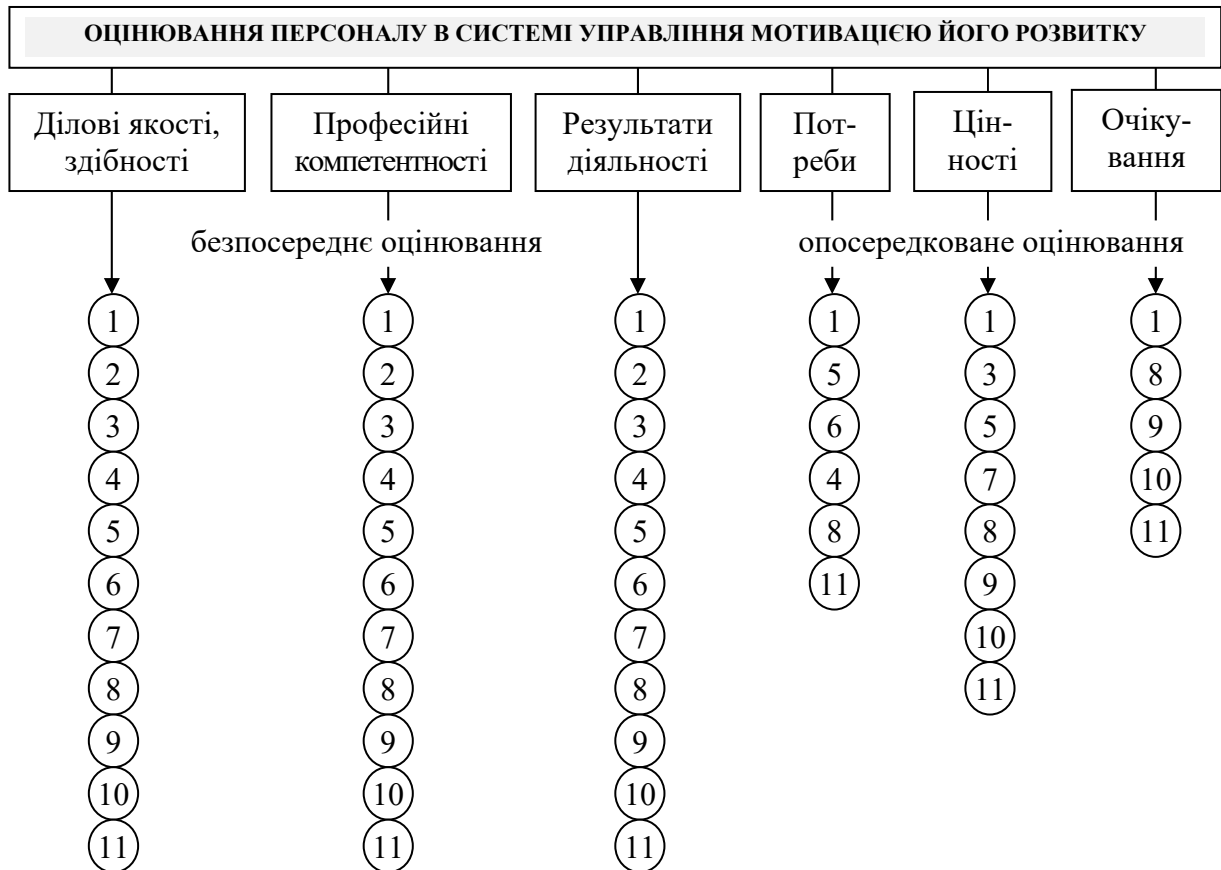
У Великій Британії пріоритетну роль у мотивації персоналу до ефективної праці та професійного розвитку надано участі працівників у прибутках, капіталі, управлінні.

У Швеції для сприяння професійному розвитку задіяна диференціація системи податків і соціальних пільг. У Швейцарії функції мотиватора професійного розвитку додатково покладено на застосування солідарної заробітної плати [198].

Європейський досвід засвідчує, що методи і технології управління мотивацією персоналу є досить мінливими, оскільки інноваційний розвиток постійно висуває нові вимоги до оновлення знань, професійних якостей персоналу, розвитку його професійного потенціалу (комплексу набутих упродовж життя компетентностей, розвинених здібностей).

Багатофакторне оцінювання персоналу в цьому сенсі стає вимогою часу, без цього важко уявити об'єктивне визначення адекватних стимулів.

Узагальнюючи та розвиваючи погляди В. Мартиненко, В. Євдокимова, Ю. Древаль [154, с. 33], підхід до розуміння технологій оцінювання персоналу пропонуємо у вигляді схеми (рис. 1.8).

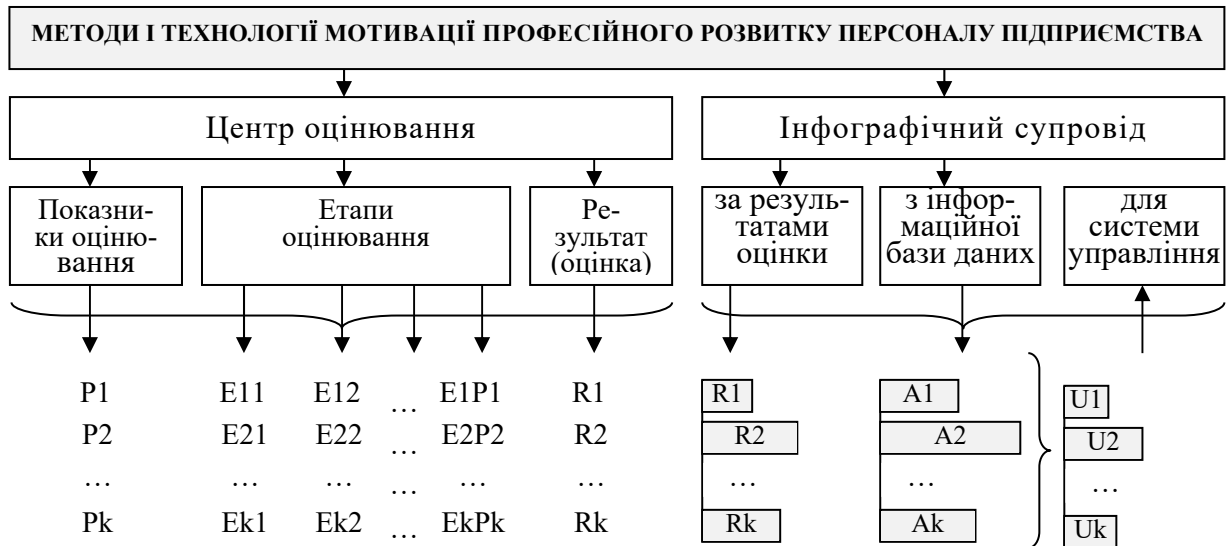


**Рис. 1.8. Технологія оцінювання персоналу в системі управління мотивацією його професійного розвитку**

*Примітка:* 1 – управління формуванням кадрового складу; 2 – розробка посадових інструкцій; 3 – відбір (добір) претендентів на робоче місце; 4 – формування кадрового резерву; 5 – мотивація персоналу (оплата та стимулювання); 6 – трудова адаптація; 7 – службово-професійне просування; 8 – професійне навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів; 9 – оцінювання та атестація; 10 – заходи щодо удосконалення управління персоналом; 11 – звільнення, відсторонення від трудової діяльності.

*Джерело:* складено автором на основі узагальнення та розвитку наукових підходів В. Мартиненко, В. Євдокимова, Ю. Древаль [154, с. 33].

Зауважимо, що застосування наведеної схеми оцінювання персоналу передбачає залучення думки експертів. Водночас, для різних категорій персоналу таке оцінювання не може не мати відмінностей і тому технології оцінювання матимуть свої особливості, що закладено у зміст авторської схеми на рис. 1.9.



**Рис. 1.9. Схема технології оцінювання персоналу в системі управління мотивацією професійного розвитку (за концепцією автора)**

*Джерело: розроблено автором.*

За наведеною вище схемою (рис. 1.9), показники оцінювання  $P_i$  ( $P_1, P_2, \dots, P_k$ ) визначаються відповідним підрозділом (центром оцінювання), який на кожному етапі оцінювання  $E_{ij}$  ( $E_{i1}, E_{i2}, \dots, E_{iPk}$ ) доводить оцінювання до результату (оцінки)  $R_i$  ( $R_1, R_2, \dots, R_k$ ), завдячуючи чому система управління здатна отримати повний набір оцінок для формування впливу на стан мотивації. Крім цього, технологією оцінювання передбачено ще й формування інфографіки задля візуалізації інформації, коли оцінки трансформуються до вигляду діаграм, що утримують згаданий повний перелік оцінок у графічному вигляді (лінійно чи за стовпцями). Також передбачено формування подібної діаграми за «акме»-методикою, згаданою раніше (коли оцінки  $A_i$  ( $A_1, A_2, \dots, A_k$ ) сформовані з орієнтиром на найкращі із допустимих значення показників відповідно методології акмеології). Розбіжність між показниками  $U_i$  ( $U_i = A_i - R_i$ ) дає інформацією щодо стану мотиваційного поля та бачення необхідності впливу на його трансформацію у тому чи іншому напрямі в інтересах прогресивного професійного розвитку персоналу. Зрозуміло, що такої технології можна дотриматися лише за наявності необхідного науково-методичного,

інформаційного і техніко-технологічного забезпечення. Отже, новітній характер запропонованого підходу полягає в тому, що технології оцінювання передбачають поетапне комплексне оцінювання якісних характеристик персоналу, його мотивованості та інфографічний супровід такого оцінювання, який відображає динаміку професійного розвитку та стану мотивації персоналу, що дозволяє, по-перше, робити обґрунтований та адресний вибір важелів стимулювання, по-друге, здійснювати гнучке коригування методів мотиваційного впливу на персонал в інтересах позитивних зрушень в його професійному розвитку.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дисертації уточнено теоретичні положення щодо сутності професійного розвитку персоналу підприємств, узагальнено та поглиблено наукові підходи щодо сутності процесу мотивації професійного розвитку, визначено методи та технології управління мотивацією професійного розвитку персоналу. Це дозволило обґрунтувати такі висновки:

1. Аналіз еволюції наукової думки і використання міждисциплінарного підходу дозволили обґрунтувати наявність тісного взаємозв'язку між професійним розвитком людини і розвитком соціуму, який доводить необхідність багатоаспектного вивчення розвитку людини, закономірностей її професійного зростання та набуття цілісної системи характеристик у сфері праці з урахуванням динамічних змін у розвитку соціуму. Професійний розвиток персоналу запропоновано трактувати дуально (на рівні підприємства і на рівні працівників), що дало змогу зосередити увагу на необхідності спільної зацікавленості соціальних партнерів у безперервному професійному зростанні працівників.

2. Мотивацію професійного розвитку персоналу запропоновано розуміти як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів), які впливають на працівника, формуючи зацікавленість у постійному

професійному самовдосконаленні на основі набуття затребуваних професійних компетентностей.

3. Під механізмом мотивації професійного розвитку персоналу підприємства запропоновано розуміти систему чинників, заходів та інструментів впливу, що заохочують персонал до професійного зростання на основі набуття затребуваних професійних компетентностей (нових знань, вмінь, досвіду) в інтересах досягнення інноваційних цілей підприємства.

4. Розроблено концептуальну схему зв'язку функціональних складових у механізмі мотивації професійного розвитку персоналу підприємства, яка доводить потребу узгодження внутрішньої і зовнішньої мотивації, інтересів працівників і роботодавців заради економічного зростання підприємства та досягненні цілей інноваційного розвитку.

5. Визначено, що мотивація професійного розвитку в ЄС стала предметом особливої відповідальності соціальних партнерів. Для України є цінним досвід ЄС щодо розширення методів і технологій мотивації професійного розвитку, що охоплює своїм стимулюючим впливом не лише працівників, а й підприємців, навчальні заклади, їх партнерство з активною участю держави.

6. Розроблено авторський підхід до вдосконалення технологій оцінювання персоналу в системі управління мотивацією його професійного розвитку, який дозволяє робити обґрунтований та адресний вибір важелів стимулювання, забезпечувати гнучке корегування методів мотиваційного впливу на персонал в інтересах позитивних зрушень в його професійному розвитку.

Результати дослідження, викладені у розділі 1, відображено у публікаціях автора [88; 91; 95; 96; 101; 102].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

#### **2.1. Порівняльний аналіз європейських та українських тенденцій професійного розвитку персоналу підприємств**

Вибір курсу на євроінтеграцію означає для України, передусім, рух у напрямі побудови інформаційного суспільства, створення економіки, побудованої на нових знаннях, широкому використанні інформаційних технологій. Одночасно для України це спрямованість розвитку у напрямі подолання техніко-технологічної відсталості підприємств, залучення іноземних інвестицій, прискорення розвитку освіти та науки, становлення та домінування нових технологічних укладів, модернізації старих і створення нових робочих місць; це рух у напрямі активізації інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємств і персоналу, виходу на світові ринки, насамперед на ринок ЄС. Як невід’ємна частина Європи, Україна орієнтується на діючу у провідних європейських країнах модель соціально-економічного розвитку, у центрі якої – людина, яка прагне не лише до задоволення власних потреб, а й до набуття нових знань і компетенцій, постійного професійного вдосконалення і розвитку упродовж життя, до прояву творчої активності у різноманітних сферах праці та життєдіяльності.

Перехід розвинених країн світу і зокрема країн ЄС до інформаційного суспільства зумовлений могутнім впливом науково-технічного прогресу на економіку і життя людей. Такий вплив став важелем підвищення ролі інтелектуально-інноваційної складової у змісті праці, інноваційних змін у структурі економіки, появи та збільшення сегменту інноваційної зайнятості на ринку праці, зростання попиту на працівників, які володіють комп’ютерними технологіями, є носіями сучасних знань і компетенцій.



Зауважимо, що в ЄС окреслені зміни зумовили появу нових тенденцій у сфері освіти та професійного розвитку. Передусім відбулися зміни освітньої парадигми (про це йшлося у розділі 1), спрямовані на переосмислення ролі освіти та професійного розвитку персоналу в інтересах формування динамічної економіки знань, здатної до стабільного зростання і підвищення конкурентоспроможності у глобальному вимірі, створення нових робочих місць, привабливих для людей з новими та сучасними знаннями і компетенціями. Важливими етапами на цьому шляху стали Меморандум щодо навчання впродовж життя, прийнятий Єврокомісією (2000 р.), рекомендації Європарламенту та Ради Європи «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя (2006 р.). Одним із найважливіших цільових орієнтирів новітніх європейських стратегій (йдеться про «Лісабонську стратегію» (2000-2010 рр.) і стратегію «Європа-2020» (2011-2020 рр.)) стає адаптація сфери освіти та професійного розвитку до потреб інноваційної економіки на основі формування умінь та компетенцій, яких вимагають перспективні потреби ринку праці, і одночасно всебічна мотивація найманих працівників і роботодавців до постійного професійного розвитку за підтримкою держави.

Освіченість і безперервний професійний розвиток в ЄС нині вважаються головним джерелом підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств, досягнення матеріального добробуту працівників та їх сімей, важливим чинником соціальної злагоди у трудових відносинах.

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

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

– поглиблення співробітництва між національними системами професійної освіти за умов міждержавного партнерства, а також кооперації між закладами освіти, соціальними інститутами, підприємствами, фірмами як у межах, так і поза межами окремих країн (іншими словами, має місце нарощування інтеграційних процесів у сфері професійної освіти і навчання, в ході яких збільшується конвергенція між європейськими країнами стосовно багатьох показників змісту та доступності професійної освіти і навчання);

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

– збільшення гуманітарної складової професійної підготовки за рахунок дисциплін, орієнтованих на людину, діяльність якої очікується ефективною в новому інформаційному суспільстві – культурології, соціології, економіки, інформатики, ергономіки, екології, підприємництва;

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

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

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

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

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

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

- вдосконалення науково-методичного та інформаційного забезпечення різних форм безперервного професійного розвитку;
- організація державної підтримки професійного навчання безробітних (осіб, які шукають роботу) за актуальними професіями;
- впровадження в країнах ЄС політики спільного розподілу витрат на фінансування професійного розвитку (державою, роботодавцями, громадянами) з використанням сукупності адміністративних та фінансово-економічних інструментів (податкові стимули; навчальні фонди (гранти); субсидії; позики; схеми окупності; навчальні відпустки; схеми заощаджень);
- прогнозування потреби у нових професіях (ключових компетенціях), визначення відповідних змін у професійній підготовці в інтересах забезпечення інноваційної діяльності підприємств у різних галузях економіки [68; 86; 119; 121;130;131; 147; 170; 225; 243].

Систематизація новітніх тенденцій свідчить, що в умовах побудови інформаційного суспільства в країнах Євросоюзу набуває системного і масштабного характеру мотивація безперервного професійного розвитку персоналу. Така мотивація стає багаторівневою, багатоаспектною, не обмежується суто середовищем окремого підприємства і навіть окремої країни; перелік впливових мотиваторів є надзвичайно широким, він охоплює різноманітні чинники та інструменти впливу (правові, економічні, фінансові, соціальні, організаційні, культурні, науково-методичні, інформаційні тощо).

Підтвердженням зазначених тенденцій професійного розвитку персоналу в країнах ЄС є дані Європейської статистики. Наведені у таблиці 2.1 дані охоплюють різні форми навчання персоналу як на підприємствах різних за розміром, так і в провідних секторах економіки (виробництво, послуги) у 2013-2015 рр. Аналізуючи дані таблиці, можна побачити досить високі значення рівня охоплення персоналу професійним навчанням (понад 80%) на різних за розміром підприємствах (з чисельністю персоналу 10-49 осіб, від 50-249 осіб; 250-499 осіб; 500 і більше працівників), а також у

провідних секторах економіки, що загалом мають тенденції до зростання [315, с. 28; 316, с.29].

Таблиця 2.1

**Охоплення персоналу підприємств ЄС формами безперервного професійного розвитку у різних секторах економіки (2013-2015 рр.)**

| Форми безперервного професійного розвитку | Всього охоплено працівників, % | Частка охоплених професійним навчанням в залежності від розміру підприємств (за чисельністю персоналу),% |                    |                     |                          | Частка охоплених професійним навчанням в різних секторах економіки, % |               |
|-------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|
|                                           |                                | 10 –49 працівників                                                                                       | 50–249 працівників | 250–499 працівників | 500 і більше працівників | Виробництво (A-F)                                                     | Послуги (G-S) |
| Будь-які форми навчання загалом           |                                |                                                                                                          |                    |                     |                          |                                                                       |               |
| 2013 р.                                   | 83                             | 81                                                                                                       | 94                 | 97                  | 99                       | 81                                                                    | 84            |
| 2015 р.                                   | 86                             | 84                                                                                                       | 94                 | 96                  | 98                       | 85                                                                    | 86            |
| Курсова форма навчання                    |                                |                                                                                                          |                    |                     |                          |                                                                       |               |
| 2013 р.                                   | 64                             | 61                                                                                                       | 77                 | 85                  | 89                       | 60                                                                    | 66            |
| 2015 р.                                   | 67                             | 64                                                                                                       | 82                 | 86                  | 89                       | 69                                                                    | 66            |
| Інші форми навчання                       |                                |                                                                                                          |                    |                     |                          |                                                                       |               |
| 2013 р.                                   | 78                             | 75                                                                                                       | 89                 | 95                  | 99                       | 76                                                                    | 79            |
| 2015 р.                                   | 80                             | 78                                                                                                       | 92                 | 93                  | 97                       | 79                                                                    | 81            |
| Поєднання курсової та інших форм навчання |                                |                                                                                                          |                    |                     |                          |                                                                       |               |
| 2013 р.                                   | 59                             | 56                                                                                                       | 73                 | 82                  | 89                       | 55                                                                    | 61            |
| 2015 р.                                   | 62                             | 58                                                                                                       | 80                 | 84                  | 88                       | 63                                                                    | 61            |
| Навчання відсутнє                         |                                |                                                                                                          |                    |                     |                          |                                                                       |               |
| 2013 р.                                   | 17                             | 19                                                                                                       | 6                  | 3                   | 1                        | 19                                                                    | 16            |
| 2015 р.                                   | 14                             | 16                                                                                                       | 6                  | 4                   | 2                        | 15                                                                    | 14            |

Джерело: сформовано автором на основі [315, с. 28; 316, с.29]

Аналіз даних табл. 2.1. дозволяє стверджувати, що в країнах ЄС:

- охоплення працівників підприємств професійним розвитком є масовим і має тенденцію до зростання ( у 2013 р. – 83%, у 2015 р. – 86%);
- рівень охоплення працівників навчанням у секторі послуг (86%) не тільки не відстає, а нині навіть випереджає сектор виробництва (85%);

– частка охоплених професійним навчанням є максимально високою (понад 96%) саме на великих підприємствах з чисельністю працівників понад 250 осіб, що пояснюємо перевагами в організації та інвестуванні навчання, водночас на малих підприємствах (від 10 до 49 працівників) цей показник також досяг високого рівня – 84%, що свідчить про залучення більшості працівників до постійного професійного навчання та перенавчання;

– пріоритетною формою навчання є курсове навчання (внутрішні (на підприємстві) і зовнішні курси), яке у 2015 році охоплювало 67% працівників (для порівняння, у 2013 р. – 64%); на підприємствах з чисельністю понад 500 працівників цією формою навчання охоплено 89% персоналу.

– частка працівників, не охоплених навчанням на підприємствах ЄС, упродовж 2013-2015 рр. зменшилася з 17 до 14 %.

Досвід організації безперервного професійного навчання персоналу підприємств в ЄС засвідчує, що внутрішні курси організують переважно за рахунок коштів підприємств. Провайдерами зовнішніх курсів є:

по-перше, компанії, коледжі, університети, громадські організації, які фінансуються або підтримуються державою (наприклад, центри освіти дорослих);

по-друге, приватні компанії,

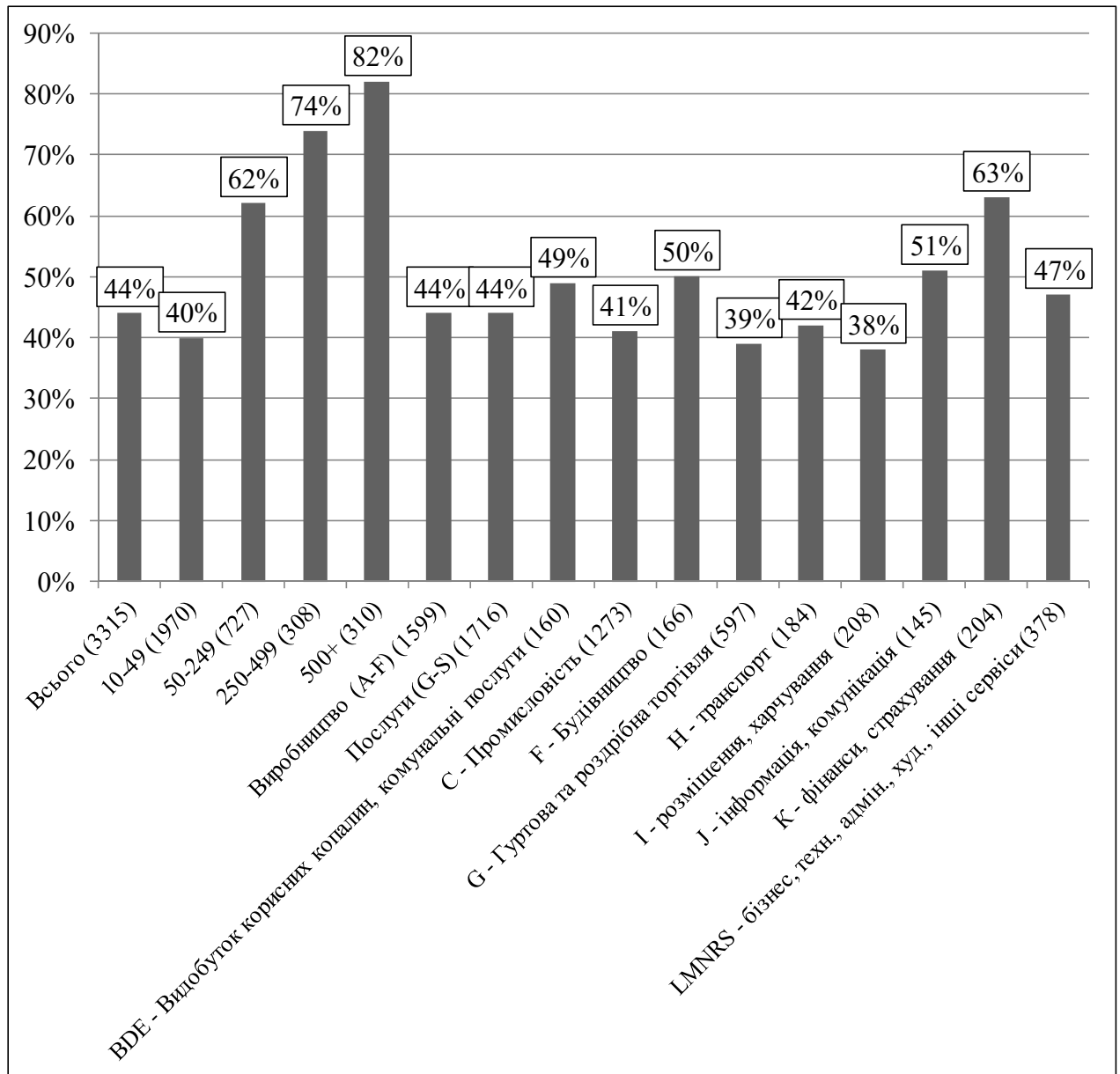
по-третє, профспілки, об'єднання працівників тощо.

Грунтуючись на даних європейської статистики [316, с. 32], простежимо поширеність курсової форми навчання персоналу на підприємствах (йдеться про внутрішньофірмове навчання), залежно від таких критеріїв:

а) розміру підприємств;

б) сектору економіки (виробництво, послуги);

в) галузі економіки (промисловість, будівництво, видобуток корисних копалин, комунальні послуги, торгівля, розміщення та харчування, транспорт, інформація та комунікація, фінанси та страхування тощо) (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організація внутрішніх курсів для персоналу підприємств в ЄС в залежності від розміру підприємств, сектору економіки та галузі (% підприємств, 2015 р.)**

*Джерело: побудовано автором на основі [316, с.32].*

Виходячи з даних, наведених на рис. 2.1, можемо констатувати таке:

– серед великих підприємств (500 і більше працівників) 82% надають перевагу організації постійно діючих внутрішніх курсів для персоналу; серед малих підприємств це практикують лише 40 %, застосовуючи інші форми професійного розвитку (зовнішні курси, самонавчання персоналу);

– у секторах виробництва та сфері послуг зрівнялася частка підприємств (44%), які інвестують в організацію внутрішньофірмового навчання персоналу;

– серед галузей економіки найбільшою є поширеність внутрішньофірмового навчання персоналу у таких галузях, як фінанси та страхування (63% підприємств), інформація та комунікація (51%), будівництво (50%), видобуток корисних копалин, комунальні послуги (49%) [316, с. 32].

Дані Європейської статистики свідчать, що понад 2/3 всього персоналу підприємств в країнах ЄС навчаються на робочому місці. На середніх та великих підприємствах майже 4/5 персоналу навчаються новим професіям та підвищують кваліфікацію в межах підприємства. Разом з тим, поряд з формальним професійним навчанням на робочих місцях або за межами підприємства зростає значення і поширеність альтернативних форм навчання персоналу, зокрема:

– самостійного навчання (електронного), яким паралельно охоплено понад третину працівників;

– навчання через ротацію кадрів, що охоплює кожне п'яте робоче місце (робоче місце (посаду) працівника, відсутнього з причини навчання, тимчасово займає інший працівник для збагачення професійних навичок або безробітний на випробувальний термін під час працевлаштування (це є новим у програмах ротації кадрів));

– участі в програмах обміну працівниками з іншими підприємствами для отримання досвіду роботи в умовах іншої корпоративної культури;

– відвідування конференцій, семінарів (у цих формах професійного розвитку задіяний кожен п'ятий працівник) [315-316].

Варто підкреслити, що для безпосередньої організації професійного розвитку персоналу понад 20% підприємств країн ЄС використовують власні або спільні з іншими підприємствами, установами приміщення навчальних центрів, кожне третє підприємство формує спеціальний бюджет для

професійного навчання, кожне друге підприємство має спеціалізований відділ, який відповідає за безперервний професійний розвиток персоналу [315-316]. В процесі професійного навчання широко застосовуються комп'ютерні технології, мультимедійні засоби, має місце розвиток інновацій у викладанні й навчанні з переосмисленням ролі викладача (тренера), відбувається вдосконалення механізмів оцінки якості професійної освіти і навчання, а також її результатів.

З наукової точки зору, є цікавим той факт, що на європейських підприємствах незалежно від застосування форм внутрішнього або зовнішнього курсового навчання персоналу велика увага приділяється періодичним або постійним опитуванням працівників, експертів щодо корисності методів навчання, формування затребуваних компетенцій. Такі опитування у структурованому вигляді практикує майже половина підприємств в ЄС, зосереджуючи увагу на розвитку ключових компетентностей, які вважаються більш цінними, ніж вузькопрофільні знання з окремих галузей наук: уміння вчитися, спілкування іноземними мовами, підприємницькі уміння, здатність ефективно використовувати потенціал інформаційно-комунікаційних технологій і електронного навчання, цифрова грамотність. Результати опитування стають підґрунтям для гнучкого вибору методів мотивації персоналу до участі у курсовому навчанні та змін у навчальних програмах.

Під час формування програм професійного навчання на виробництві роботодавцями приділяється окрема увага формуванню спеціальних, технічних і практичних умінь та професійних компетентностей, зокрема вмінню роботи з клієнтами, вміння працювати в команді, здатності до комунікацій, компетентності в питаннях менеджменту, володінню інформаційними технологіями на професійному рівні, навичкам управління офісом тощо (хоча потреба у зазначених компетентностях дещо відрізняється у підприємств, що відносяться до сектору послуг і сектору виробництва, що є логічним в силу відмінностей у змісті праці).



Позитивні зміни в організації безперервного професійного розвитку персоналу підприємств в ЄС стають можливими передусім завдяки чіткій реалізації обраної стратегії «Європа-2020» (2011-2020 рр.), збільшенню інвестицій у розвиток людських ресурсів за активної участі соціальних партнерів (держави, роботодавців, профспілок), а також впровадженню концепції спільного розподілу витрат на професійну освіту і навчання в умовах соціального партнерства.

Варто акцентувати увагу на тому, що у багатьох західноєвропейських країнах одним із джерел коштів державних органів, що спрямовуються на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% фонду заробітної плати [289]. З іншого боку, держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, сприяє тісній взаємодії державних органів влади з підприємствами в питаннях професійного навчання. Для активного сприяння організації початкової професійної підготовки молоді, державні органи влади здійснюють пряме фінансування внутрішньофірмових систем навчання. Наприклад, у Великобританії, Італії, Швеції за наймання та навчання молоді 16-18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи покривають до 80% витрат підприємства, стимулюючи зацікавленість роботодавців у професійному навчанні молодих людей. У Німеччині, Франції, Італії, Швеції використовується так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років, фінансування якої здійснюється державою. При цьому забезпечується поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості та відповідність зайнятості учня здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у різних системах [289]. Активний контроль менеджерів підприємств за навчальним

процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного і практичного навчання.

Зауважимо, що кожній країні-члену ЄС притаманні свої особливості у фінансуванні безперервного професійного розвитку, що пов'язано з дією специфічних історико-культурних, організаційно-економічних, політичних чинників, традицій у підходах до функціонування професійної освіти і навчання дорослих. Водночас останніми роками стають поширеними форми взаємодії соціальних партнерів, зокрема економічні механізми спільного розподілу витрат на професійну освіту і навчання, які слугують засобом узгодження інтересів держави, роботодавців і громадян з їх різноманітними освітніми потребами в умовах обмежених фінансових ресурсів. Йдеться про інноваційні програми безперервної професійної освіти і навчання «Податкові стимули», «Навчальні фонди», «Субсидії», «Позики», «Схеми окупності»; «Навчальні відпустки», «Схеми заощаджень».

Такий підхід виявився дієвим для збільшення обсягів професійного навчання у нових країнах-членах ЄС (маємо на увазі Болгарію, Естонію, Кіпр, Латвію, Литву, Мальту, Польщу, Румунію, Словенію, Словаччину, Чехію, Угорщину). За даними Європейського центру професійної освіти та навчання, найбільш популярними в цих країнах стали такі інструменти мотивації до професійного розвитку, як податкові стимули (відстрочки сплати податків як для фізичних, так і для юридичних осіб), грантові схеми, схеми заощаджень, позики. При цьому найменш популярними є схеми окупності, навчальні відпустки та субсидії.

Окреслені європейські тенденції свідчать про збудовану багаторівневу систему мотиваційного забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу підприємств, посилення інтеграційних процесів у сфері професійної освіти і навчання в ЄС, під час яких збільшується конвергенція між європейськими країнами в питаннях доступності професійної освіти і навчання, оволодіння новими базовими вміннями та компетенціями на основі формальних і неформальних траєкторій навчання. Все це сприяє

забезпеченню безперервного професійного розвитку персоналу підприємств, поліпшенню його організації, підвищенню загальної якості людського капіталу усіх країн-членів ЄС, зростанню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, загальному руху до створення інформаційного суспільства.

Переходячи до розгляду українських тенденцій професійного розвитку персоналу підприємств, слід пояснити складнощі такого аналізу у зв'язку з тим, що останні офіційні відомості Державної служби статистики України щодо професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників завершуються статистичними даними за 2014 р. Враховуючи ці обставини, наші аналітичні дослідження у другому розділі дисертаційної роботи базуються:

- на вивченні доступних даних вітчизняної та зарубіжної статистики;
- результатах національних щорічних моніторингових опитувань «Українське суспільство 1992-2016 рр. Стан та динаміка змін. Соціологічний моніторинг», проведених Інститутом соціології НАН України;
- результатах соціологічного опитування, проведеного Федерацією роботодавців України (ФРУ) за підтримки та на основі методології Міжнародної організації праці (МОП) щодо створення сприятливого середовища для сталих підприємств (EUSE) та ін.;
- результатах соціологічного обстеження «Перехід молоді від навчання до стабільної роботи», проведеного у 2015 р. Українським центром соціальних реформ, Інститутом демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, Центром соціального моніторингу, за сприянням Міжнародної організації праці, The Mastercard Foundation, «Work4Youth»;
- матеріалах Всесвітнього економічного форуму, світового банку та ін.

За даними World Bank, Enterprise Surveys, World Development Indicators Online, у 2013 р. професійне навчання на виробництві пропонували в Україні лише 22,6% підприємств, в той же час у Туреччині – 28,4%, у Польщі – 34,6%, у Румунії – 40,7%. Окреслене акцентує увагу на тому, що більшість роботодавців в Україні, на відміну від країн ЄС, ще не вважають

обов'язковим інвестувати у професійний розвиток персоналу на виробництві, покладаючи відповідальність за стан професійної підготовки працівників на інших соціальних партнерів – державу, навчальні заклади, самих громадян.

Підтвердженням цієї тези слугують результати оцінки стану професійного розвитку персоналу на українських та європейських підприємствах, які можна отримати, ґрунтуючись на матеріалах дослідження Всесвітнього економічного форуму (звіту «The Global Competitiveness Report: 2018»). В процесі форуму провідних підприємців просять надати експертну оцінку на питання «Загальний підхід у Вашій компанії до людських ресурсів», користуючись шкалою від 1 до 7 балів, де 1 – мало інвестувати у навчання та розвиток персоналу підприємства, 7 – багато інвестувати з метою залучення та утримання кваліфікованого персоналу на підприємстві.

Таблиця 2.2

**Індикатор стану професійного розвитку персоналу на підприємствах  
України і окремих країн ЄС**

| № | Країна/роки | 2007-<br>2008 | 2008-<br>2009 | 2009-<br>2010 | 2010-<br>2011 | 2011-<br>2012 | 2012-<br>2013 | 2013-<br>2014 | 2014-<br>2015 | 2015-<br>2016 | 2016-<br>2017 |
|---|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Україна     | 3,25          | 3,46          | 3,37          | 3,40          | 3,29          | 3,56          | 3,66          | 3,78          | 3,92          | 3,65          |
| 2 | Німеччина   | 5,50          | 5,22          | 5,18          | 5,24          | 4,89          | 5,03          | 5,12          | 5,02          | 5,09          | 5,20          |
| 3 | Угорщина    | 3,61          | 3,41          | 3,62          | 3,70          | 3,42          | 3,45          | 3,62          | 3,63          | 3,41          | 3,43          |
| 4 | Польща      | 3,74          | 3,63          | 4,06          | 4,22          | 4,13          | 4,03          | 3,99          | 3,97          | 3,99          | 3,98          |
| 5 | Румунія     | 3,52          | 4,07          | 4,12          | 3,90          | 3,83          | 3,45          | 3,14          | 3,56          | 3,75          | 3,52          |
| 6 | Туреччина   | 4,04          | 3,60          | 3,66          | 3,74          | 3,73          | 3,99          | 4,05          | 3,81          | 3,60          | 3,52          |

*Примітка:* 1 – мало інвестується у професійний розвиток персоналу підприємств, 7 – багато інвестується у професійний розвиток персоналу підприємств.

*Джерело:* [331]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.2, в Україні упродовж десяти останніх років індикатор стану професійного розвитку персоналу залишається на середніх позиціях, він збільшився лише на 0,3 бали у 2016-

2017 рр. порівняно з періодом 2007-2008 рр. На прикладі високої оцінки таких інвестицій у Німеччині, що стабільно перевищує 5 балів, стають зрозумілими можливості інноваційного прориву, утримання 5-го місця в світі за здатністю до інновацій у рейтингу глобальної конкурентоспроможності за 2016-2017 рр. (для порівняння, Україна займає лише 49 місце) [330]. Іншими словами, носієм конкурентних переваг стає та країна, де інвестують у безперервний професійний розвиток працівників підприємств.

Порівняльний аналіз стану професійного розвитку працівників підприємств в Європі та в Україні засвідчує, що європейські тенденції полярно відрізняються від українських за багатьма параметрами. Якщо на європейських підприємствах рівень охоплення персоналу професійним навчанням у середньому перевищує 80% і йдеться про постійне навчання упродовж життя, то в Україні остання доступна інформація Державної служби статистики відносно професійного навчання та підвищення кваліфікації свідчить, що упродовж 2014 р. навчались новим професіям – 152,5 тис. осіб, тобто лише 1,8% від облікової кількості штатних працівників, а підвищили кваліфікацію – 804,1 тис. осіб, що дорівнює 9,4% від облікової кількості штатних працівників [72].

Отже, за даними державної статистики, лише кожен десятий-одинадцятий працівник підприємства охоплений формами організованого професійного розвитку на українських підприємствах. За таких темпів навчання та підвищення кваліфікації знадобиться 10 років, щоб охопити навчанням весь персонал. При цьому варто враховувати, що отримані знання швидко старіють (вже не за 5, а за 2-3 роки). Таке навчання безперервним назвати важко. Переважна більшість персоналу українських підприємств не охоплена ніякими формами професійного навчання на підприємствах (для порівняння – на європейських підприємствах частка неохоплених професійним навчанням є меншою у декілька разів (у 2013 р. рівень неохоплених навчанням становив 17%, а у 2015 р. – вже 14% [315; 316]). Зауважимо, що даними вітчизняної статистики не враховано навчання на

основі саморозвитку працівників в електронних мережах. Однак навіть з урахуванням цього, оцінки рівня охоплення персоналу навчанням залишатимуться вкрай контрастними не на користь українських підприємств.

Аналіз даних табл. 2.3 засвідчує, що обсяги професійного навчання на українських підприємствах є вкрай обмеженими, кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, майже у 5 разів перевищує кількість працівників, що навчалися новим професіям, що не може не викликати тривогу у порівнянні з аналогічними показниками в країнах ЄС.

Таблиця 2.3.

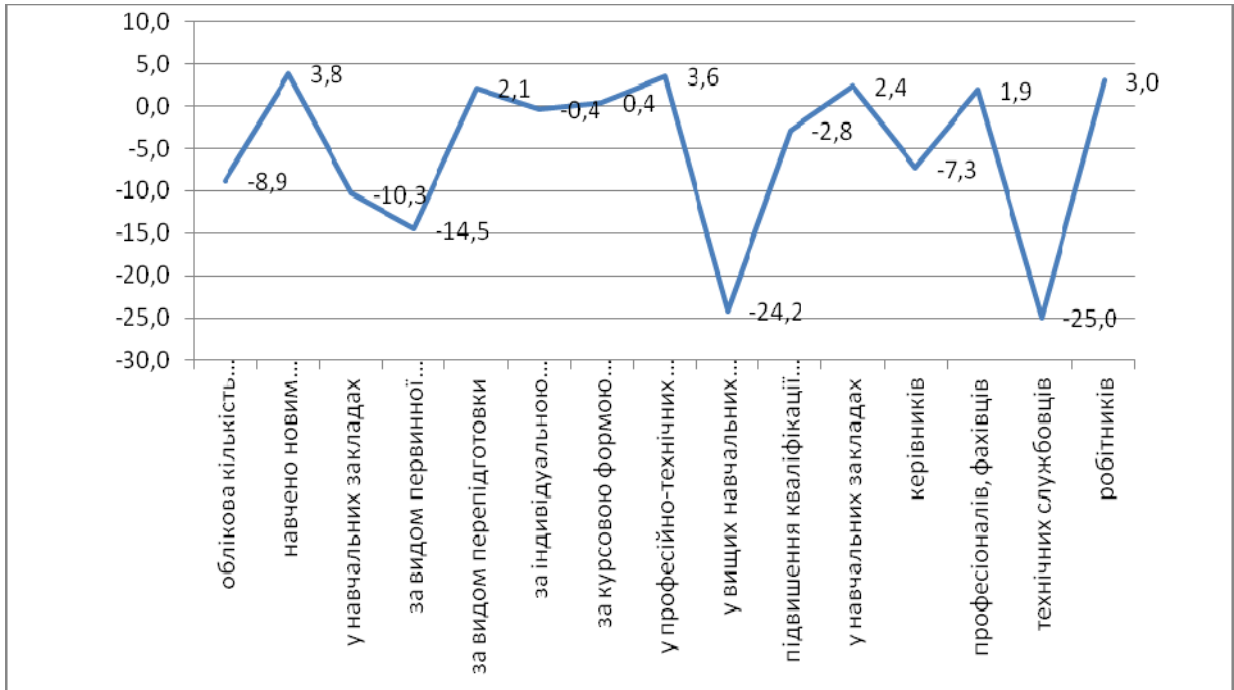
**Аналіз даних державної статистики щодо професійного розвитку персоналу підприємств України у 2013-2014 рр.**

| Назви показників                                  | 2013 р. | 2014 р. | Приріст (%) |
|---------------------------------------------------|---------|---------|-------------|
| Облікова кількість штатних працівників, тис. осіб | 9901,2  | 9022,4  | -8,9        |
| Навчено новим професіям, %                        | 1,9     | 1,8     | -0,1        |
| з них на виробництві, %                           | 72,8    | 75,6    | 3,8         |
| у навчальних закладах, %                          | 27,2    | 24,4    | -10,3       |
| за видом первинної підготовки, %                  | 28,9    | 24,7    | -14,5       |
| за видом перепідготовки, %                        | 71,1    | 72,6    | 2,1         |
| за індивідуальною формою навчання, %              | 51,9    | 51,7    | -0,4        |
| за курсовою формою навчання, %                    | 48,1    | 48,3    | 0,4         |
| у професійно-технічних закладах, %                | 87,2    | 90,3    | 3,6         |
| у вищих навчальних закладах, %                    | 12,8    | 9,7     | -24,2       |
| Підвищення кваліфікації, %                        | 9,9     | 9,4     | -0,5        |
| зокрема на виробництві, %                         | 45,7    | 44,4    | -2,8        |
| у навчальних закладах, %                          | 54,3    | 55,6    | 2,4         |
| керівників, %                                     | 16,4    | 15,2    | -7,3        |
| професіоналів, фахівців, %                        | 47,5    | 48,4    | 1,9         |
| технічних службовців, %                           | 2,8     | 2,1     | -25,0       |
| робітників, %                                     | 33,3    | 34,3    | 3,0         |

Джерело: [222; с. 31, 57, 59, 65, 83], вибірка і обробка авторська.

На рисунку 2.2 (побудованого на основі таблиці 2.3) проілюстровано переважно від'ємний характер тенденцій: незначні позитивні зрушення виявлено щодо кількості навчених новим професіям (+3,8%), за видом

перепідготовки (+2,1%), за курсовою формою навчання (+0,4%), у професійно-технічних закладах (+2,6), професіоналів, фахівців (+1,9%), робітників (+3,0); за усіма іншими показниками виявлено зменшення значень показників, зокрема, підготовки у вищих навчальних закладах на 24,2%, навчання технічних службовців на 25,0% (рис. 2.2)



**Рис. 2.2. Динаміка професійного розвитку персоналу підприємств України у 2014 р. порівняно з попереднім роком (%).**

*Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.3.*

Проаналізуємо стан професійного розвитку персоналу підприємств у галузевому аспекті, базуючись на даних державної статистики України (табл. 2.4). Відмічаємо характерну тенденцію: за усіма видами економічної діяльності кількість осіб, навчених новим професіям суттєво (від 0,08% в оптовій торгівлі до 11,40% у державному управлінні) поступається кількості осіб, охоплених підвищенням кваліфікації. Спостерігаємо нижчі значення показників щодо навчання новим професіям в охороні здоров'я (0,08% від кількості зайнятих), освіті (0,12%), та значно вищі (проте не високі) такі показники у промисловості (4,52%), транспорті (2,24%). У свою чергу, нижчі значення показників щодо підвищення кваліфікації за такими видами економічної діяльності, як «тимчасове розміщення й організація харчування»

(0,71%), «оптова і роздрібна торгівля» (1,15%), та значно вищі значення аналогічних показників у промисловості (13,25%), державному управлінні та обороні (12,12%) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

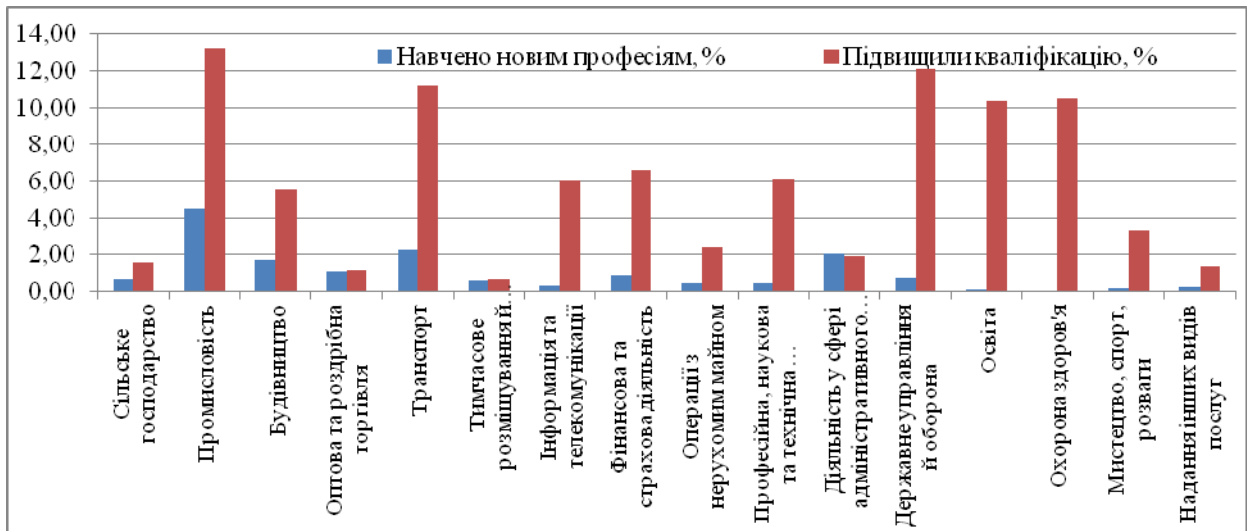
**Професійний розвиток персоналу підприємств України:  
галузевий аспект (2014 р.)**

| Види економічної діяльності                                        | Кількість штатних працівників, тис. осіб | Навчено новим професіям, тис. осіб | Підвищили кваліфікацію, тис. осіб | Навчено новим професіям, % | Підвищили кваліфікацію, % |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Сільське господарство                                              | 518                                      | 3,4                                | 8                                 | 0,66                       | 1,54                      |
| Промисловість                                                      | 2297                                     | 103,8                              | 304,4                             | 4,52                       | 13,25                     |
| Будівництво                                                        | 228                                      | 3,9                                | 12,6                              | 1,71                       | 5,53                      |
| Оптова та роздрібна торгівля                                       | 786                                      | 8,4                                | 9                                 | 1,07                       | 1,15                      |
| Транспорт                                                          | 731                                      | 16,4                               | 82,1                              | 2,24                       | 11,23                     |
| Тимчасове розміщування й організація харчування                    | 85                                       | 0,5                                | 0,6                               | 0,59                       | 0,71                      |
| Інформація та телекомунікації                                      | 157                                      | 0,5                                | 9,4                               | 0,32                       | 5,99                      |
| Фінансова та страхова діяльність                                   | 245                                      | 2,1                                | 16,1                              | 0,86                       | 6,57                      |
| Операції з нерухомим майном                                        | 103                                      | 0,5                                | 2,5                               | 0,49                       | 2,43                      |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                         | 276                                      | 1,3                                | 16,8                              | 0,47                       | 6,09                      |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 232                                      | 4,8                                | 4,5                               | 2,07                       | 1,94                      |
| Державне управління й оборона                                      | 529                                      | 3,8                                | 64,1                              | 0,72                       | 12,12                     |
| Освіта                                                             | 1499                                     | 1,8                                | 156                               | 0,12                       | 10,41                     |
| Охорона здоров'я                                                   | 1065                                     | 0,9                                | 111,8                             | 0,08                       | 10,50                     |
| Мистецтво, спорт, розваги                                          | 172                                      | 0,3                                | 5,7                               | 0,17                       | 3,31                      |
| Надання інших видів послуг                                         | 37                                       | 0,1                                | 0,5                               | 0,27                       | 1,35                      |

*Джерело: [222; с. 55,129], вибірка і обробка авторська.*

На рис. 2.3 в межах окремих видів економічної діяльності проілюстровано співставлення частки українських працівників, навчених новим професіям, з часткою працівників, які підвищили кваліфікацію у 2014 р. Зауважимо, що порівняно з європейськими даними, галузеві показники щодо навчання українських працівників новим професіям та підвищення кваліфікації є на порядок меншими (рис. 2.3).





**Рис. 2.3. Співставлення тенденцій навчання новим професіям та підвищення кваліфікації в межах окремих видів економічної діяльності в Україні (% до кількості зайнятих, 2014 р.).**

*Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.3.*

Аналізуючи рис. 2.3, можна побачити високу нерівномірність охоплення працівників професійним розвитком у різних галузях економіки. Новим професіям традиційно більше навчають у промисловості, транспорті. У таких видах економічної діяльності, як «Інформація та телекомунікації», «Фінансова та страхова діяльність», показники навчання новим професіям є майже удвічі меншими. Вкрай низькі показники охоплення професійним навчанням (до 1-2%) характерні для підприємств сільського господарства, оптової та роздрібною торгівлі, тимчасового розміщування й організації харчування, надання інших послуг (рис. 2.3), де роботодавці практично не інвестують у розвиток персоналу. За рівнем охоплення працівників професійним навчанням персоналу має місце значне відставання підприємств, що належать до сфери послуг порівняно зі сферою виробництва. Нагадаємо, для порівняння, що в ЄС рівень охоплення працівників навчанням у секторі послуг (86%) не тільки не відстає, а навіть дещо випереджає сектор виробництва (85%) [316]. Виходячи з європейської практики, дією важелів мотивації професійного розвитку має бути охоплена більшість працівників підприємств усіх секторів економіки. Своєрідні

тенденції з приводу навчання новим професіям і підвищення кваліфікації спостерігаємо на прикладі регіональної вибірки статистичних даних (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Професійний розвиток персоналу підприємств України:  
регіональний аспект (2013-2014 рр.)**

| Області, регіони  | Облікова кількість штатних працівників, тис. осіб |         | Навчено новим професіям, тис. осіб |         | Підвищили кваліфікацію, тис. осіб |         | Приріст показників (%)     |                           |
|-------------------|---------------------------------------------------|---------|------------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|----------------------------|---------------------------|
|                   | 2013 р.                                           | 2014 р. | 2013 р.                            | 2014 р. | 2013 р.                           | 2014 р. | Навчено новим професіям, % | Підвищили кваліфікацію, % |
| Вінницька         | 301,7                                             | 299,3   | 5,2                                | 6,3     | 23,4                              | 22,4    | 21,2                       | -4,3                      |
| Волинська         | 192,7                                             | 194,3   | 1,8                                | 3,6     | 18,4                              | 17,5    | 100,0                      | -4,9                      |
| Дніпропетровська  | 921,2                                             | 878,0   | 26,3                               | 23,3    | 116,6                             | 108,5   | -11,4                      | -6,9                      |
| Донецька          | 1115,7                                            | 925,3   | 35,8                               | 15,1    | 151,4                             | 64,5    | -57,8                      | -57,4                     |
| Житомирська       | 244,6                                             | 238,0   | 4,0                                | 3,9     | 17,9                              | 19,0    | -2,5                       | 6,1                       |
| Закарпатська      | 193,5                                             | 188,7   | 4,2                                | 5,5     | 15,2                              | 14,8    | 31,0                       | -2,6                      |
| Запорізька        | 426,9                                             | 408,7   | 9,8                                | 8,7     | 53,9                              | 57,0    | -11,2                      | 5,8                       |
| Івано-Франківська | 224,4                                             | 219,5   | 2,4                                | 2,4     | 23,8                              | 22,2    | 0,0                        | -6,7                      |
| Київська          | 368,1                                             | 358,2   | 9,8                                | 10,1    | 24,6                              | 23,6    | 3,1                        | -4,1                      |
| Кіровоградська    | 196,0                                             | 189,0   | 4,1                                | 3,1     | 18,0                              | 18,0    | -24,4                      | 0,0                       |
| Луганська         | 507,9                                             | 141,2   | 13,3                               | 5,5     | 59,2                              | 14,3    | -58,6                      | -75,8                     |
| Львівська         | 538,9                                             | 522,4   | 5,6                                | 4,4     | 43,1                              | 41,8    | -21,4                      | -3,0                      |
| Миколаївська      | 228,5                                             | 218,0   | 3,5                                | 2,2     | 22,8                              | 21,2    | -37,1                      | -7,0                      |
| Одеська           | 495,5                                             | 473,6   | 7,6                                | 6,4     | 37,1                              | 32,7    | -15,8                      | -11,9                     |
| Полтавська        | 367,2                                             | 346,2   | 8,4                                | 7,2     | 42,1                              | 39,7    | -14,3                      | -5,7                      |
| Рівненська        | 210,5                                             | 203,0   | 3,1                                | 2,7     | 20,9                              | 20,9    | -12,9                      | 0,0                       |
| Сумська           | 245,4                                             | 233,5   | 5,0                                | 4,0     | 27,8                              | 23,6    | -20,0                      | -15,1                     |
| Тернопільська     | 176,6                                             | 174,3   | 4,1                                | 2,0     | 16,3                              | 13,8    | -51,2                      | -15,3                     |
| Харківська        | 634,8                                             | 609,5   | 10,3                               | 9,0     | 65,8                              | 60,3    | -12,6                      | -8,4                      |
| Херсонська        | 183,8                                             | 182,5   | 2,2                                | 2,2     | 17,3                              | 16,3    | 0,0                        | -5,8                      |
| Хмельницька       | 235,3                                             | 230,9   | 3,9                                | 3,8     | 24,6                              | 21,5    | -2,6                       | -12,6                     |
| Черкаська         | 246,2                                             | 235,7   | 3,0                                | 3,2     | 17,6                              | 17,0    | 6,7                        | -3,4                      |
| Чернівецька       | 136,7                                             | 134,3   | 1,5                                | 1,3     | 11,5                              | 11,3    | -13,3                      | -1,7                      |
| Чернігівська      | 215,4                                             | 206,7   | 2,2                                | 2,7     | 17,1                              | 17,2    | 22,7                       | 0,6                       |
| м. Київ           | 1239,7                                            | 1211,6  | 12,4                               | 13,9    | 90,5                              | 84,8    | 12,1                       | -6,3                      |

Джерело: [222; с. 31,56,130], вибірка і обробка авторська.

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.5, лише у семи з двадцяти п'яти виокремлених статистикою регіонів відмічене збільшення кількості навчених

новим професіям у 2014 р. порівняно з 2013 р. (у Вінницькій обл. – на 21,2%, у Волинській – вдвічі, Закарпатській – на 31,0%, Київській – на 3,1%, Черкаській – на 6,7%, Чернігівській – на 22,7% та м. Київ – на 12,1%); у двох регіонах змін не відбулося (Івано-Франківська та Херсонська обл.), у всіх інших регіонах відмічене зменшення кількості навчених новим професіям, подекуди досить суттєве: Донецька обл. – на 51,8%; Луганська обл. – на 58,6%; Тернопільська обл. – на 51,2%. Не кращою видається ситуація у регіонах з підвищенням кваліфікації. Лише у трьох з двадцяти п'яти регіонів країни відмічене збільшення кількості залучених до підвищення кваліфікації у 2014 р. порівняно з 2013 р. (області Житомирська (на 6,1%), Закарпатська (на 5,8%), Чернігівська (на 0,6%); у двох регіонах змін не сталося (Кіровоградська та Рівненська області). В інших двадцяти регіонах відмічене зменшення кількості працівників, охоплених підвищенням кваліфікації, подекуди, знову ж, досить суттєве: Донецька обл. – на 57,4%; Луганська обл. – на 75,8%; Сумська обл. – на 15,1%; Тернопільська обл. – на 15,3%.

Отже, результати аналізу на галузевому та регіональному рівнях вказують на слабку розвиненість системи професійного розвитку персоналу, відсутність належного інвестування з боку соціальних партнерів.

З метою проведення поглибленого аналізу запропоновано методичний підхід до оцінювання стану професійного розвитку персоналу підприємств, що ґрунтується на розрахунку індексу стану професійного розвитку персоналу (ІСПР):

$$ІСПР = \frac{КННП + КПДК}{ЗКПР} \cdot 100, \quad (2.1)$$

де ІСПР – індекс стану професійного розвитку, %; КННП – кількість працівників, навчених новим професіям, осіб; КПДК – кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб; ЗКПР – загальна кількість штатних працівників, осіб.

Різниця між індексами стану професійного розвитку у поточному та попередньому роках дозволяє робити висновок про позитивну або негативну динаміку показника, отже, виявляти прогресивність (регресивність) професійного розвитку:

$$\text{ПРР}(п,р) = \text{ІСПР}(п) - \text{ІСПР}(р) \quad (2.2)$$

У разі позитивного значення ПРР(п,р) професійний розвиток вважатимемо прогресивним, негативного – регресивним. Визначимо і проаналізуємо зазначений показник на прикладі регіонів (табл. 2.6):

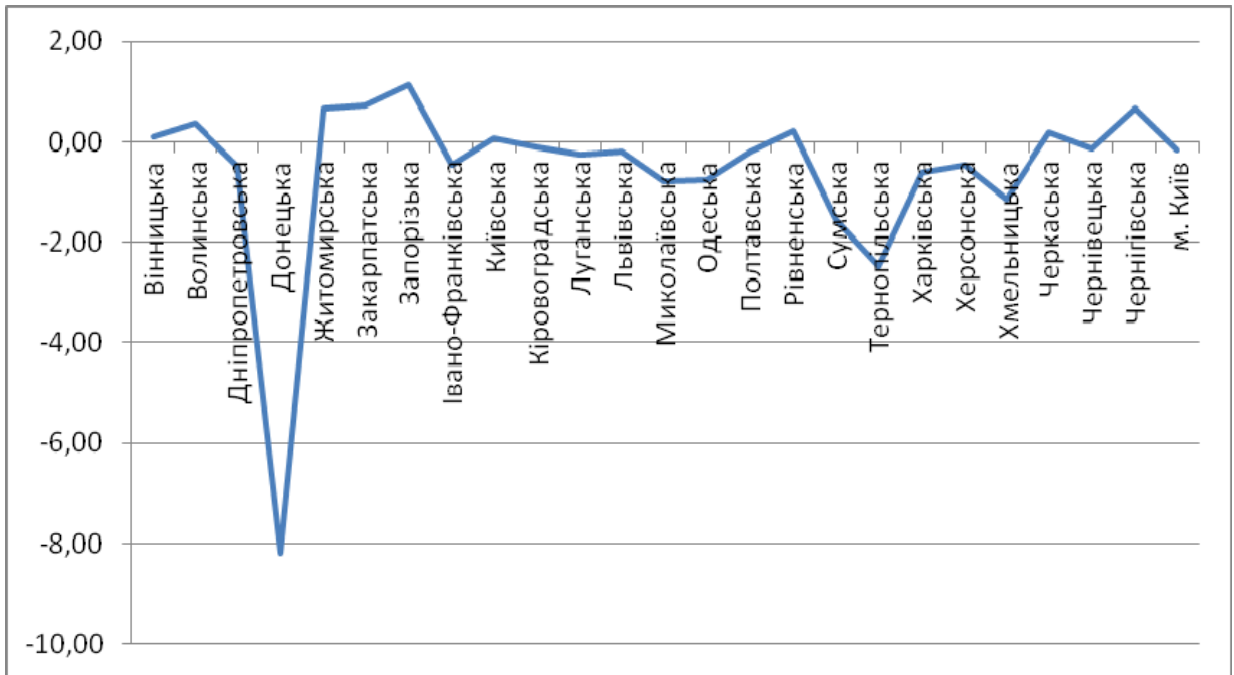
Таблиця 2.6

### Оцінка стану професійного розвитку персоналу підприємств у регіонах України

| Області, регіони  | Кількість штатних працівників, тис. осіб |         | Навчено новим професіям, тис. осіб |         | Підвищили кваліфікацію, тис. осіб |         | Оцінка професійного розвитку (ІСПР), % |         |
|-------------------|------------------------------------------|---------|------------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|----------------------------------------|---------|
|                   | 2013 р.                                  | 2014 р. | 2013 р.                            | 2014 р. | 2013 р.                           | 2014 р. | 2013 р.                                | 2014 р. |
| Вінницька         | 301,7                                    | 299,3   | 5,2                                | 6,3     | 23,4                              | 22,4    | 9,48                                   | 9,59    |
| Волинська         | 192,7                                    | 194,3   | 1,8                                | 3,6     | 18,4                              | 17,5    | 10,48                                  | 10,86   |
| Дніпропетровська  | 921,2                                    | 878,0   | 26,3                               | 23,3    | 116,6                             | 108,5   | 15,51                                  | 15,01   |
| Донецька          | 1115,7                                   | 925,3   | 35,8                               | 15,1    | 151,4                             | 64,5    | 16,78                                  | 8,60    |
| Житомирська       | 244,6                                    | 238,0   | 4,0                                | 3,9     | 17,9                              | 19,0    | 8,95                                   | 9,62    |
| Закарпатська      | 193,5                                    | 188,7   | 4,2                                | 5,5     | 15,2                              | 14,8    | 10,03                                  | 10,76   |
| Запорізька        | 426,9                                    | 408,7   | 9,8                                | 8,7     | 53,9                              | 57,0    | 14,92                                  | 16,08   |
| Івано-Франківська | 224,4                                    | 219,5   | 2,4                                | 2,4     | 23,8                              | 22,2    | 11,68                                  | 11,21   |
| Київська          | 368,1                                    | 358,2   | 9,8                                | 10,1    | 24,6                              | 23,6    | 9,35                                   | 9,41    |
| Кіровоградська    | 196,0                                    | 189,0   | 4,1                                | 3,1     | 18,0                              | 18,0    | 11,28                                  | 11,16   |
| Луганська         | 507,9                                    | 141,2   | 13,3                               | 5,5     | 59,2                              | 14,3    | 14,27                                  | 14,02   |
| Львівська         | 538,9                                    | 522,4   | 5,6                                | 4,4     | 43,1                              | 41,8    | 9,04                                   | 8,84    |
| Миколаївська      | 228,5                                    | 218,0   | 3,5                                | 2,2     | 22,8                              | 21,2    | 11,51                                  | 10,73   |
| Одеська           | 495,5                                    | 473,6   | 7,6                                | 6,4     | 37,1                              | 32,7    | 9,02                                   | 8,26    |
| Полтавська        | 367,2                                    | 346,2   | 8,4                                | 7,2     | 42,1                              | 39,7    | 13,75                                  | 13,55   |
| Рівненська        | 210,5                                    | 203,0   | 3,1                                | 2,7     | 20,9                              | 20,9    | 11,40                                  | 11,63   |
| Сумська           | 245,4                                    | 233,5   | 5,0                                | 4,0     | 27,8                              | 23,6    | 13,37                                  | 11,82   |
| Тернопільська     | 176,6                                    | 174,3   | 4,1                                | 2,0     | 16,3                              | 13,8    | 11,55                                  | 9,06    |
| Харківська        | 634,8                                    | 609,5   | 10,3                               | 9,0     | 65,8                              | 60,3    | 11,99                                  | 11,37   |
| Херсонська        | 183,8                                    | 182,5   | 2,2                                | 2,2     | 17,3                              | 16,3    | 10,61                                  | 10,14   |
| Хмельницька       | 235,3                                    | 230,9   | 3,9                                | 3,8     | 24,6                              | 21,5    | 12,11                                  | 10,96   |
| Черкаська         | 246,2                                    | 235,7   | 3,0                                | 3,2     | 17,6                              | 17,0    | 8,37                                   | 8,57    |
| Чернівецька       | 136,7                                    | 134,3   | 1,5                                | 1,3     | 11,5                              | 11,3    | 9,51                                   | 9,38    |
| Чернігівська      | 215,4                                    | 206,7   | 2,2                                | 2,7     | 17,1                              | 17,2    | 8,96                                   | 9,63    |
| м. Київ           | 1239,7                                   | 1211,6  | 12,4                               | 13,9    | 90,5                              | 84,8    | 8,30                                   | 8,15    |

Джерело: [222; с. 31,56,130], вибірка і обробка авторська, з використанням методичного підходу автора.

Виходячи з даних табл. 2.6, проілюструємо динаміку значень індексу професійного розвитку для регіонів України (рис. 2.4):



**Рис. 2.4. Динаміка значень індексу професійного розвитку персоналу підприємств у регіонах України (%)**

*Джерело: побудовано автором за власними розрахунками на основі останніх даних (2013-2014 рр.), опублікованих Державною службою статистики України, що стосуються професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників.*

Ілюстрація різниці між індексами професійного розвитку у поточному та попередньому році (рис. 2.4) показує від’ємний характер більшості отриманих значень, а там, де спостерігається певний прогрес у професійному розвитку, – він є незначним (коливається близько 0).

Тобто, за наведеними даними, для більшості регіонів країни професійний розвиток за ознаками навчання новим професіям та підвищення кваліфікації характеризується як регресивний (таких регіонів 14 із 25-ти).

Найбільш глибокою є регресивність професійного розвитку персоналу підприємств Донецької і Тернопільської областей (значення ІРПП (2013, 2014) для них, відповідно, 8,18% та 2,49%).

Відносно прогресивністю професійного розвитку персоналу на підприємствах найбільш виразно виділяються такі області: Запорізька (ІРПП (2013,2014) = +1,16%), Закарпатська (ІРПП (2013,2014) = +0,73%), Житомирська (ІРПП (2013,2014)= +0,67%), Чернігівська (ІРПП (2013,2014) = +0,67%). Втім, не досягаючи за значенням і двох відсотків, навіть така

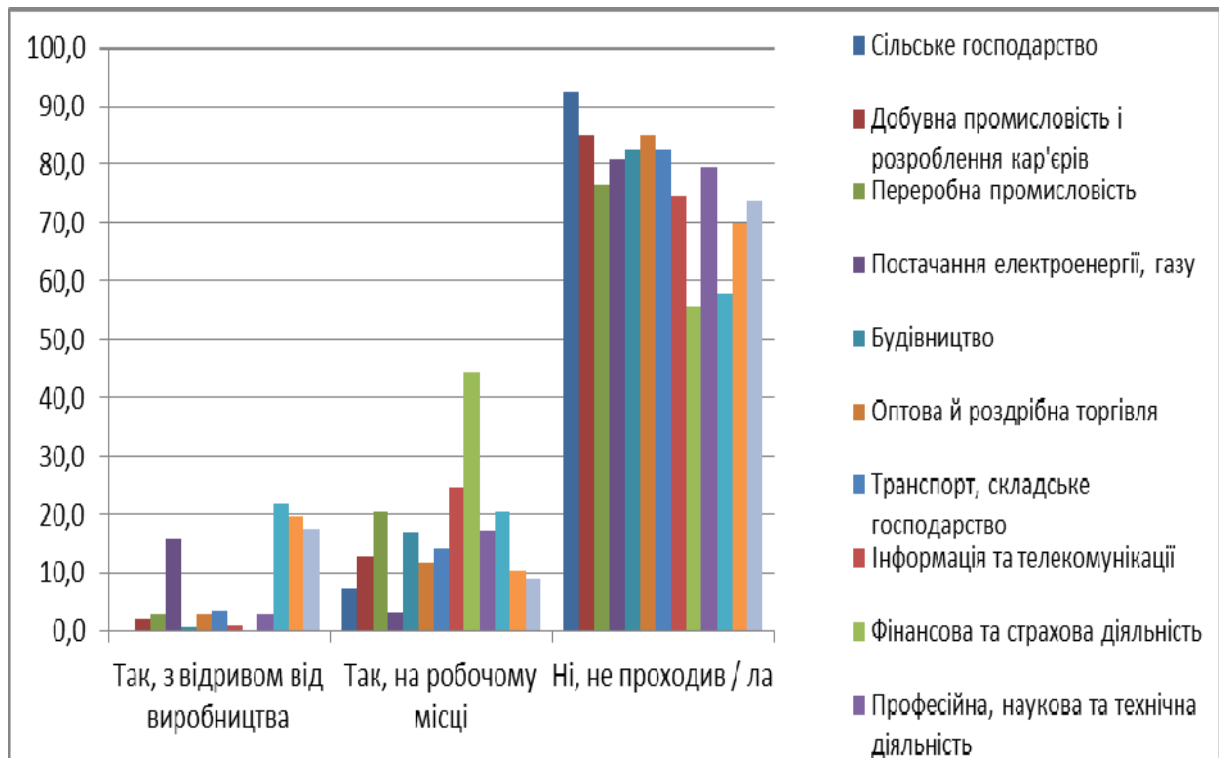
прогресивність не свідчить про наявність помітних зрушень у професійному розвитку персоналу підприємств та визнання реального прогресу у професійному розвитку як визначального для регіонів України явища.

Отже, апробація запропонованого підходу підтвердила, що для підприємств більшості регіонів країни притаманний регресивний професійний розвиток персоналу.

Зауважимо, що стійкий характер зазначених тенденцій упродовж наступних років підтверджують різноманітні соціологічні опитування, зокрема результати національних щорічних моніторингових опитувань «Українське суспільство 1992-2016 рр. Стан та динаміка змін. Соціологічний моніторинг», проведених Інститутом соціології НАН України.

Наприклад, на запитання анкети соціологічного моніторингу «Чи проходили Ви професійно-кваліфікаційну підготовку у межах нинішньої трудової діяльності за останні 12 місяців» переважна більшість опитаних у різних галузях економіки (понад 70%) у 2016 р. відповіли «Ні, не проходили». Таку відповідь висловили понад 90% працівників сільського господарства, понад 80% працівників добувної промисловості і розроблення кар'єрів, постачання електроенергії, газу, будівництва, оптової та роздрібною торгівлі, транспорту, складського господарства, сфери професійної, наукової, технічної діяльності.

За результатами соціологічного моніторингу, помітно кращою є ситуація з організацією навчання на робочих місцях у сфері фінансової та страхової діяльності, де 45% опитаних у 2016 р. підтвердили наявні можливості отримання професійно-кваліфікаційної підготовки на підприємстві за останній рік. Проте загалом лише кожен п'ятий-шостий респондент в анкетах соціального моніторингу відзначив, що проходив навчання на робочому місці, 2% опитаних зазначили, що навчалися з відривом від виробництва (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Оцінка працівниками можливостей отримання професійно-кваліфікаційної підготовки на підприємстві за останній рік (2016 р., %).**

Джерело: [275, с. 508]

Виходячи з аналізу матеріалів соціологічного моніторингу, можна переконатися, що потреба у професійному навчанні є досить гострою. Такий висновок впливає з відповідей, що стосуються з'ясування відповідності характеру роботи і професійної підготовки працівника (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Оцінка відповідності характеру роботи і освітньо-професійного рівня

| Відповіді/роки            | 2010 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|
| Так, відповідає           | 26,8 | 28,2 | 28,2 | 30,8 | 38,5 |
| Ні, не відповідає         | 16,4 | 26,7 | 22,8 | 21,4 | 24,8 |
| Важко відповісти          | 7,9  | 9,0  | 6,8  | 5,5  | 7,2  |
| Зараз не працюю           | 48,7 | 35,4 | 42,0 | 41,8 | 28,5 |
| Не відповіли на запитання | 0,1  | 0,7  | 0,2  | 0,6  | 1,0  |

Джерело: [275, с. 508]

Як свідчать дані табл. 2.6, за 2010-2016 рр. частка працівників, характер роботи яких не відповідає їх освітньо-професійному рівню, зросла з 16,4 до 24,8%; серед опитаних працівників тільки 38,5% займають робочі місця, що

відповідають набутому освітньо-професійному рівню (табл. 2.5). Отже, потреба в організації безперервного професійного навчання на підприємствах є очевидною. При цьому результати соціологічного моніторингу звертають увагу на неготовність респондентів критично оцінювати наявний рівень знань в умовах поширеного явища невідповідності робочих місць і фаху: упродовж 2010-2016 рр. на 58% скоротилася частка респондентів, які повністю незадоволені або скоріше незадоволені рівнем освіти і, водночас, удвічі зростає (до 63,1%) частка тих, хто скоріше задоволений або повністю задоволений набутою професійною освітою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Оцінка респондентами задоволеності своїм освітньо-професійним рівнем

| Відповіді/роки                   | 2002 | 2004 | 2005 | 2006 | 2008 | 2010 | 2012 | 2013 | 2014 | 2016 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Повністю незадоволений           | 13,1 | 8,1  | 13,2 | 11,7 | 8,8  | 11,3 | 10,7 | 11,6 | 6,8  | 6,1  |
| Скоріше незадоволений            | 27,1 | 32,3 | 29,1 | 28,2 | 26,1 | 26,8 | 25,0 | 24,4 | 19,8 | 17,4 |
| Важко сказати, задоволений чи ні | 29,6 | 25,3 | 23,6 | 22,6 | 21,1 | 22,1 | 25,2 | 21,7 | 22,7 | 13,2 |
| Скоріше задоволений              | 23,1 | 28,3 | 26,8 | 27,1 | 30,2 | 28,4 | 28,4 | 31,7 | 33,1 | 42,3 |
| Повністю задоволений             | 6,3  | 5,1  | 7,2  | 10,4 | 13,5 | 11,1 | 10,6 | 10,4 | 16,9 | 20,8 |
| Не відповіли на запитання        | 0,8  | 0,9  | 0,1  | 0,0  | 0,3  | 0,3  | 0,2  | 0,2  | 0,6  | 0,2  |

Джерело: [275, с. 508]

Пояснення зазначеної тенденції бачимо у слабкому зв'язку головного стимулу – отримуваної оплати праці з наявним рівнем освіти. Це, на наш погляд, руйнує самомотивацію до подальшого освітньо-професійного зростання, набуття нових компетенцій, отримання нових знань не стає актуальним. За даними Державної служби статистики України, частка витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг) в середньому по Україні упродовж 2012-2017 рр. коливалася від 13,2 % до 13,4 % [41], що у 3-5 разів менше аналогічного показника в розвинених європейських країнах. Орієнтація роботодавців на дешеву робочу силу обмежує можливості для нормального відтворення та розвитку



найманих працівників, перешкоджає формуванню прагнень до постійного професійного зростання і сприйняття нових знань як цінності. Не випадково, за цих умов з 2002-го 2016-й рр. зменшилася частка респондентів (з 47,2% до 37,1%), які вважають для себе дуже важливим підвищення освітньо-професійного рівня (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка респондентами цінності підвищення освітньо-професійного рівня (професійного розвитку)**

| Відповіді/роки               | 2002 | 2003 | 2006 | 2009 | 2012 | 2014 | 2016 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Зовсім не важливо            | 3,3  | 3,2  | 5,8  | 5,7  | 2,1  | 1,6  | 1,4  |
| Скоріше не важливо           | 5,4  | 5,5  | 6,9  | 10,7 | 7,9  | 5,8  | 5,5  |
| Важко сказати, важливо чи ні | 12,5 | 12,2 | 16,5 | 18,0 | 23,4 | 21,3 | 14,8 |
| Скоріше важливо              | 31,2 | 33,3 | 34,6 | 39,0 | 39,1 | 36,2 | 41,0 |
| Дуже важливо                 | 47,2 | 45,8 | 36,2 | 26,1 | 27,3 | 34,7 | 37,1 |
| Не відповіли на запитання    | 0,4  | 0,1  | 0,0  | 0,4  | 0,2  | 0,3  | 0,2  |

Джерело: [275, с. 521]

Певний потенціал професійного зростання відчують ті працівники, які схильні вважати власний професійний розвиток «скоріше важливим» для себе, ніж не важливим (їх частка порівняно з 2002 р. зросла на 9% і досягла у 2016 р. 41%). В разі гідної мотивації, з боку підприємств, працівників, які вважають «дуже важливим» та «скоріше важливим» цінності професійного розвитку, цю групу працівників (78,1% від числа опитаних) можна було б розглядати як кадрову базу для зростання професіоналізму в інтересах активізації інноваційної діяльності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Узагальнюючи вище наведене, можна констатувати, що порівняно з європейськими, українські тенденції професійного розвитку персоналу підприємств характеризують процеси згортання та занепаду професійного навчання, слабкість взаємодії соціальних партнерів в цих питаннях, ігнорування більшістю роботодавців проблеми інвестування у розвиток персоналу, обмеження економічних можливостей персоналу до формування

високої самомотивації в цьому напрямі. Розвиток персоналу на підприємствах різних галузей і регіонів відбувається вкрай нерівномірно. Принципи безперервності професійного навчання на підприємствах в Україні поки не спрацьовують, що негативно позначається на якості людського капіталу. За станом професійного розвитку персоналу на підприємствах, Україна поки суттєво відстає від країн ЄС, що на етапі євроінтеграції несе загрози зниження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та, відповідно, конкурентоспроможності українських працівників.

## **2.2. Комплексна оцінка передумов та чинників мотивації професійного розвитку персоналу підприємств в Україні**

Наявність негативних тенденцій у стані професійного розвитку персоналу українських підприємств свідчить про необхідність комплексної оцінки причин такої ситуації, визначення дієвих мотиваційних впливів на глобальному, національному, регіональному та мікроекономічному рівнях, які б не стримували професійний розвиток, а навпаки, сприяли йому.

Загальний вектор професійного розвитку персоналу підприємств сьогодні і надалі пов'язаний, передусім, з могутнім мотиваційним впливом глобальних чинників, рухом розвинених країн світу до економіки знань. Глобалізація економіки, зміни технологічних укладів, зумовлених початком четвертої промислової революції у світі, всеохоплююча інформатизація, посилення міжнародної конкуренції у сфері інновацій, – все це призводить до інноваційних змін у структурі економіки, у структурі зайнятості, змісті праці, освіти та виховання, зростання вимог до якості освіти та необхідності безперервного процесу професійної підготовки, постійного оновлення знань.

Водночас рух країн у напрямі інформаційного суспільства, економіки знань відбувається у світі досить нерівномірно, в силу об'єктивних та суб'єктивних причин, неоднакових можливостей щодо інвестування у процеси відтворення та розвитку людського потенціалу в країні, зокрема

інвестування у розвиток персоналу на рівні підприємств. В силу неоднакової ефективності управління на різних економічних рівнях виявляється різною здатність економік до ефективних трансформацій, а підприємств – до інновацій, що зумовлює неоднакову інтенсивність якісних змін у стані професійного розвитку.

Аналіз глобальних закономірностей засвідчує: держави, які піклуються про освіту та безперервний професійний розвиток зайнятого населення, стають лідерами інноваційного розвитку, мають високий рівень конкурентоспроможності у світі [326-332]. Проаналізуємо глобальні показники розвитку інформаційного суспільства, характерні для України (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Україна у глобальних вимірах конкурентоспроможності

| Індекси                                                      | 2011         | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018**      |
|--------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Індекс конкурентоспроможності                                | 89<br>(139)* | 82<br>(142) | 73<br>(144) | 76<br>(144) | 79<br>(140) | 85<br>(138) | 81<br>(137) | 83<br>(140) |
| Індекс технологічної готовності                              | 89<br>(139)  | 82<br>(142) | 82<br>(144) | 85<br>(144) | 86<br>(140) | 85<br>(138) | 81<br>(137) | -           |
| Індекс мережевої готовності                                  | 90<br>(138)  | 75<br>(142) | 73<br>(142) | 81<br>(148) | 71<br>(143) | 64<br>(139) | -           | -           |
| Індекс електронного уряду                                    | 54<br>(192)  | 58<br>(192) | 68<br>(193) | 87<br>(193) | 87<br>(193) | 62<br>(193) | 62<br>(193) | 82<br>(193) |
| Глобальний індекс інновацій                                  | 61<br>(125)  | 60<br>(125) | 63<br>(141) | 63<br>(143) | 64<br>(141) | 56<br>(128) | 50<br>(127) | 43<br>(126) |
| Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) | 66<br>(152)  | 67<br>(152) | 69<br>(155) | 73<br>(166) | 79<br>(167) | 76<br>(175) | 79<br>(176) | -           |

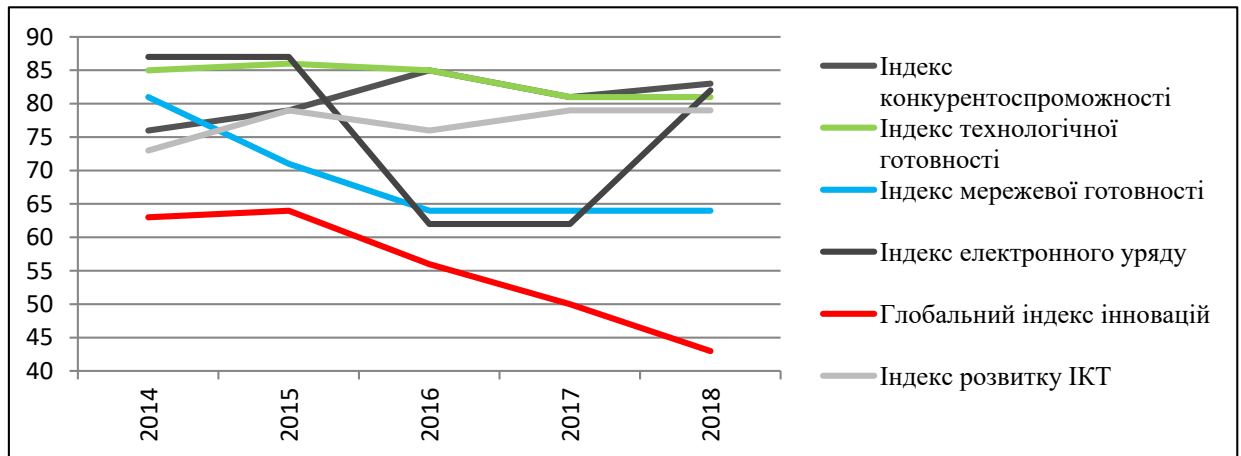
*Примітка:* \*в дужках автором вказано позицію України у списку країн світу, охоплених вибіркою; \*\*за попередніми даними.

*Джерело:* опрацьовано, систематизовано і складено автором на основі [315; 318; 319; 324-327; 322; 332-333].

У таблиці 2.10 серед множини показників виокремлено значення індексів конкурентоспроможності, технологічної готовності, мережевої готовності, електронного уряду, інновацій, розвитку інформаційних комп'ютерних технологій упродовж 2011-2018 рр. Дані таблиці засвідчують

суттєве відставання України від інших країн за глобальними показниками розвитку. Упродовж 2011-2018 рр. дещо покращилися позиції України за Індексом технологічної готовності, Індексом мережевої готовності, Глобальним індексом інновацій. Однак позиції України у глобальному рейтингу країн є дуже не стійкими, характеризуються тенденціями то падіння, то зростання, особливо це стосується конкурентоспроможності.

За останні п'ять років Україна погіршила позиції за індексом конкурентоспроможності, змістившись з 76 місця у 2014 р. на 83 місце у 2018 р.; індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), змістившись з 73 місця у 2014 р. на 79 місце у 2017 р.; індексом електронного уряду, змістившись з 62 місця у 2016 р. на 82 місце у 2017 р. (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Динаміка місця України серед інших країн ( 2014-2018 рр.) за глобальними показниками конкурентоспроможності**

*Примітка:* більше значення (місце серед досліджуваних країн) – більше відставання.  
*Джерело:* побудовано автором на основі [315; 318; 319; 324-327; 322; 332-333]; табл. 2.10.

Для п'ятирічного інтервалу спостережень така динаміка свідчить про втрату важливих позицій серед країн світу. Це вимагає пошуку шляхів виправлення такої ситуації, наводячи на думку про необхідність задіяння вагомий для людського ресурсу складової – професіоналізму, мотивація розвитку якого із залученням регуляторного впливу з боку держави сприймається чи не єдиною можливістю змінити ситуацію.

Не менш показовим для предмету аналізу видається співставлення показників глобальної конкурентоспроможності України порівняно з країнами-лідерами (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

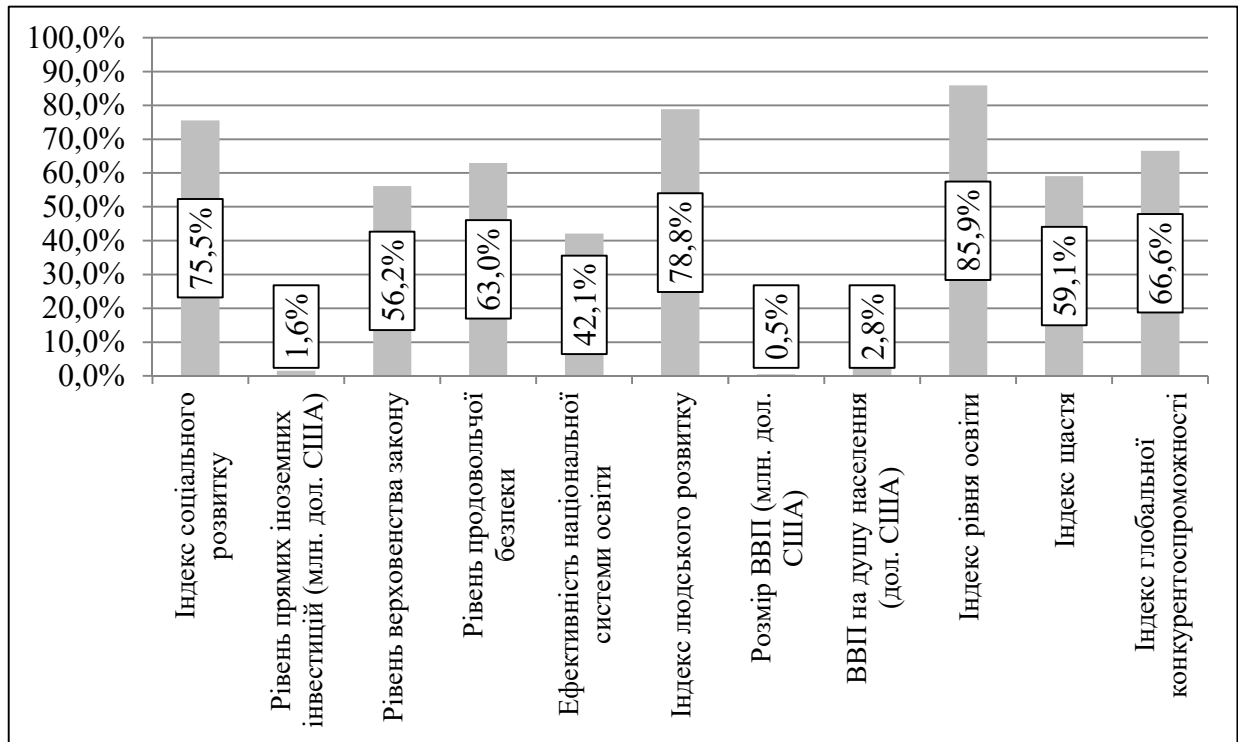
**Показники країн-лідерів та України у рейтингах глобальної конкурентоспроможності (2018 р.)**

| Показники                                    | Значення показника для країни-лідера | Значення показника для України | Розрахунок співставлення показника для України до показника країни-лідера, % |
|----------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Індекс соціального розвитку                  | 90,57                                | 68,35                          | 75,5                                                                         |
| Прямі іноземні інвестиції (млн. доларів США) | 136320                               | 2202                           | 1,6                                                                          |
| Рівень верховенства закону                   | 0,89                                 | 0,50                           | 56,2                                                                         |
| Рівень продовольчої безпеки                  | 89,0                                 | 56,1                           | 63,0                                                                         |
| Ефективність національної системи освіти     | 100,0                                | 42,1                           | 42,1                                                                         |
| Індекс людського розвитку                    | 0,953                                | 0,751                          | 78,8                                                                         |
| Розмір ВВП (млн. доларів США)                | 18153487                             | 98629                          | 0,54                                                                         |
| ВВП на душу населення (доларів США)          | 107865                               | 2991                           | 2,8                                                                          |
| Індекс рівня освіти                          | 0,927                                | 0,796                          | 85,9                                                                         |
| Індекс щастя                                 | 44,7                                 | 26,4                           | 59,1                                                                         |
| Індекс глобальної конкурентоспроможності     | 85,6                                 | 57,0                           | 66,6                                                                         |

*Джерело: складено автором на основі [128;320;334; 336].*

Перш за все, помітне суттєве відставання України від країн-лідерів (у співставленні показників, відібраних для аналізу): навіть за найкращим (з наведених у таблиці) показником – індексом рівня освіти – можна побачити, що він ледве досягає рівня 86% від відповідного показника країни-лідера. За іншими «відносно обнадійливими для України» показниками – індексом соціального розвитку, індексом продовольчої безпеки, ефективності національної системи освіти, індексом людського розвитку, індексом щастя, індексом глобальної конкурентоспроможності – значення показників для України знаходиться в межах від 42,1% до 78,8% від значень відповідних показників, характерних для країн-лідерів. Вже ця обставина сама по собі є

свідченням необхідності цільової орієнтації розвитку на подолання відставання та поступове нарощування конкурентних переваг Україною на шляху формування інформаційного суспільства (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Зіставлення показників глобальної конкурентоспроможності України з відповідними показниками країн-лідерів (2018 р., %).**

*Джерело: побудовано на основі [128;320;334; 336], розрахунки автора у табл. 2.11.*

Окремої уваги на рис. 2.7 вимагає характеристика показників глобальної конкурентоспроможності України за трьома позиціями – розміром ВВП, ВВП на душу населення, рівнем прямих іноземних інвестицій. Знаходження порівнювальних значень цих показників на рівні 0,5%, 2,8% та 1,6% до відповідних показників країн-лідерів засвідчує наявність вкрай обмежених можливостей України для дієвої мотивації професійного розвитку населення, на відміну від можливостей високорозвинених держав. Не дивно, що дотепер чи не єдиними конкурентними перевагами України експерти вважають великі обсяги внутрішнього ринку, високу якість людського потенціалу, дешеву робочу силу, відсутність епідемій та стихійних лих, що в разі ефективних реформ

може певною мірою сприяти підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і країни загалом.

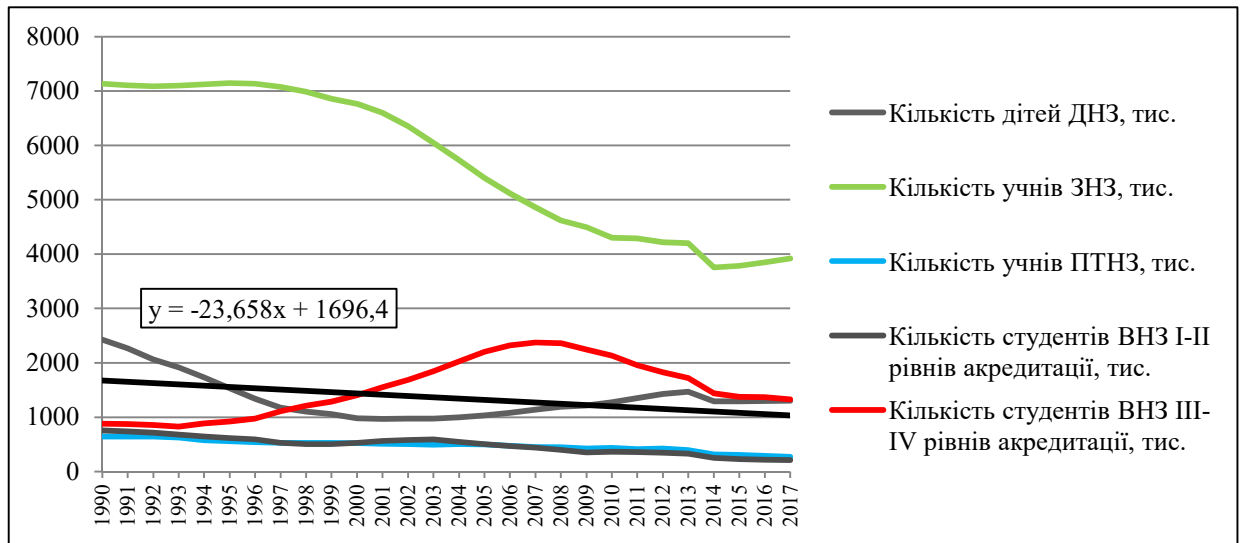
З цього випливає очевидний висновок: задля того, щоб розірвати відмічене «порочне коло» відставання, необхідно поєднати наявні переваги з невикористаними резервами мотиваційного забезпечення професійного розвитку заради можливого досягнення кращих результатів, отже, показників, які б засвідчили наближення України за своїм розвитком та конкурентоспроможністю до рівня країн-лідерів. Вирішення такого завдання вимагає спільної участі соціальних партнерів у розробці та реалізації реформ освіти, поліпшення освітньо-професійної підготовки фахівців та робітників.

Окремої уваги потребує розгляд змін у стані освітньої підсистеми професійного розвитку, яка створює базові передумови більш якісного професійного розвитку населення.

У Додатку Б (табл. Б1) автором здійснена систематизація показників освітньої підсистеми професійного розвитку в Україні за 1990-2017 рр., що включає показники діяльності дошкільних навчальних закладів, загальноосвітніх навчальних закладів, професійно-технічних навчальних закладів, вищих навчальних закладів. Від їх скоординованої діяльності залежить ефективність освіти, профорієнтації, трудового виховання, якісної професійної підготовки майбутніх фахівців і робітників підприємств.

Аналіз стану освітньої підсистеми професійного розвитку відображає зміни у кількості навчальних закладів, зміни у кількості учнів у загальноосвітніх навчальних закладах (ЗНЗ), учнів у професійно-технічних навчальних закладах (ПТНЗ), студентів у закладах вищої освіти (ЗВО) I-II та III-IV рівнів акредитації (рис. 2.8). Показово, що контингент ДНЗ (закладів дошкільної освіти), ЗНЗ, ПТНЗ та ЗВО (I-II рівні акредитації), виявивши на проміжку часу від 1990 р. до 2017 р. незначні флуктуації, зменшився кількісно, склавши у 2017 р., відповідно, 46,3%, 45,0%, 58,1%, 72,4% до рівня 1990 р. Збільшення на 50,9% виявлено лише стосовно контингенту студентів у закладах вищої освіти III-IV рівнів акредитації. Останнє пояснюємо

зростанням попиту на вищу освіту з боку споживачів освітніх послуг (абітурієнтів та їх батьків) (рис. 2.8).



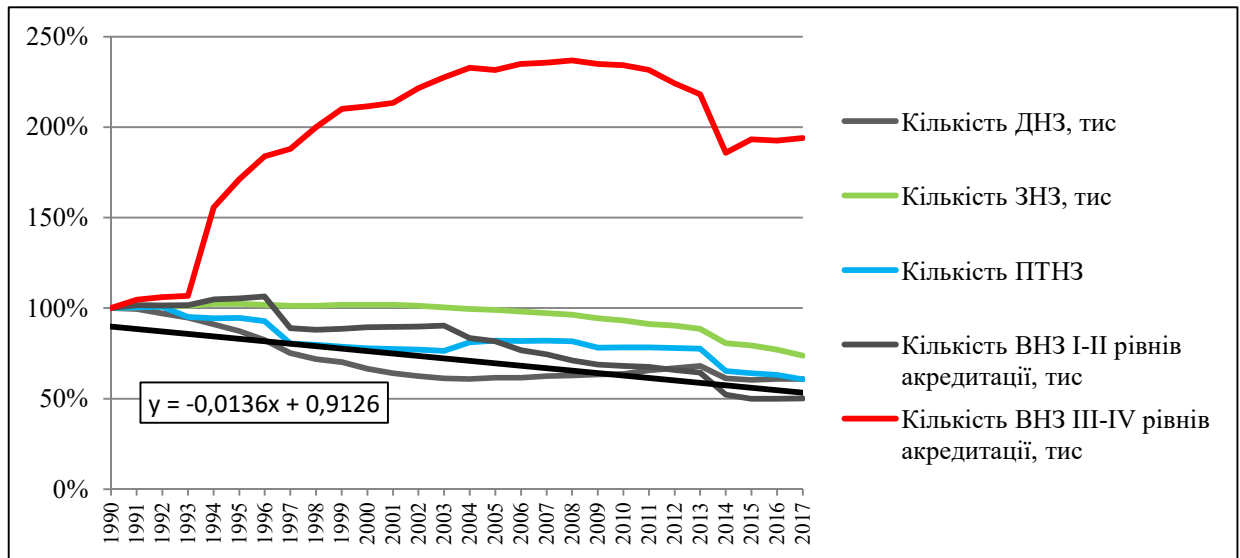
**Рис. 2.8. Динаміка показників освітньої складової професійного розвитку (1990-2017 рр.) за кількістю дітей, учнів, студентів у навчальних закладах**

Джерело: побудовано автором на основі розробленої табл. Б1 додатку Б з використанням даних статистики [111;197; 258, с. 117].

Динаміку щодо кількості навчальних закладів як узагальненої характеристики передумов професійного розвитку, від яких залежить подальше здобуття професійних знань, умінь, навичок, ілюструє рис. 2.9. Огляд рисунка переконливо свідчить про кількісне зростання мережі ЗВО, зокрема кількості ЗВО III-IV рівнів акредитації, в період 1990-2017 рр. Відбувалося це на фоні скорочення дошкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних закладів. Так кількість ДНЗ, ЗНЗ, ПТНЗ, ЗВО I-II рівнів акредитації, скоротилася порівняно з кількістю у 1990 р., взятою за 100%, відповідно, до рівня 60,82%, 73,85%, 60,67%, 50,13%. Принагідно зауважимо, що кількість загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ), професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ) продовжує зменшуватися щорічно, що звужує можливості ознайомлення молоді з робітничими професіями, яких потребує ринок праці. Натомість спостерігаємо бурхливе



зростання (порівняно з 1990 р.) кількості ЗВО III-IV рівнів акредитації (верхній графік на рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Динаміка показників освітньої складової професійного розвитку (1990-2017 рр.) за кількістю закладів освіти (у % до 1990 року).**

*Джерело: побудовано автором на основі [72; 258, с. 117].*

За даними Світового банку, рівень охоплення населення вищою освітою у 2015 р. досяг в Україні 82,3%, що на 20,6 в.п. більше, ніж у ЄС, отже, вище порівняно з Австрією, Норвегією, Бельгією, Болгарією, Естонією, Литвою, Польщею, Латвією, Португалією, Чехією, Францією, Італією, Швецією, Португалією, Кіпром, Швейцарією, Великою Британією, Угорщиною, Казахстаном, Грузією, Молдовою (розраховується як відношення чисельності студентів у ЗВО III-IV рівнів акредитації незалежно від віку до загальної чисельності населення п'ятирічної вікової групи, що продовжує навчання після завершення середньої школи). Україна все ще характеризується у світі як держава з високоінтелектуальним людським потенціалом, однак якісні оцінки системи освіти нині не є однозначними, зокрема через зниження глобального індексу конкурентоспроможності нашої країни [128; 320; 334; 336].

Вважаємо, що стрімкий розвиток системи вищої освіти у 1990-2017 рр. став реакцією на попит споживачів, а не попит роботодавців. Відповідно до зростання попиту абітурієнтів та їх батьків на вищу освіту, упродовж

1990-2017 рр. швидко і часто неконтрольовано (без урахування реальних потреб підприємств в регіонах країни, трансформацій зайнятості) відбувалося відкриття спеціальностей, нових вищих навчальних закладів різних форм власності, зростання обсягу контрактних місць поряд з бюджетними на основі укладання договорів (контрактів).

Внаслідок збільшення доступності вищої освіти упродовж 1990-2017 рр. швидко зростала кількість молодих людей, які обирали саме університети, керуючись статусними та матеріальними чинниками. Слід підкреслити, що масовий вибір молоддю місця навчання саме у ЗВО пов'язаний, передусім, з престижністю вищої освіти у суспільній свідомості, намірами побудови кар'єри, а також уявленнями про більш високу заробітну плату фахівців порівняно з робітниками.

Зауважимо, що дані вибіркового обстеження Державної служби статистики України таку закономірність підтверджують: особи з вищою освітою отримують заробітки на третину вище, ніж особи без такої освіти [117-118]. Навіть працюючи не за фахом, випускники закладів вищої освіти виявляють кращі здібності до перенавчання, опанування суміжними спеціальностями, ніж працівники без вищої освіти, демонструючи, як правило, хороші навички до комунікацій, опанування новими комп'ютерними технологіями, організації офісної роботи, професійної мобільності, трудової та інноваційної активності, що цінується багатьма роботодавцями. Кращий матеріальний стан осіб з вищою освітою створює передумови щодо їх подальшого професійного розвитку. За оцінками Е. Лібанової, Л. Черенко, О. Макарової та інших вчених Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, у домогосподарствах, які очолює особа з вищою освітою, сукупний дохід у 1,5 рази вище у середньому на 1 члена сім'ї, ніж у домогосподарствах, де голова сім'ї має середню освіту [292]. У таких домогосподарствах, як доведено дослідженнями Е. Лібанової, Л. Черенко, через вищий рівень доходу більша частка коштів в якості приватних інвестицій спрямовується не

лише на здобуття вищої освіти членів сім'ї, а й на дошкільну, післядипломну освіту та отримання наукового ступеня, самоінвестування у подальший професійний розвиток.

Водночас масовість вищої освіти в Україні не може розглядатися як передумова якісного професійного розвитку персоналу підприємств. МОН України у «Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року» визнає, що якість вищої освіти в країні бажає кращого, посиляючись на міжнародні рейтинги серед складових Глобального індексу конкурентоспроможності (де рейтингові позиції України за якістю системи освіти понизилися з 56 місця у 2010 рр. до 72-го у 2015 р.). Це ж підтверджують соціологічні дослідження [208; 259].

Незважаючи на поширеність прагнень молоді здобути вищу освіту, у багатьох соціологічних опитуваннях, зокрема Фонду «Демократичні ініціативи», респонденти дотримуються погляду, що вища освіта в Україні за якістю не заслуговує високої оцінки: 44,9% респондентів схиляються до думки про середню оцінку, 28,8% навіть вважають, що заслуговує низької та дуже низької оцінки. Серед основних причин для таких висновків респонденти виокремлюють: невизнання дипломів більшості вітчизняних закладів вищої освіти у світі; корумпованість викладацького складу; невідповідність викладання вимогам ринку праці; слабка матеріально-технічна база; низький культурний рівень студентів, їх слабка зацікавленість в якісній освіті; слабкий зв'язок між якістю викладання, авторитетом викладачів серед студентів і розміром зарплат; застарілі підручники тощо [259].

Наявність вищої освіти ще не гарантує забезпеченість робочим місцем з гідною оплатою праці. На практиці виявляється, що структура та обсяги навчання студентів у закладах вищої освіти не узгоджуються зі структурою вакантних робочих місць, взаємодія ринку освітніх послуг та ринку праці є розбалансованою, процес навчання не завжди передбачає якісну виробничу практику, планка вимог до рівня знань не завжди адекватно враховує

наявність загальних, спеціальних, інтегральних компетентностей, які є необхідними для інноваційної діяльності сучасних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності.

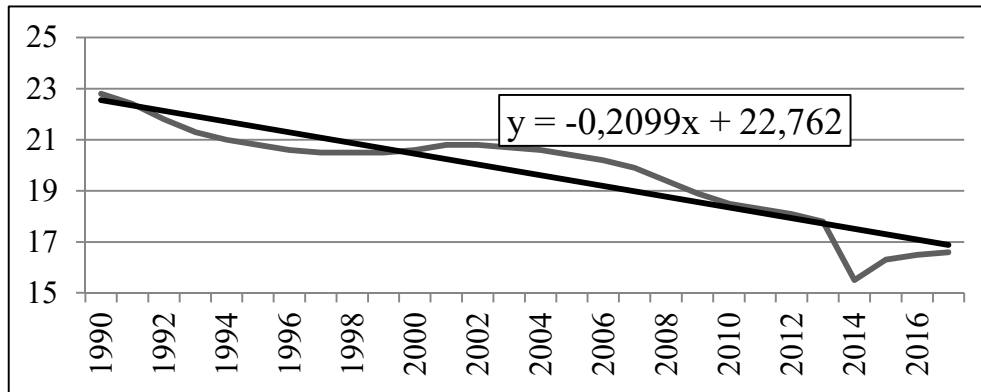
Випускники навчальних закладів, у свою чергу, часто орієнтують себе на отримання диплому, а не на конкретні робочі місця за фахом, набуття конкретних компетенцій, в яких відчувають потребу роботодавці, конкретні підприємства.

Все це поряд з позитивним явищем – більшою доступністю вищої освіти – зумовило накопичення упродовж 1990-2017 рр. негативних тенденцій, пов'язаних з надмірним випуском фахівців з дипломами про вищу освіту, проблемами пошуку роботи, складнощами професійної самореалізації на ринку праці, працевлаштування не за фахом, сплеску трудової міграції за кордон найбільш освічених молодих людей внаслідок поширення безробіття серед осіб з вищою освітою.

Соціологічні опитування доводять, що найвищі показники безробіття серед молоді 15-29 років мають молоді люди з вищою освітою: це більше третини юнаків і більше половини дівчат [208], що підтверджується офіційною статистикою [72].

Незважаючи на зростання мережі вищих навчальних закладів, результати аналізу свідчать, що під впливом демографічних, соціальних, економічних чинників загальна кількість населення, охопленого навчанням, в Україні скоротилася з 22,8% населення у 1990 р. до 16,6% у 2017 р. (табл. Б.1 додатку Б). Це розглядається як несприятливий чинник для організації безперервного професійного розвитку персоналу підприємств.

Динаміка охоплення населення навчанням усіма закладами освіти (ДНЗ, ЗНЗ, ПТНЗ, ЗВО обох рівнів акредитації), визначеного відношенням кількості зайнятих навчанням до кількості населення, проілюстрована на рис. 2.10. Його аналіз вказує на тенденцію щорічного зменшення значень цього показника на 0,2099. Тренд на рис. 2.10 засвідчує, що з роками все меншою стає частка охоплення населення освітніми послугами.

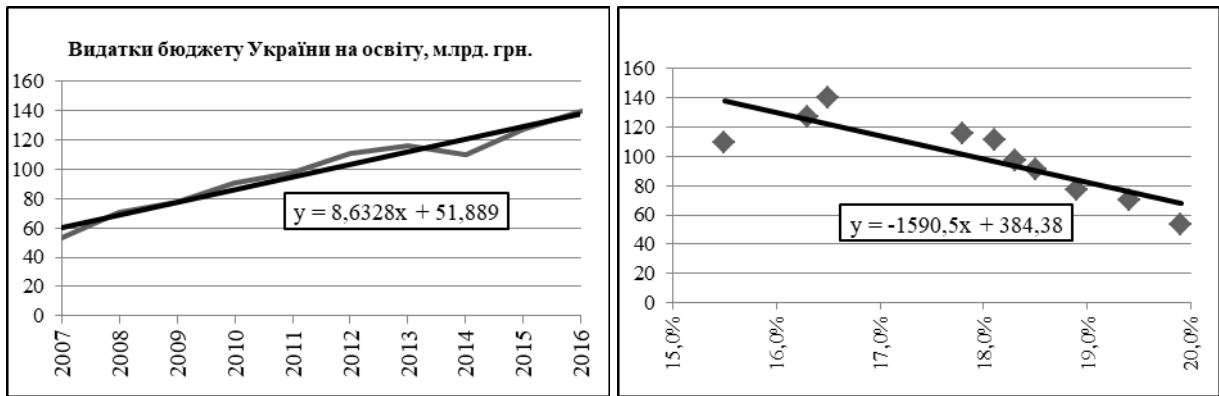


**Рис. 2.10. Динаміка охоплення населення навчанням у навчальних закладах України (1990-2017 рр.).**

*Джерело: побудовано автором на основі даних табл. Б.1 додатку Б.*

Отже, зменшується частка молодих людей, яким надається можливість, навчаючись у закладах освіти, ознайомлюватися зокрема з професійною діяльністю, формувати сучасні знання, майбутні професійні навички, компетенції, потрібні сучасним підприємствам.

Комбінованою ілюстрацією виявляємо наявність двох тенденцій, які у їх співставленні приводять до важливих, на наш погляд, висновків (рис. 2.11). Відповідно інформації, наведеної на рис. 2.11, видатки державного бюджету України на освіту збільшуються, щорічно зростаючи впродовж 2007-2016 рр. в середньому на 8,6328 млрд. грн., що сприймається як позитивне явище з огляду на видатки, як підтримку державою важливого для населення країни етапу ознайомлення з професійною діяльністю на ранньому періоді їх формування та на етапі дорослості. Друга частина рисунка засвідчує іншу тенденцію, яка залишилася поза увагою науковців, а саме: більшій охопленості населенням навчанням відповідають менші видатки на освіту, і навпаки, меншій охопленості навчанням відповідають більші видатки (рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Динаміка видатків державного бюджету на освіту (зліва) та ефективність їх використання (справа) з позиції охоплення населення здобуттям освіти у навчальних закладах України (2007-2016 рр.).**

*Джерело: побудовано автором на основі табл. Б.1 додатку Б та статистичними даними [72;197, с.5;258].*

Якщо не враховувати вплив на соціально-економічний розвиток курсової політики, інфляції тощо, то висновок напрашується сам собою – з позиції ефективності доцільним видається варіант професійного розвитку, за яким на етапі підготовки до професійної діяльності (на етапі навчання) охопленість навчанням була б по можливості більшою: зі збільшенням охопленості навчанням на одну позицію видатки бюджету зменшуються на 15,905 млрд. грн. (рис. 2.11). Справедливо також підкреслити і таке: якщо частка витрат державного сектора на освіту загалом відповідає рівню розвинутих країн Європейського Союзу в останні роки (вище 6% ВВП), то за абсолютними показниками Україна суттєво поступається європейським країнам, що розглядаємо як несприятливий чинник забезпечення якісної освіти та мотивації персоналу до безперервного професійного розвитку.

Далі акцентуємо увагу на співставленні динаміки зайнятого населення з диференціацією його за рівнем освіти, що наведено у табл. 2.12. Аналіз виявляє такі тенденції: упродовж 2010-2017 рр. кількість зайнятого населення в Україні скоротилася на 15,76%, при цьому збільшилась на 6,29% кількість зайнятих з повною вищою освітою. Останнє розглядаємо загалом як позитивний чинник, який свідчить про поповнення персоналу підприємств

дипломованими фахівцями, які досягли високого ступеня в освітньо-професійному розвитку. При цьому у 2017 р. порівно з 2010 р. зменшилась кількість зайнятих з усіма іншими рівнями освіти: для рівня «базова вища освіта» – на 11,44%; «неповна вища» – на 20,42%; професійно-технічна (порівняно з даними 2014 р.) – на 11,51%; «повна загальна середня» – на 64,57%; «базова загальна середня» – на 78,76%; «початкова або не мають освіти» – на 89,12% (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

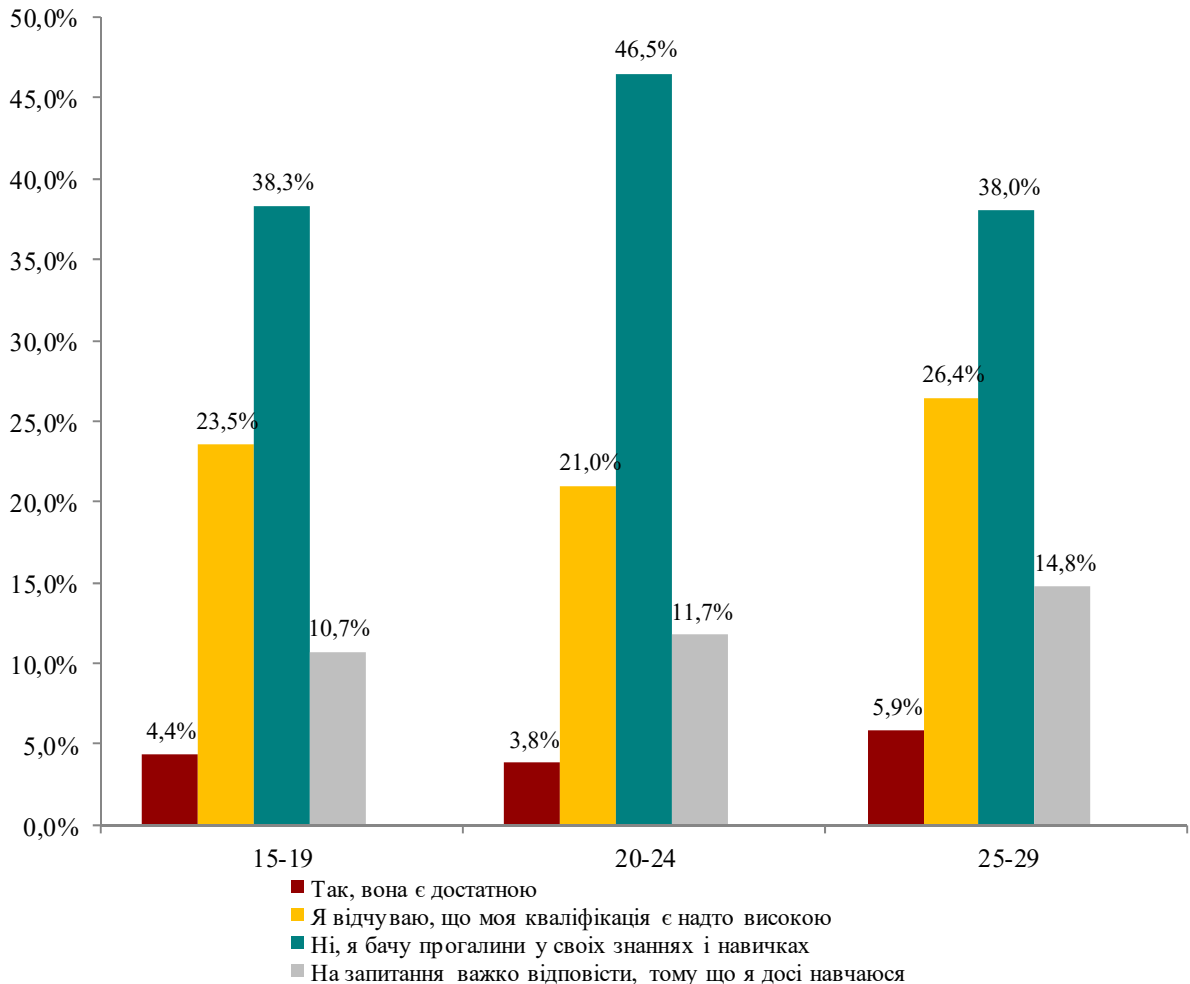
### Динаміка рівня освіти зайнятого населення країни впродовж 2010-2017 рр.

| Роки        | Зайняте населення, тис. осіб | Освіта     |             |              |                     |                        |                         |                               |
|-------------|------------------------------|------------|-------------|--------------|---------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------|
|             |                              | повна вища | базова вища | неповна вища | професійно-технічна | повна загальна середня | базова загальна середня | початкова або не мають освіти |
| 2010        | 19180,2                      | 5017,1     | 194,0       | 3964,5       | ...                 | 8513,8                 | 1395,2                  | 95,6                          |
| 2012        | 19261,4                      | 5392,4     | 175,5       | 3970,3       | ...                 | 8663,5                 | 1019,8                  | 39,9                          |
| 2013        | 19314,2                      | 5401,8     | 181,3       | 4025,5       | ...                 | 8742,1                 | 925,4                   | 38,1                          |
| 2014        | 18073,3                      | 5661,7     | 192,7       | 3672,2       | 4716,5              | 3451,8                 | 363,9                   | 14,5                          |
| 2015        | 16443,2                      | 5272,3     | 191,3       | 3227,5       | 4253,7              | 3160,4                 | 324,5                   | 13,5                          |
| 2016        | 16276,9                      | 5253,3     | 186,0       | 3225,6       | 4271,6              | 3019,4                 | 311,2                   | 9,8                           |
| 2017        | 16156,4                      | 5332,6     | 171,8       | 3155,0       | 4173,5              | 3016,8                 | 296,3                   | 10,4                          |
| Приріст (%) | -15,76                       | 6,29       | -11,44      | -20,42       | -11,51              | -64,57                 | -78,76                  | -89,12                        |

Джерело: складено автором за даними [104, с.103].

Узгодження рівня освіти з рівнем професіоналізму дає підстави дійти висновку про тенденцію зміщення підготовки від «низького» до «високого» рівня освіти, що корелює з уявленням про «акме»-технологію професійного розвитку, сформульованим нами у підрозділі 1.1. Такий чинник загалом можна було б вважати сприятливим для організації безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації на підприємствах за умов підвищення рівня інтелектуалізації робочих місць. Проте насторожує неготовність та небажання багатьох молодих українців орієнтувати себе на безперервне навчання упродовж життя, на відміну від європейських тенденцій. Це фіксують, зокрема, результати міжнародного дослідження «School-to-work transition surveys» («Перехід молоді від навчання до

стабільної роботи»), проведеного у 2013 р. та у 2015 р. Українським центром соціальних реформ, Інститутом демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, центром соціального моніторингу, за сприяння МОП (міжнародної організації праці), mastercard foundation, «work4youth» (рис. 2.12).



**Рис. 2.12. Оцінка молоддю своїх знань та рівня отриманої кваліфікації**  
Джерело: [208].

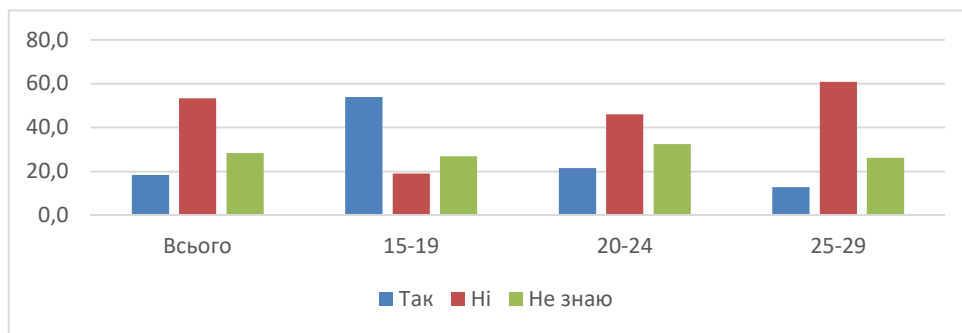
Погоджуємось з висновками Е. Лібанової, О. Цимбала, О. Яроша, Л. Лісогор та інших учасників міжнародного дослідження стосовно отриманої оцінки молоддю своїх знань та рівня отриманої кваліфікації: значна кількість молодих людей в Україні не відчуває, що професійний розвиток їм потрібен, стверджуючи, що професійна підготовка, набута освіта є достатньою, а кваліфікація і так є надто високою або достатньою [208]. З огляду на дані рис. 2.12, майже 46,5% опитаних молодих людей у віці 20-24



роки відчують «прогалини у своїх знаннях і навичках», серед вікової групи 25-29 років аналогічні відповіді дали 38% опитаних. Серед опитаних молодих людей у віці 25-29 років 26,4% переконані, що кваліфікація, отримана ними в результаті навчання є надто високою, щоб навчатися далі. З урахуванням тих, хто не визначився з відповіддю, можна стверджувати, що усвідомленої потреби у постійному професійному розвитку немає більше як у третини молодих людей, отже, можна очікувати, що відповідної самомотивації у цьому напрямі не виникатиме без вагомих впливів зовні (економічних стимулів). Зазначене звертає увагу на необхідність посилення зовнішньої мотивації молоді на підприємствах.

Зосередимо увагу на результатах міжнародного дослідження «School-to-work transition surveys» в Україні, які стосуються розподілу молоді за намірами продовження освіти/професійної підготовки у майбутньому. З позицій визначення чинників та перешкод мотивації професійного розвитку персоналу підприємств нас цікавить розподіл таких намірів за віковими групами, за професіями, а також за видами економічної діяльності.

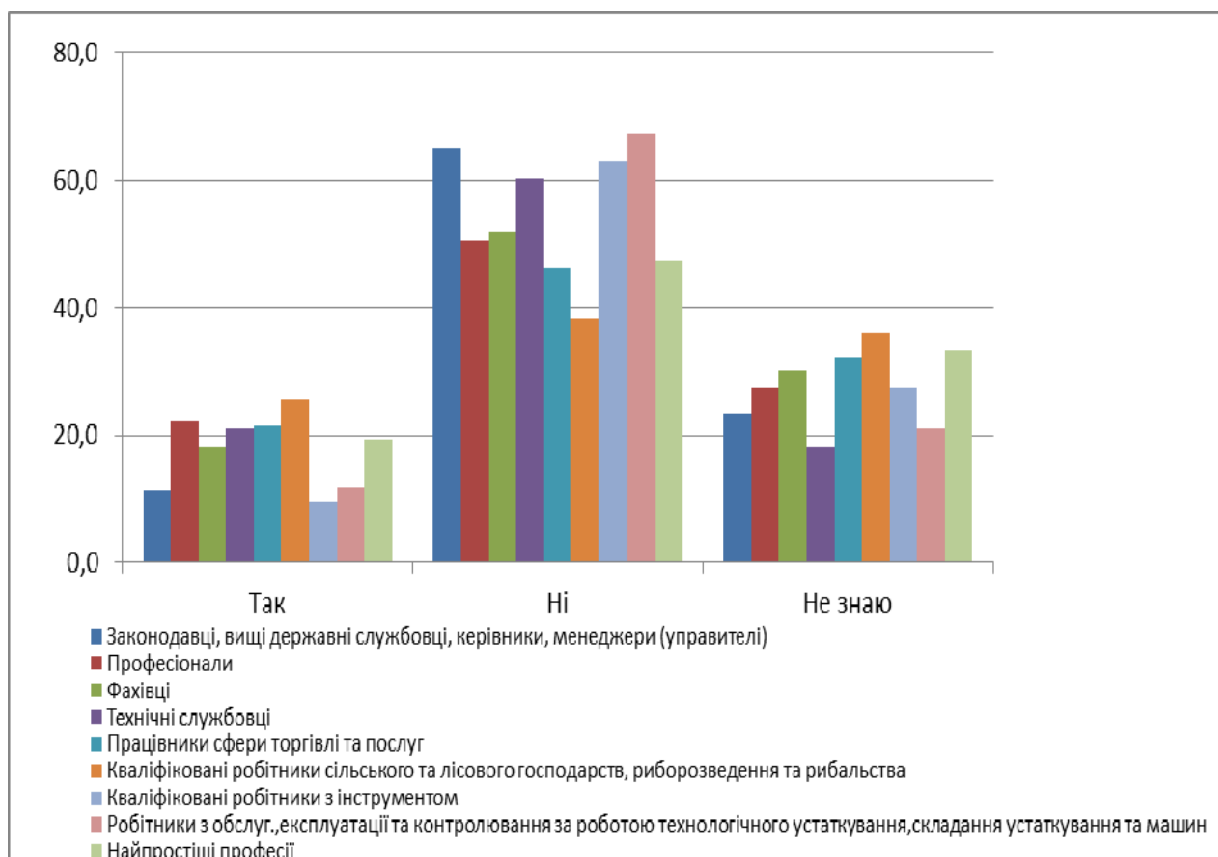
Опитування молоді стосовно намірів продовжувати навчання або професійну підготовку (за віковими групами) засвідчило, більше половини юнаків та дівчат віком 15-19 років планують навчатись далі, проте частка таких бажаючих виявляється удвічі меншою серед молоді 20-24 років і більше як у 4 рази меншою серед опитаних віком 25-29 років. У відповідях респондентів спостерігається закономірність – чим доросліше молоді люди, тим більшою є частка тих, хто не має намірів продовжувати освіту/професійну підготовку. Якщо серед опитаної молоді 15-19 років так вважає майже кожен 5-й, серед молоді 20-24 років – понад 45%, то серед молодих людей віком 25-29 років такої думки дотримується вже 60%. Отже, з огляду даних, наведених на рис. 2.13, більшість молоді з віком не поєднує етап переходу до трудового життя з продовженням навчання або усвідомленням необхідності його продовжувати у майбутньому у будь-яких формах.



**Рис. 2.13. Розподіл молоді за намірами продовження освіти/професійної підготовки у майбутньому (за віковими групами), %**

Джерело: [208].

Опитування молоді стосовно намірів продовжувати навчання або професійну підготовку (за професіями) засвідчило наступне (рис. 2.14).



**Рис. 2.14. Розподіл молоді за намірами продовження освіти/професійної підготовки у майбутньому (за професіями), %**

Джерело: [208].

За результатами міжнародного дослідження, лише 9,6% з опитаних молодих людей, які отримали професію «кваліфікований робітник з

інструментом», визнали готовність продовжити навчання, тоді як 63,1% не зацікавлені у підвищенні кваліфікації (рис. 2.14). Серед законодавців, вищих державних службовців, керівників, менеджерів ще більш високою виявилася частка молоді, яка не має мотивації до продовження навчання, – 65,2%, серед представників цих професій тільки кожен десятий відзначив наміри щодо професійного розвитку [208]. За видами економічної діяльності також спостерігається значна диференціація (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

**Розподіл молоді за намірами продовження освіти/професійної підготовки у майбутньому (за видами економічної діяльності), %**

| Види економічної діяльності                                                | Відповіді респондентів |      |         |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|---------|
|                                                                            | Так                    | Ні   | Не знаю |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство           | 20,6                   | 47,8 | 31,6    |
| Добувна промисловість і розроблення кар'єрів                               | 21,9                   | 52,1 | 26,0    |
| Переробна промисловість                                                    | 16,4                   | 64,3 | 19,3    |
| Постачання електроенергії, газу, пару                                      | 15,6                   | 57,4 | 27,0    |
| Водопостачання, каналізація, поводження з відходами                        | 7,4                    | 63,6 | 29,0    |
| Будівництво                                                                | 8,2                    | 65,0 | 26,7    |
| Оптова й роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів | 17,2                   | 58,1 | 24,7    |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 12,2                   | 61,9 | 25,8    |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 23,0                   | 45,6 | 31,3    |
| Інформація та телекомунікації                                              | 29,9                   | 45,0 | 25,2    |
| Фінансова та страхова діяльність                                           | 6,5                    | 46,8 | 46,7    |
| Операції з нерухомим майном                                                | 0,0                    | 49,4 | 50,6    |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 27,1                   | 33,3 | 39,6    |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 21,7                   | 37,4 | 40,8    |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування           | 17,2                   | 54,4 | 28,3    |
| Освіта                                                                     | 26,9                   | 45,1 | 28,0    |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                            | 9,9                    | 59,4 | 30,6    |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                                    | 39,2                   | 33,7 | 27,1    |
| Надання інших послуг                                                       | 13,1                   | 41,8 | 45,2    |
| Діяльність домашніх господарств                                            | 48,7                   | 17,4 | 33,9    |

Джерело: [208].

Аналіз відповідей респондентів з урахуванням видів їх економічної діяльності дозволяє зробити висновок, що наміри щодо продовження

навчання висловлюють передусім молоді люди, які є представниками сфер самозайнятості та малого бізнесу, пов'язаного з мистецтвом, спортом, розвагами, відпочинком (39,2% опитаних) та діяльністю домашніх господарств (48,7%). При цьому викликає подив – відносно мала частка зацікавлених у продовженні навчання з боку представників інтелектуальної праці у сфері інформації та телекомунікацій (29,9% опитаних), професійної, наукової і технічної діяльності (27,1%), освіти (26,9%) і одночасно досить висока частка молодих людей, зайнятих цими видами діяльності, які зовсім не мають намірів продовження освіти/професійної підготовки (відповідно, 45,0%, 33,3%, 45,1%). Не планують подальший професійний розвиток біля 2/3 опитаних, які представляють такі види економічної діяльності, як будівництво (65%), переробна промисловість (64,3%), водопостачання, каналізація (63,6%), транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (61,9%), охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (59,4%).

Отже, більшість опитаної молоді орієнтована на заробітки, а не на інвестиції часу і грошей у професійний розвиток, які розглядаються багатьма як додаткові витрати, що не окупаються і не приносять очікуваного доходу в Україні. Продовження освіти не сприймається багатьма молодими людьми як передумова зростання доходу.

Водночас, не можна не погодитися з тим, що антистимулом у мотивації персоналу українських підприємств до безперервного професійного розвитку є низька затребуваність нових знань в економіці, зниження рівня інноваційної активності підприємств в Україні. У 2017 р. інноваційною діяльністю займалося лише 16,2% із загальної кількості промислових підприємств із середньою чисельністю працівників 50 осіб і більше (для порівняння, у 2015 р. таких підприємств було – 17,3 %) [72].

Пов'язуємо це з наслідками непослідовних структурних та інституційних реформ, що призвели до тривалого збереження застарілої структури економіки та, відповідно, неефективної структури зайнятості.

Аналіз засвідчив, що упродовж останніх десяти років (2007-2017 рр.) мали місце вагомі скорочення попиту на працю передусім у промисловості, будівництві, відбулися певні скорочення також у сільському, лісовому господарствах та мисливстві, фінансовій діяльності, операціях з нерухомістю, охороні здоров'я тощо. Серед професійних груп це особливо торкнулося кваліфікованих робітників з інструментом, робітників з обслуговування, експлуатації та контролювання, кваліфікованих працівників сільського та лісового господарств. Одночасно знижувався попит на фахівців, чиї вміння та компетенції не відповідають сучасним робочим місцям, дещо зростав попит на професіоналів і найбільш суттєво – на працівників сфери торгівлі та послуг (останні розвивалися не за рахунок інформаційних послуг і нових знань, а на основі автомобільного сервісу, ресторанних, побутових послуг тощо). В цей же період гостріше стала виявлятися невідповідність обсягів та професійної структури підготовки сучасним потребам національного ринку праці. Поглиблення освітньо-кваліфікаційного балансу між попитом та пропозицією на ринку праці, орієнтація навчальних закладів суто на споживачів освітніх послуг, а не на потреби підприємств, суттєво ускладнили процеси модернізації підприємств і формування попиту на інноваційну працю.

Упродовж 2015-2017 рр. на українському ринку праці спостерігається тенденція до поступового зменшення економічно активного населення на тлі скорочення чисельності населення працездатного віку, підвищеного рівня трудової міграції населення за кордон, що зумовлено поглибленням економічної кризи, воєнно-політичною ситуацією в країні, низьким рівнем оплати праці та соціальної захищеності українських працівників (особливо порівняно з оплатою праці персоналу підприємств у країнах ЄС). Ключовою тенденцією стає зменшення навантаження зареєстрованих безробітних на одне вакантне робоче місце. Роботодавці починають відчувати гостру нестачу кваліфікованих фахівців та робітників внаслідок скорочення притоку молодшої робочої сили, старіння кадрів (в результаті демографічної

кризи) та міграційних втрат. При цьому більшість вивільнених (в процесі структурних змін в економіці) працівників за своїм фахом, застарілими навичками та знаннями не можуть займати сучасні робочі місця, які потребують інших знань та компетенцій, і тому або залишаються без роботи, або поповнюють лави трудових мігрантів, або перерозподіляються у неформальний сектор економіки, працюючи без трудових книжок на підприємствах на умовах тіньових трудових відносин. При цьому парадоксом українського ринку праці залишається той факт, що на підприємствах зберігається неприпустимо висока зайнятість найпростішими професіями (18,9%, що є максимальним рівнем серед країн ЄС), яка не передбачає необхідності навчання та перенавчання. Роботодавці, свідомо зберігаючи таку зайнятість, економлять на оплаті праці, інвестиціях у навчання, переозброєнні робочих місць.

В результаті недосконалості інституційного та ринкового середовища на українських підприємствах зберігаються малопродуктивні робочі місця, існування вимушеної неповної зайнятості, вкрай повільно відбувається модернізація старих і створення нових продуктивних робочих місць, впровадження нестандартних форм зайнятості в офіційній економіці, створення робочих місць у високотехнологічних галузях.

Зосередимо увагу на прикладі даних, що ілюструють тенденції зміни попиту й пропозиції на ринку праці України за професійними групами у 2016-2017 рр. За даними таблиці 2.14, на українському ринку праці у 2016-2017 рр. спостерігаються зазначені вище тенденції розбалансованості між попитом і пропозицією, між тим є помітними зрушення: на 40 % загалом збільшився попит на працю, при цьому на 9,31% зменшився обсяг пропозиції праці; на 1 вакантне робоче місце у 2017 р. вже претендували не 11, як у 2016 р., а 7 осіб, тобто навантаження на вільне робоче місце з боку зареєстрованих безробітних зменшилося на 36,37%. Найбільше претендентів на одне вільне робоче місце спостерігалось серед кваліфікованих працівників

сільського, лісового та рибного господарства (44 особи), а найменше – серед кваліфікованих робітників з інструментом (3 особи) (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

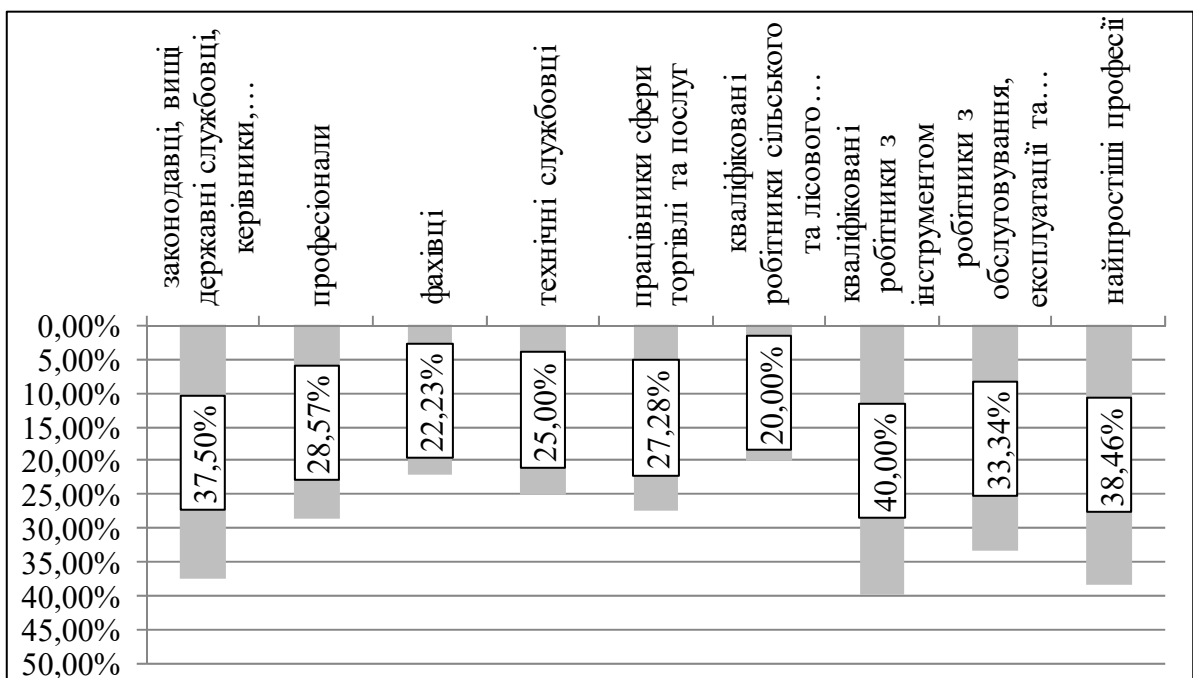
**Тенденції зміни попиту й пропозиції на ринку праці України (за професійними групами) у 2016-2017 рр.**

| Професійні групи                                                                                                                  | Пропозиція, тис. осіб |       |               | Попит, тис. осіб |      |             | Навантаження на вільне робоче місце |      |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------|---------------|------------------|------|-------------|-------------------------------------|------|---------------|
|                                                                                                                                   | 2016                  | 2017  | зменшення у % | 2016             | 2017 | приріст у % | 2016                                | 2017 | зменшення у % |
| Усього                                                                                                                            | 390,8                 | 354,4 | -9,31         | 36,0             | 50,4 | 40,00       | 11                                  | 7    | -36,37        |
| законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)                                                           | 64,5                  | 50,3  | -22,01        | 2,7              | 3,2  | 18,52       | 24                                  | 15   | -37,5         |
| професіонали                                                                                                                      | 33,2                  | 29,5  | -11,15        | 4,7              | 5,8  | 23,40       | 7                                   | 5    | -28,57        |
| фахівці                                                                                                                           | 36,6                  | 32,4  | -11,47        | 3,9              | 4,9  | 25,64       | 9                                   | 7    | -22,23        |
| технічні службовці                                                                                                                | 20,4                  | 18,9  | -7,35         | 1,6              | 2,2  | 37,5        | 12                                  | 9    | -25,00        |
| працівники сфери торгівлі та послуг                                                                                               | 54,9                  | 52,5  | -4,37         | 4,8              | 6,6  | 37,5        | 11                                  | 8    | -27,28        |
| кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства                                          | 21,7                  | 20,3  | -6,45         | 0,4              | 0,5  | 25,00       | 55                                  | 44   | -20,00        |
| кваліфіковані робітники з інструментом                                                                                            | 35,9                  | 31,5  | -12,26        | 7,9              | 11,8 | 49,36       | 5                                   | 3    | -40,00        |
| робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин | 70,4                  | 67,4  | -4,26         | 5,8              | 8,9  | 53,45       | 12                                  | 8    | -33,34        |
| найпростіші професії                                                                                                              | 53,2                  | 51,6  | -3,01         | 4,2              | 6,5  | 54,76       | 13                                  | 8    | -38,46        |

Джерело: складено автором на основі [104, с.194].

Аналіз співвідношення професійного складу осіб до потреб підприємств свідчить про структурну неоднорідність попиту і пропозиції на ринку праці: у 2017 р. майже у 16 разів пропозиція перевищувала попит роботодавців у законодавцях, державних службовцях, керівниках,

менеджерах (управителях); у 9 разів – у технічних службовцях, працівниках торгівлі та послуг; у 8 разів – у робітниках з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин, у 5 разів – у професіоналах, у 7 разів – у фахівцях. Водночас, попит на представників найпростіших професій у 2017 р. порівняно з 2016 р. зріс на 54,76%, отже, роботодавці ще більше надають перевагу дешевій робочій силі, що не має нічого спільного з активізацією інноваційних процесів, модернізацією робочих місць та прагненнями щодо інвестування у професійний розвиток персоналу.



**Рис. 2.15. Тенденції зменшення навантаження на вільне робоче місце серед професійних груп у 2017 р. порівняно з 2016 р. (%)**

*Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.14.*

Масштабний характер трудової міграції за кордон призвів до значного зменшення навантаження на вільне робоче місце серед професійних груп. На одне вакантне місце кваліфікованого робітника з інструментом стало претендувати на 40% менше претендентів (рис. 2.15). У 2017 р. порівняно з 2016 р. навантаження на вільне робоче місце зменшилось для професійної групи «найпростіші професії» на 38,46% (майже на одну третину), «законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери» – на 37,50%



(майже на одну третину), «фахівці» – на 22,23% (ледь не на чверть). Окреслене, безумовно, зменшує рівень безробіття в країні, проте не знімає проблему структурної невідповідності попиту і пропозиції на ринку праці, що пов'язана як з порушенням збалансованості у взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці, так і з деформаціями в оплаті праці, вкрай низькими доходами більшості працівників, недостатніми для відтворення та розвитку трудового потенціалу.

За різними експертними оцінками, від 3 до 4 млн. українців працює лише в країнах ЄС. Міграція набуватиме ще більш масового характеру за умов лібералізації працевлаштування українських мігрантів у Польщі, Чехії, Німеччині, Італії тощо. Українські підприємства все гостріше відчувають дефіцит компетентних високопрофесійних випускників, у яких були б потрібні вміння та компетенції, а останні, в свою чергу, мають проблеми з працевлаштуванням і, відповідно, з можливістю отримати віддачу від часу, сил та грошей, вкладених в отримання професії. Відсутність тісної взаємодії навчальних закладів і бізнесу обмежує можливості потенційних фахівців, які не мають фінансової змоги оплатити навчання, хоча було б доцільним це зробити за рахунок майбутнього роботодавця (на прикладі підприємств ЄС). Тому є необхідною перебудова взаємовідносин українських закладів освіти з підприємствами у сфері підготовки кадрів.

За даними Державної служби зайнятості України, серед робітничих професій найбільшим попитом користуються кваліфіковані працівники, зокрема, електромонтери, електрозварники, слюсарі, сантехніки, токарі, пекарі, водії, малярі, швачки, у сфері послуг найбільш затребуваними є продавці, кухарі, офіціанти і бармени, молодші медпрацівники тощо. Проте розмір їх оплати праці є непривабливим для молоді, яка нині бачить кращі можливості для себе в разі працевлаштування у Польщі, Чехії, Німеччині та інших країнах ЄС, де і навчають, і мотивують до продуктивної праці, пропонуючи у декілька разів більшу оплату праці і навіть житло.

Здійснений нами аналіз свідчить, що практично незіставним є порівняння розміру нарахованої за місяць оплати праці для переважної більшості професій та професійних груп в Україні з величиною навіть мінімальної заробітної плати в країнах Європи (табл. Б3 додатку Б), де автором здійснено перерахунок нарахованої заробітної плати у євро в межах професій та професійних груп та проілюстровано мінімальну заробітну плату в країнах ЄС (рис. Б.1 додатку Б). Іншими словами, існуюча система оплати праці на українських підприємствах грає роль антистимула у професійному розвитку персоналу в умовах неконкурентоспроможності доходів українських працівників порівняно з працівниками підприємств країн ЄС.

Втрачаючи кваліфікованих працівників, більшість українських компаній, навіть заявляючи про дефіцит кадрів, практично нічого не робить, щоб утримати персонал: роботодавці не хочуть або не можуть поліпшувати оплату та умови праці, мотивувати людей гідною оплатою праці, витратитися на їхнє навчання. Чимало роботодавців в умовах сплеску міграції не наважуються збільшувати обсяги професійного навчання на підприємствах, очікуючи нові кадрові втрати серед навчених працівників. Працівники, у свою чергу, в умовах економічної кризи та зниження рівня доходів не прагнуть інвестувати у свій постійний професійний розвиток, оскільки передусім спрацьовує мотивація самовиживання, мотивація пошуку прийнятної роботи або додаткових заробітків.

В цьому контексті доцільно звернутися до результатів комплексного дослідження Федерації роботодавців України «Створення сприятливого середовища для сталого підприємництва», проведеного у 2016-2017 рр. на основі використання методології та інструментарію МОП, які підкреслюють, що система професійного навчання на виробництві та підвищення кваліфікації в Україні залишається недостатньо розвиненою.

Результати дослідження Федерації роботодавців України засвідчили, що і роботодавці, і працівники, масово не зацікавлені у систематичному підвищенні кваліфікації, що зумовлено слабкою залежністю між витратами

та результатами; дотепер відсутня ефективна міжсекторальна координація, що ускладнює забезпечення навчання упродовж життя; брак знань, вмінь та навичок випускників закладів освіти, і відсутність практичного досвіду викладачів, не дозволяють підприємствам забезпечувати сталий розвиток у майбутньому; обмежені можливості для розвитку системи безперервного навчання («long-life learning») негативним чином впливають на можливості розвитку, накопичення та генерації нових навичок та знань населення.

Разом з тим вимоги до якості освітньо-професійної підготовки персоналу підприємств об'єктивно зростатимуть в умовах, коли світ рухається у напрямі створення інноваційної економіки. Євроінтеграційні процеси, конкуренція неодмінно «підштовхуватимуть» українські підприємства до впровадження інновацій, усвідомлення потреби у безперервному навчанні та перенавчанні персоналу. Україна, будуючи інноваційну економіку, має спиратися на людський потенціал, що характеризується здатністю накопичувати та продукувати нові знання.

Тому сподіватись на вирішення проблем мотивації професійного розвитку персоналу підприємств лише за рахунок мотиваційних чинників та заходів на мікрорівні було б необачливо.

До пошуку змін у механізмі мотивації професійного розвитку слід підходити комплексно та багаторівнево, з участю усіх соціальних партнерів, враховуючи також чинники глобальні та чинники макrorівня. При цьому доцільно, на наш погляд, враховувати наявність тісного взаємозв'язку доходів, конкурентоспроможності, освіти та соціального розвитку населення країни. Такий взаємозв'язок доведено автором в процесі побудови економіко-математичної моделі (2.2) на основі систематизації та аналізу статистичних показників країн, які стосуються доходу, освіти, соціального розвитку та конкурентоспроможності.

$$D = 49839 \times RO + 110,33 \times SR - 16,34 \times KN + 28865 \times GK - 154148 \quad (2.2)$$

де  $D$  – дохід на душу населення,  $RO$  – індекс рівня освіти,  $SR$  – рівень соціального розвитку,  $KN$  – чисельність населення,  $GK$  – індекс глобальної конкурентоспроможності (розрахунки та пояснення наведено у табл. Б.4-Б6, рис. Б3-Б5 додатку Б).

Зосередимо увагу на результатах моделювання, здійснених з використанням сформованої моделі (табл. Б. 5 додатку Б), та отриманих висновках:

- збільшення рівня освіти на 1% обумовлює збільшення доходу на душу населення на 398 дол. США;
- збільшення рівня соціального розвитку на 1% обумовлює збільшення доходу на душу населення на 72 дол. США (майже у 5 разів менше порівняно з впливом рівня освіти);
- збільшення чисельності населення на 1% обумовлює зменшення доходу на душу населення на 7 дол. США (вплив практично несуттєвий);
- збільшення індексу глобальної конкурентоспроможності на 1% обумовлює збільшення доходу на душу населення на 1155 дол. США (майже втричі більше, порівняно з впливом рівня освіти);
- найбільше (серед утримуваних моделлю змінних) на збільшення доходу впливає індекс глобальної конкурентоспроможності, другу позицію за значимістю займає рівень освіти; збільшення чисельності населення, хоч і несуттєво, але зменшує рівень доходу на душу населення.

Порівняння з іншими країнами (у нашому прикладі – з Францією, Німеччиною, Туреччиною, табл. Б.5 додатку Б) виявляє аналогічну картину, що дозволяє стверджувати таке: існує спільна для країн світу залежність величини доходу на душу населення від рівня освіти, рівня соціального розвитку, численності населення та індексу глобальної конкурентоспроможності, за якою збільшення величини доходу забезпечується переважно за рахунок зростання індексу глобальної конкурентоспроможності, другу позицію за таким позитивним впливом займає рівень освіти, третю – рівень соціального розвитку, порівняно

незначним але негативним є вплив чисельності населення – зі збільшенням чисельності населення величина доходу на душу населення зменшується.

В контексті тематики нашого дослідження особливо важливо акцентувати увагу на вагомому впливі збільшення рівня освіти на розмір доходу на душу населення. Світова статистика засвідчує, що освіченість несе безумовні економічні вигоди працівникам, підприємствам, країні. Без цього не досягти підвищення конкурентоспроможності, зростання доходів, якісних зрушень у соціальному розвитку. Визначені закономірності говорять на користь безперервного освітньо-професійного розвитку персоналу на підприємствах країни та комплексної дієвої мотивації в цьому напрямі не тільки на мікрорівні, а й на рівні держави з участю усіх соціальних партнерів.

### **2.3. Оцінка ефективності мотивації професійного розвитку персоналу**

Забезпечення ефективності мотивації до професійного розвитку є, на наш погляд, процесом багатофакторним. Чимало зовнішніх чинників, впливаючи на діяльність підприємства за його межами, посилюють або послаблюють, спрямовують у певному напрямі мотивацію роботодавців і персоналу до професійного навчання. Йдеться про глобальні чинники впливу – інноваційні, конкурентні фактори, політичну та економічну ситуацію в країні, дієвість реформ в економіці, можливості країни у фінансуванні розвитку закладів освіти, інвестування у людський потенціал, створення нових робочих місць тощо (це отримало розгляд у пп. 2.1, 2.2).

Водночас не менш вагоме значення мають умови та мотиваційні чинники мікрорівня, які формують ставлення до професійного розвитку безпосередньо на виробництві (економічні, соціальні, організаційні, техніко-технологічні, інноваційні, конкурентні тощо).

Забезпечення ефективної мотивації до професійного розвитку великою мірою залежить від здатності керівництва діагностувати мотиваційні чинники, передбачувати конфліктність інтересів і мотивів, не допускаючи конфронтацію, соціальну напругу, яка призводить до зниження продуктивності праці, незацікавленості у професійному самовдосконаленні, імітації ділової активності, економічних втрат. З огляду на досвід ЄС [225], роботодавцям треба спрямовувати зусилля на соціальний діалог, створення сприятливих умов для розвитку персоналу з урахуванням результатів опитування персоналу, розвитку вертикальної та горизонтальної взаємодії соціальних партнерів.

Виходячи з європейського досвіду [225], одним із методів визначення ефективності мотивації персоналу до професійного розвитку є проведення постійного моніторингу, який ставить за мету вивчення дієвості професійного навчання та відповідної мотивації працівників до безперервного навчання, залучаючи різноманітні методи від економічного аналізу та моделювання до анкетування й тестування персоналу.

Перш ніж перейти до висвітлення результатів моніторингу на основі соціологічних оцінок, здійснених на досліджуваних підприємствах з участю автора, зосередимо увагу на оцінках передумов забезпечення ефективності мотивації у сфері професійного розвитку за допомогою методів системного підходу та узагальнень практичного досвіду, а також методів економіко-статистичного аналізу та математичного моделювання. До важливих передумов забезпечення ефективності мотивації у сфері професійного розвитку відносимо характер співвідношення цілей, потреб, інтересів, мотивів соціальних партнерів у сфері праці та професійного розвитку.

Як відомо, професійний розвиток персоналу, стосуючись єдиних для колективу соціальної та економічної складових суспільного розвитку, забезпечується, з одного боку, керівництвом підприємства з дотриманням ним чинного законодавства, а з іншого – власними зусиллями працівників з виконанням ними професійних обов'язків. Однак при цьому цілі та мотиви

керівництва і персоналу мають свої відмінності в силу неоднакових потреб роботодавця і найманого працівника (рис. 2.16).

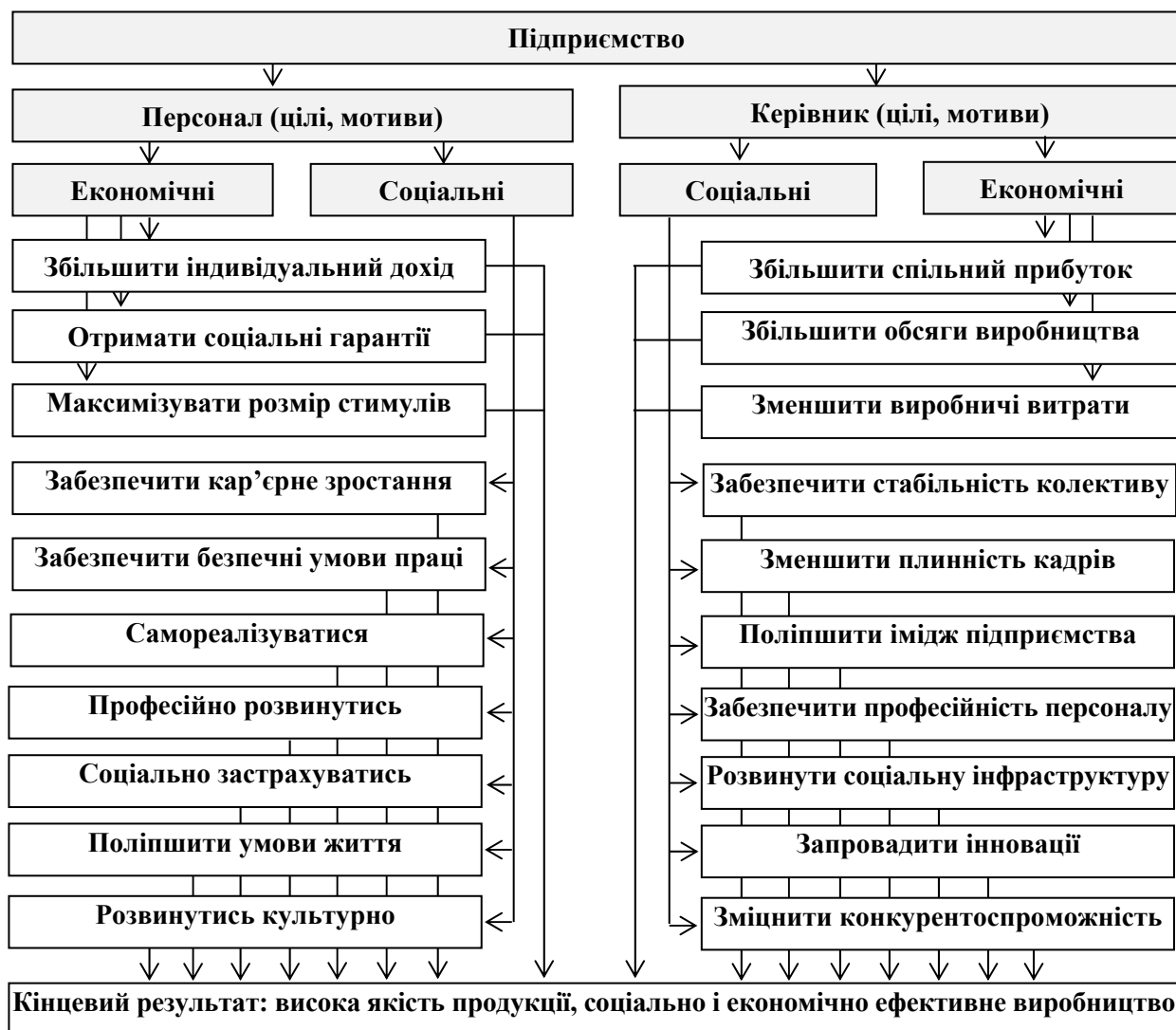
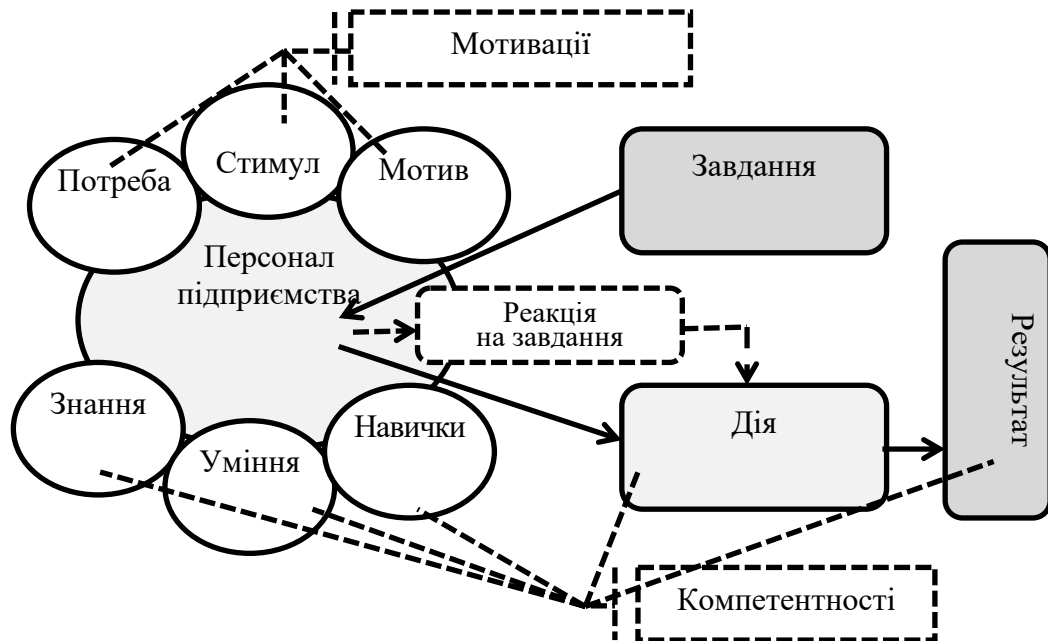


Рис. 2.16. Система цілей та мотивів персоналу і керівника підприємства  
Джерело: розроблено автором.

Неспівпадіння цілей та мотивів персоналу і керівництва (рис. 2.16) небезпечно тим, що можна не отримати найбільш очікуваний кінцевий результат. На практиці це призводить до різної результативності господарської діяльності підприємств, різної конкурентоспроможності в ринковому оточенні, зниження продуктивності праці, доходів, поширення незадоволеності працею, плинності кадрів тощо.

Керівництву підприємства важливо усвідомлювати, що саме завдяки діяльності, зусиллям персоналу з притаманними йому знаннями та

компетенціями забезпечується результативність праці, підтримується конкурентоспроможність продукції (товарів, послуг) в тій мірі, в якій є адекватними система мотивів і створена на підприємстві система стимулів. Мотивація, як це зображено на рисунку 2.17, охоплює своїм впливом потреби персоналу, систему мотивів, стимулів.



**Компетентності** – знання, вміння, досвід, необхідні для вирішення поставлених завдань.

**Знання** – адекватне віддзеркалення зовнішнього і внутрішнього світу в свідомості людини у формі уявлень, понять, думок, теорій.

**Навички** – дії, складові частини яких у процесі формування стають автоматичними.

**Уміння** – здатність належно виконувати певні дії, заснована на доцільному використанні людиною набутих знань і навичок.

**Мотив** – опредметнена потреба, процес, регулюючий поведінку людини, визначаючий її направленість, організованість, активність та стійкість.

**Потреба** – стан працівників, що виражає необхідність у чомусь, залежність від об'єктивних умов життєдіяльності, є рушійною силою прояву активності.

**Стимул** – внутрішній або зовнішній фактор, що викликає реакцію на нього, дію.

**Мотивація** (в управлінні) – процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

**Рис. 2.17. Мотивації та компетентності, їх співвідношення у трудовій діяльності персоналу підприємства**

*Джерело: розроблено автором.*

Співвідношення впливів мотивованості та професійної компетентності на результати праці відображено ланцюгом «завдання» – «мотивація» – «компетентності» – «діяльність» – «результат». За схемою (рис. 2.17), персонал є носієм певних знань, умінь, навичок, спираючись на які стає



можливим виконання трудових завдань з досягненням певного результату. Складність завдань, у свою чергу, вимагає нарощування компетенцій, оновлення знань на основі постійного професійного розвитку. Нові та більш складні завдання, у свою чергу, передбачають оновлення системи стимулів заради отримання бажаного результату. Залежно від мотивованості працівника, його компетентності, прояву того чи іншого рівня ділової, інноваційної активності, досягається той або інший кінцевий результат. Професійний розвиток слугує невід'ємною складовою цього ланцюга, виявляючи себе через ланки «мотивація», «компетентності», «діяльність».

Водночас відмінності в цілях означають, що завдання у сфері професійного розвитку мають неоднаковий зміст для керівництва підприємства і персоналу. Для працівника завдання «професійно розвиватись» може означати (за певних умов) саморозвиток, нарощування, знань, вмінь, навичок в процесі курсового навчання на виробництві або підвищення кваліфікації за направленням у навчальному закладі. Для керівництва завдання «забезпечити професійність персоналу» може означати (знову, за певних умов) створення відповідної інфраструктури для оновлення працівниками професійних знань, набуття ними нових професійних навичок та умінь. Через діалог, анкетування, тестування, співбесіди, соціальне партнерство, пошук прийнятних стимулів, мотиви професійного розвитку для перших (працівників) та других (роботодавців, керівників) мають набувати рис узгодженості.

За експертними оцінками, дієвими стимулами професійного розвитку у складі ланки «мотивації» слугують:

- програми відбору найманих працівників; залучення відібраних найманих працівників до професійної діяльності, інструктування та наставництва; наявні умови підготовки та перепідготовки кадрів, навчання працівників новим професіям;

- система кар'єрного зростання працівників, схеми послідовного займання посад;

- діюча система професійного розвитку працівників, що охоплює різноманітні форми та методи професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- умови контрактних угод та відомості щодо їх дотримання;
- матеріальне заохочення продуктивної діяльності працівників та професійного розвитку (тарифні системи оплати праці, винагороди, премії, пільги, соціальні пакети, бонусні програми);
- засоби морального заохочення, що узгоджені з внутрішніми мотивами працівників;
- діюча система надання відпусток, відгулів, гнучких графіків роботи;
- заходи щодо підвищення інтересу до результатів трудової діяльності та професійного розвитку з використанням інтернет-сайтів, інтернет-технологій;
- заохочення креативної корпоративної культури, толерантності, патерналізму в інтересах професійного зростання;
- методи адміністративного примусу працівників, які не виконують якісно трудові завдання та не прагнуть розвиватися (догана, звільнення з роботи) [290-291; 295; 298; 315-316].

Окреслені методи знаходять застосування у різних комбінаціях у зарубіжній та вітчизняній практиці в залежності від фінансових можливостей підприємств, пріоритетів та обізнаності його керівників в питаннях мотиваційного менеджменту та професійного розвитку персоналу. Водночас вибір прийнятних методів мотиваційного впливу має базуватися на об'єктивній оцінці ефективності мотивації професійного розвитку персоналу. Нагадаємо, що у першому розділі нашого дослідження було запропоновано розглядати ефективність мотивації професійного розвитку персоналу в якості результативності процесу спонукання працівників до постійного професійного навчання, що сприяє реалізації цілей підприємства та його працівників.

Вважаємо, що оцінка ефективності мотивації професійного розвитку не може бути однаковою з боку роботодавців і найманих працівників, оскільки, як було вже нами обґрунтовано, не завжди співпадають цілі керівництва підприємства і персоналу, їх уявлення про співвідношення результатів трудової діяльності і витрат, пов'язаних із мотивацією професійного розвитку (для працівника – з самомотивацією).

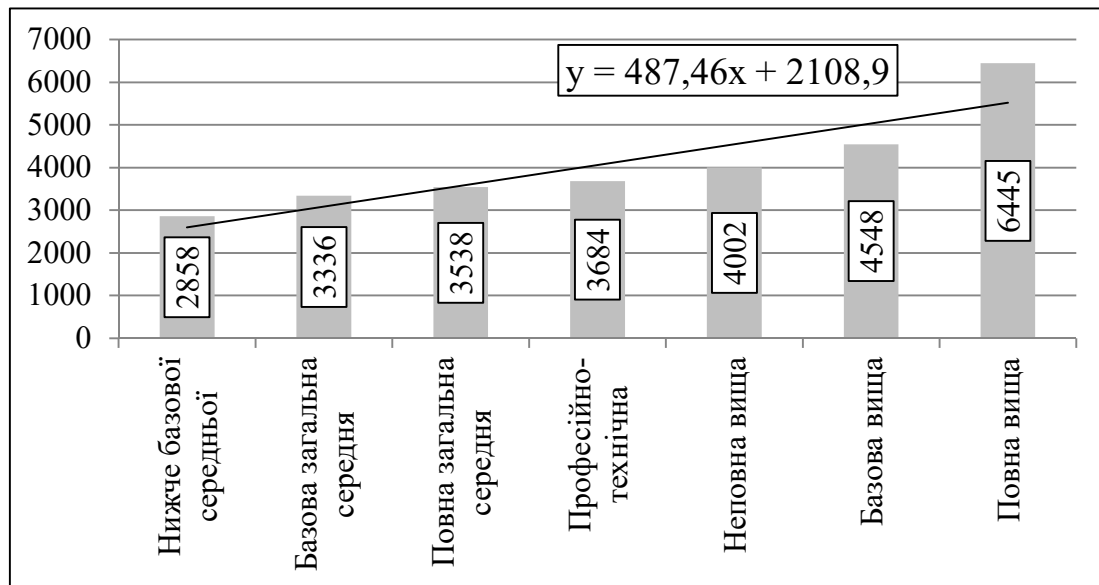
З позицій працівників, мотивація до професійного розвитку буде ефективною, якщо такий розвиток (здобуття більш високого рівня освіти, або навчання новій професії, підвищення кваліфікації) буде супроводжуватися реальним зростанням доходу, за рахунок чого можна краще забезпечувати актуальні економічні, соціальні, культурні потреби працівника та його сім'ї. Якщо такого зв'язку працівник не побачить, сенс професійного розвитку втрачається, мотивація до професійного навчання втрачається або перетворюється у процес формальний. Безумовно, не останнє значення має самомотивація, виховання, сприйняття знань як цінності, інтерес до змісту праці (незалежно від її оплати), моральне задоволення від освітнього розвитку, проте так чи інакше витрати сил, часу і грошей, витрачених особисто працівником на цілі професійного навчання також співвідносяться з кінцевим результатом – доходом, перспективами отримання більшого заробітку. При цьому навіть час професійного навчання, організованого на виробництві або за його межами за рахунок коштів підприємства, працівником також може сприйматися для себе як час втрат, адже це час, відірваний від можливих привабливих заробітків, якщо надалі не очікується суттєвої прибавки у доході.

Отже, на рівні персоналу мотивація професійного розвитку буде ефективною, якщо перехід від одного до другого, більш високого рівня освіти, буде супроводжуватися відчутними стимулами в оплаті праці. Перевіримо, наскільки ця теза спрацьовує в Україні.

Звертаємось до результатів вибіркового обстеження підприємств «Рівень заробітної плати працівників за статтю, віком, освітою та

професійними групами», здійсненого у 2016 р. Державною службою статистики України спільно з фахівцями Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України (вченими В. Саріогло, Г. Терещенко, Л. Ткаченко та ін.) [118]. Зазначене обстеження охоплює 16,1 тис. підприємств, на яких зайнято трудовою діяльністю 202,5 тис. працівників. Освітньо-кваліфікаційний потенціал персоналу досліджуваних підприємств характеризується як досить розвинений: 57,7% працівників мають вищу освіту (в тому числі 39,8% – повну вищу), ще 21,5% – професійно-технічну, лише 4,5% мають рівень освіти нижче повної загальної середньої; серед жінок частка осіб з вищою освітою становить 64,7%, у тому числі 43,4% мають повну вищу освіту (у чоловіків відповідно 49,7% та 35,7%) [118, с.13].

Обмежуючись оцінкою доходу від праці в якості середньомісячної заробітної плати штатних працівників досліджуваних підприємств України та рівнями освіти «нижче базової середньої», «базова загальна середня», «повна загальна середня», «професійно-технічна», «неповна вища», «базова вища», «повна вища», на основі аналізу доступних даних статистики за 2016 р. [118, с. 15] маємо підстави стверджувати наступне. Результати співставлення середньомісячної заробітної плати працівників підприємств з рівнем їх освіти засвідчують, що перехід від нижчого освітнього рівня до наступного вищого супроводжується «доплатою» у сумі 487,46 грн. Така диференціація в оплаті праці залежно від рівня освіти не є вагомим стимулом для безперервного професійного розвитку працівників. За таких умов мотивацію до професійного розвитку не можна вважати ефективною для працівників: «надбавка» у розмірі на порядок нижче прожиткового мінімуму аж ніяк не сприймається стимулом до здобуття чергового рівня освіти. Скоріше за все здобуття освіти з переходом від одного рівня до наступного видається необхідною умовою трудової діяльності, отримання певного статусу, кар'єрного зростання, що в українських реаліях слабо пов'язане з помітним зростанням доходу від праці (рис. 2.18).



**Рис. 2.18. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників підприємств України (грн.) залежно від рівня їх освіти**

*Джерело: побудовано автором за даними вибіркового дослідження, проведеного Державною службою статистики України (дослідження охоплювало 16,1 тис. підприємств України в 2016 р.), [118, с. 36].*

Тренд на рис. 2.18 засвідчує, що порівняно кращі конкурентні можливості в отриманні доходу мають працівники з вищою освітою: їх заробітна плата на 33,5% вище рівня середньомісячної зарплати по Україні.

За оцінками оплачуваної години праці (в межах зазначеного дослідження), вище середньої оплати мали лише працівники з повною вищою освітою (45,27 грн. за годину, що на 36,0% вище середньої). Усім іншим освітнім рівням відповідає значно менший розмір винагороди, причому майже немає різниці у розмірах годинної заробітної плати між працівниками з професійно-технічною та повною загальною середньою освітою [118, с. 15]. Зазначене доводить, що диференціація в оплаті праці персоналу на підприємствах України недостатньо враховує всі рівні освіти, що послаблює мотивацію персоналу до подальшого професійного розвитку. Це дозволяє стверджувати, що дефіцит кваліфікованих працівників з професійно-технічною освітою не подолати на підприємствах за допомогою суто професійного навчання без змін в існуючій системі оплати праці, яка не

враховує наявність у працівника професійної освіти, професійних навичок та компетенцій. Вважаємо, що активізація міграційних настроїв вітчизняних працівників пов'язана, передусім, з неефективною мотивацією до продуктивної праці та професійного розвитку.

Отже, в Україні визначені у п.2.2 світові тенденції (освіченість несе безумовні економічні вигоди працівникам) спрацьовують лише частково. Персонал підприємств цікавиться професійним навчанням та підвищенням кваліфікації, якщо він від цього матиме зиски – економічні та соціальні. Незацікавленість у професійному розвитку з боку багатьох працівників зумовлена відсутністю належних економічних та соціальних стимулів.

Мотивація роботодавців є дещо іншою, вона залежить від витрат на навчання, які у свою чергу, мають позначатися на зростанні продуктивності праці персоналу, тобто теж йдеться про доцільність та ефективність витрат.

З позицій роботодавців, інтерес в ефективності мотивації професійного розвитку полягає у досягненні збільшення продуктивності праці за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації при максимально можливій економії витрат коштів, що спрямовуються на розвиток персоналу. Іншими словами, для підприємства ефективність мотивації професійного розвитку персоналу – це отримання більшого результату у виробництві товарів, послуг, продукції у розрахунку на одиницю витрат на професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Вдосконалення мотиваційного впливу потребує додаткового аналізу з включенням до розгляду таких характеристик як:

$Z_1, Z_2, Z_3$  ( $Z_1$  – кількість працівників,  $Z_2$  – кількість працівників, які не підвищили кваліфікацію,  $Z_3$  – кількість працівників, які не навчені новим професіям);

$\mu_2$  та  $\mu_3$  ( $\mu_2$  – частка працівників, які навчалися новим професіям,  $\mu_3$  – частка працівників, які підвищували кваліфікацію);

$P_1, P_2$  ТА  $P_3$  ( $P_1$  – базове значення продуктивності праці,  $P_2$  – значення продуктивності праці, яке збільшилося працівниками, які навчені

новим професіям,  $P_3$  – значення продуктивності праці, яке збільшилося працівниками, які підвищили свою кваліфікацію);

$C_1$ ,  $\beta_2$  та  $\beta_3$  ( $C_1$  – заробітна плата,  $\beta_2$  – приріст заробітної плати у працівників, навчених новим професіям,  $\beta_3$  – приріст заробітної плати у працівників, які підвищили свою кваліфікацію)

приводять до необхідності мати справу із системою співвідношень та потреб, які після тривіальних перетворень зводяться до таких:

$$(P_1 + P_2 \times \mu_2 + P_3 \times \mu_3) / (C_1 + \beta_2 \times \mu_2 + \beta_3 \times \mu_3) \rightarrow \max, \quad (2.3)$$

$$0 \leq \mu_2 + \mu_3 \leq 1, \quad (2.4)$$

$$(C_1 + \beta_2) \times \mu_2 \rightarrow \max, (C_1 + \beta_3) \times \mu_3 \rightarrow \max \quad (2.5)$$

Першим співвідношенням (2.3) відображено намір роботодавця збільшувати прибуток за рахунок збільшення продуктивності праці (вираз у чисельнику) при якомога менших витратах, співвідносних з необхідністю нарахування працівникам заробітної плати (у знаменнику), другим співвідношенням (2.4) виражено охоплення навчанням новим професіям та підвищенням кваліфікації поточного контингенту працівників, третім (2.4) – намір навчених новим професіям та тих, хто підвищував кваліфікацію, отримати від цього щонайбільший зиск у вигляді зростання заробітної плати.

Зрозуміло, що є непростю задачею виявлення оптимальної кількості працівників, які прагнуть до навчання новим професіям ( $\mu_2$ ) та підвищення кваліфікації ( $\mu_3$ ), і, водночас оптимальними для себе вважають ті чи інші умови (2.3) – (2.5). На практиці подібні питання вирішуються не оптимізацією, а компромісом, рішеннями, які б влаштували обидві сторони переговорного процесу, який стосується професійного розвитку, – працівника і роботодавця.

З практичної точки зору, уявляється корисним проаналізувати різні сценарні варіанти впливу навчання новим професіям та підвищення кваліфікації працівників на продуктивність праці персоналу підприємств.

Маючи дані щодо стану професійного розвитку за видами економічної діяльності, скористаємось можливістю залучити їх до аналізу за формулою:

$$R = \pi_1 * (1 - \mu_2 - \mu_3) + \pi_2 * \mu_2 + \pi_3 * \mu_3, \quad (2.6)$$

де, як і раніше,  $\mu_2, \mu_3$  – частка працівників які навчалися новим професіям та підвищували кваліфікацію,  $\pi_1, \pi_2, \pi_3$  – відповідно базове значення продуктивності праці і значення продуктивності праці, що збільшилася працівниками, які навчені новим професіям і тими працівниками, хто підвищив кваліфікацію.

Відповідні значення продуктивності праці моделюватимемо варіативно:

перший варіант (В1):  $\pi_1=3,0; \pi_2=3,1; \pi_3=3,2$  – тут і нижче все в умовних одиницях обсяг продукції (послуг), виробленої працівником за одиницю часу;

другий варіант (В2):  $\pi_1=3,0; \pi_2=3,1; \pi_3=3,2;$

третій варіант (В3):  $\pi_1=3,0; \pi_2=3,1; \pi_3=3,1;$

четвертий варіант (В4):  $\pi_1=3,0; \pi_2=3,2; \pi_3=3,2;$

п'ятий варіант (В5):  $\pi_1=3,0; \pi_2=3,0; \pi_3=3,0.$

Перший сценарний варіант стосується умовної ситуації, коли продуктивність праці працівника, навченого новим професіям, поступається продуктивності праці працівника, який підвищив кваліфікацію, але більше її базового рівня ( $\pi_1 < \pi_2 < \pi_3$ ); другим сценарним варіантом передбачено, що  $\pi_1 < \pi_3 < \pi_2$ , тобто продуктивність праці найвища саме у працівника, навченого новим професіям; третім і четвертим –  $\pi_1 < \pi_2 = \pi_3$ , тобто значення продуктивності праці зрівняні, але у четвертому варіанті вона дещо вища ( $\pi_1 < \pi_2 = \pi_3 = 3,2$ ) порівняно з третім сценарним варіантом ( $\pi_1 < \pi_2 = \pi_3 = 3,1$ ); п'ятим варіантом відображено умовну «зрівнялівку», коли значення продуктивності праці однаково рівні незалежно від професійного розвитку.



Результати варіативного моделювання зв'язку професійного розвитку персоналу і підвищення продуктивності праці з використанням виразу (2.6) і даних таблиці 2.4, наведено нижче.

Таблиця 2.15

**Результати варіативного моделювання зв'язку професійного розвитку персоналу і підвищення продуктивності праці**

| Види економічної діяльності                                        | $\mu_2$ | $\mu_3$ | B1    | B2    | B3    | B4    | B5    |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Сільське господарство                                              | 0,66    | 1,54    | 3,37  | 3,29  | 3,22  | 3,44  | 3,00  |
| Промисловість                                                      | 4,52    | 13,25   | 6,10  | 5,23  | 4,78  | 6,55  | 3,00  |
| Будівництво                                                        | 1,71    | 5,53    | 4,28  | 3,89  | 3,72  | 4,45  | 3,00  |
| Оптова та роздрібна торгівля                                       | 1,07    | 1,15    | 3,34  | 3,33  | 3,22  | 3,44  | 3,00  |
| Транспорт                                                          | 2,24    | 11,23   | 5,47  | 4,57  | 4,35  | 5,69  | 3,00  |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                      | 0,59    | 0,71    | 3,20  | 3,19  | 3,13  | 3,26  | 3,00  |
| Інформація та телекомунікації                                      | 0,32    | 5,99    | 4,23  | 3,66  | 3,63  | 4,26  | 3,00  |
| Фінансова та страхова діяльність                                   | 0,86    | 6,57    | 4,40  | 3,83  | 3,74  | 4,49  | 3,00  |
| Операції з нерухомим майном                                        | 0,49    | 2,43    | 3,53  | 3,34  | 3,29  | 3,58  | 3,00  |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                         | 0,47    | 6,09    | 4,26  | 3,70  | 3,66  | 4,31  | 3,00  |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 2,07    | 1,94    | 3,59  | 3,61  | 3,40  | 3,80  | 3,00  |
| Державне управління й оборона                                      | 0,72    | 12,12   | 5,50  | 4,36  | 4,28  | 5,57  | 3,00  |
| Освіта                                                             | 0,12    | 10,41   | 5,09  | 4,06  | 4,05  | 5,11  | 3,00  |
| Охорона здоров'я                                                   | 0,08    | 10,50   | 5,11  | 4,07  | 4,06  | 5,12  | 3,00  |
| Мистецтво, спорт, розваги                                          | 0,17    | 3,31    | 3,68  | 3,37  | 3,35  | 3,70  | 3,00  |
| Надання інших видів послуг                                         | 0,27    | 1,35    | 3,30  | 3,19  | 3,16  | 3,32  | 3,00  |
| Усього очікуване виробництво товарів (послуг)                      |         |         | 68,46 | 60,68 | 59,05 | 70,09 | 48,00 |

*Джерело: розраховано і складено автором на основі табл. 2.4 з використанням розрахункового виразу 2.6.*

Відповідно до наведених даних, можна побачити, що варіант B1 превалює над варіантом B2 з результатом 68,46 проти 60,68, спільний результат реалізації здобутих працівниками професійних навиків у такому варіанті професійного розвитку на 12,8% вищий ( $68,46/60,68 \times 100 = 112,8$ ).

Принагідно відмітимо, що модельована ситуація стосується варіанту, коли відповідні значення продуктивності праці різняться лише на 3,2% ( $P3/P2 \times 100 = 3,2/3,1 \times 100 = 103,2$ ), тобто позитивний ефект у разі варіанту B1 видається безумовним (зрозуміло, на рівні модельованих ситуацій).

Привертає увагу також результат, отриманий для варіанту В5, яким засвідчено, що «зрівнялівка» в оцінці продуктивності праці без урахування навчання новим професіям та підвищення кваліфікації, не є мотиватором для усіх видів економічної діяльності.

Останній підхід, на жаль, є поширеним на багатьох вітчизняних підприємствах, проте він не спрацьовує в інтересах досягнення значимого ефекту – суттєвого зростання продуктивності праці завдяки більшій освіченості та професіоналізму.

Наведені вище результати варіативного моделювання зв'язку професійного розвитку персоналу і підвищення продуктивності праці та оцінка можливих сценаріїв подій розкривають можливості більш поглибленого аналізу впливу процесу навчання новим професіям та підвищення кваліфікації на результативність праці і одночасно зосереджують увагу на неприпустимості зрівнялівки в оцінці та стимулюванні праці без урахування професійного зростання працівників.

Окреслений вище підхід дозволяє своєчасно корегувати систему стимулів в залежності від змін у продуктивності праці, проявах ділової та творчої активності завдяки професійному розвитку.

Принагідно зауважимо, що на багатьох сучасних підприємствах в ЄС (див. п. 2.1) існує уважне ставлення до формування системи стимулювання персоналу в залежності від їх участі у програмах професійного розвитку. Для цього практикується анкетування персоналу, постійний соціальний моніторинг, який ставить за мету вивчення потреб, мотивів персоналу у сфері праці та професійного розвитку, причин зацікавленості або незацікавленості у професійному навчанні, виявлення впливових і не впливових чинників (стимулів).

Водночас, в діяльності вітчизняних підприємств зазначені соціологічні опитування персоналу є рідкісним явищем. Соціальні моніторинги проводять, як правило наукові установи та громадські організації, Державна служба статистики України, окремі науковці та дослідники.

Зауважимо, що для підготовки соціологічного опитування автором було виявлено та проаналізовано понад 30 анкет, тестів, опитувальників (табл. В.1 додатку В). Визначено, що усі проаналізовані анкети, стосуючись компонентів мотивів, потреб, ціннісних орієнтацій працівників, по-різному сприяють виявленню думки респондентів стосовно аспектів професійної діяльності та мотивації. Проте у зазначеному масиві анкет не було виявлено можливостей оцінки мотиваційного впливу на результати трудової діяльності персоналу та зміни рівня його компетентності.

Таку можливість отримано завдяки розробці авторської версії трьох анкет: «Професія в уявленнях про неї», «Мотивація у професійному розвитку персоналу», «Компетенції у професійному розвитку персоналу» (Додаток В).

За допомогою цих анкет упродовж 2016-2017 рр. автором проведене соціологічне опитування, присвячене вивченню аспектів мотивації професійного розвитку персоналу підприємства на базі відокремлених підрозділів Державного підприємства «Національна енергетична компанія «Укренерго», в якому взяли участь 2346 працівників (майже третина штатних фахівців та робітників). Опитування охоплювало працівників Дніпровської енергосистеми (ЕС), Західної ЕС, Південної ЕС, Південно-Західної ЕС, Північної ЕС, Центральної ЕС, а також апарату управління.

Розвиваючи методичні підходи Є. Іванченко [126] про залежність успіху діяльності особистості від ставлення до неї, у першій анкеті («Професія в уявленнях про неї») ставилася мета з'ясувати позицію респондента з приводу 7 питань на предмет надання переваги:

- якому типу праці – суспільній чи приватній, вільній чи підневільній, добровільній чи примусовій, зі спрямуванням «на себе» чи «на когось»;
- якій праці за її змістом – простій чи складній, творчій чи репродуктивній, фізичній чи розумовій, ручній чи механізованій, чи автоматизованій;
- якому типу предметів діяльності – з природи, із техніки, серед людських спільнот, знаковим системам чи художнім образам;

- яким умовам діяльності – звичайним (близьким до побутових), на повітрі, штучно створеним, з моральною відповідальністю чи офісним;
- яким засобам діяльності – ручній праці, машинам з ручним керуванням, засобам автоматики й автоматизації, засобам професійного призначення, комп'ютерній, офісній техніці;
- якому цільовому призначенню зайнятості – гностичному, перетворювальному, дослідницькому, консультаційному, управлінському;
- яким факторам впливу (оплата, стимулювання, рівень освітньої та фахової підготовки, дизайн, санітарія, екологія тощо).

Оцінені за шкалою балів від 0 до 10, відповіді на питання дають можливість виявити типологію професій та сформувані судження про найбільш привабливу серед них за сформованими за результатами анкетування уявленнями (додаток В, анкета № 1).

У Додатку В, на рис. В.1 проілюстровано результати обробки анкет «Професія в уявленнях про неї» (розподіл відповідей у відсотках на питання 2, 3, 4, 5, 6, 7). Результати обробки анкет засвідчили, що найбільш привабливими для персоналу виявилися професії, які дають змогу мати працю з такими ознаками: праця суспільна, вільна, добровільна, праця на себе, складна, творча, розумова, автоматизована, з офісними умовами здійснення діяльності, що передбачає використання комп'ютерної, офісної техніки, трудові процеси – переважно гностично-перетворювальні (за цільовим призначенням пов'язані з контролем, вимірюванням, обробкою, установкою обладнання, обробкою даних), з гідною оплатою за результативну діяльність, преміями за трудові досягнення, стимулюванням професійного зростання. Вважаємо, що названим ознакам праці слід надати пріоритетності як у механізмі мотивації професійного розвитку персоналу, так і у заходах щодо управління компетенціями персоналу підприємства.

З метою з'ясування стану мотивації професійного розвитку на підприємстві застосовано анкету «Мотивація у професійному розвитку персоналу» (Додаток В, анкета № 2), до питань якої включено: виявлення і

оцінка чинників впливу на професійний розвиток; виявлення серед них чинників спонукальної дії; ставлення до діючої системи стимулювання та ін.

Виявлені і оцінені чинники впливу на професійний розвиток (за результатами обробки анкет) наведено на рисунку В.2 (додаток В).

Найбільш впливовою (за оцінками заповнених анкет) виявилась можливість отримання гідного заробітку (94 бали із 100).

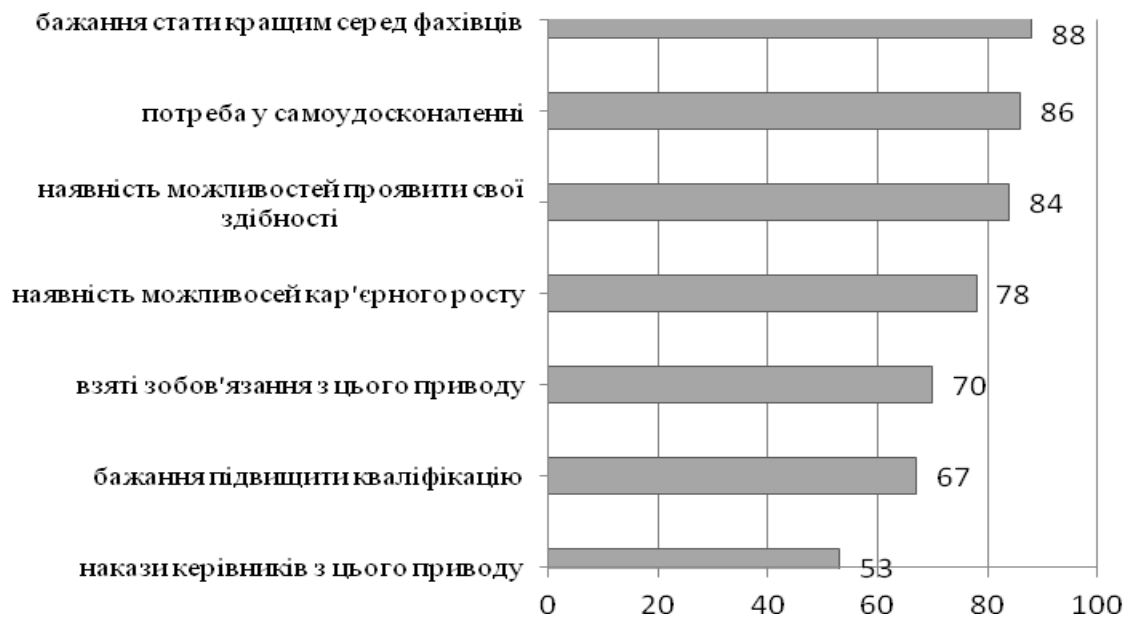
Наступними за впливом є такі чинники: можливість проявити себе позитивно (82 бали із 100) та виконання професійного обов'язку (75 балів із 100).

Компетентнісна компонента (можливість проявити себе творчо, брати участь у розробці та впровадженні нових ідей, інновацій) із значенням 65 балів із 100 виявилася четвертою за впливовістю на виконання професійних обов'язків.

Найменшою за впливовістю виявилась можливість спілкуватися з членами трудового колективу (12 балів із 100), що дещо змінює уявлення щодо ролі комунікацій, яка фахівцями з людського розвитку оцінюється досить вагомо.

Оцінку чинників, що мотивують до професійного розвитку (у 100-бальній шкалі), проілюстровано на рис. 2.19.

Пріоритетність чинників для опитаних працівників виявилася такою: з оцінкою 88 балів із 100 першу сходинку займає бажання стати кращим серед фахівців, другу – потреба у самовдосконаленні (86 балів із 100), третю – можливість проявити свої здібності (84 бали із 100). Креативна складова в якості особистих прагнень підвищити кваліфікацію з показником 67 балів із 100 посідає передостанню, шосту сходинку, останню сходинку посідають накази керівників з приводу професійного розвитку.

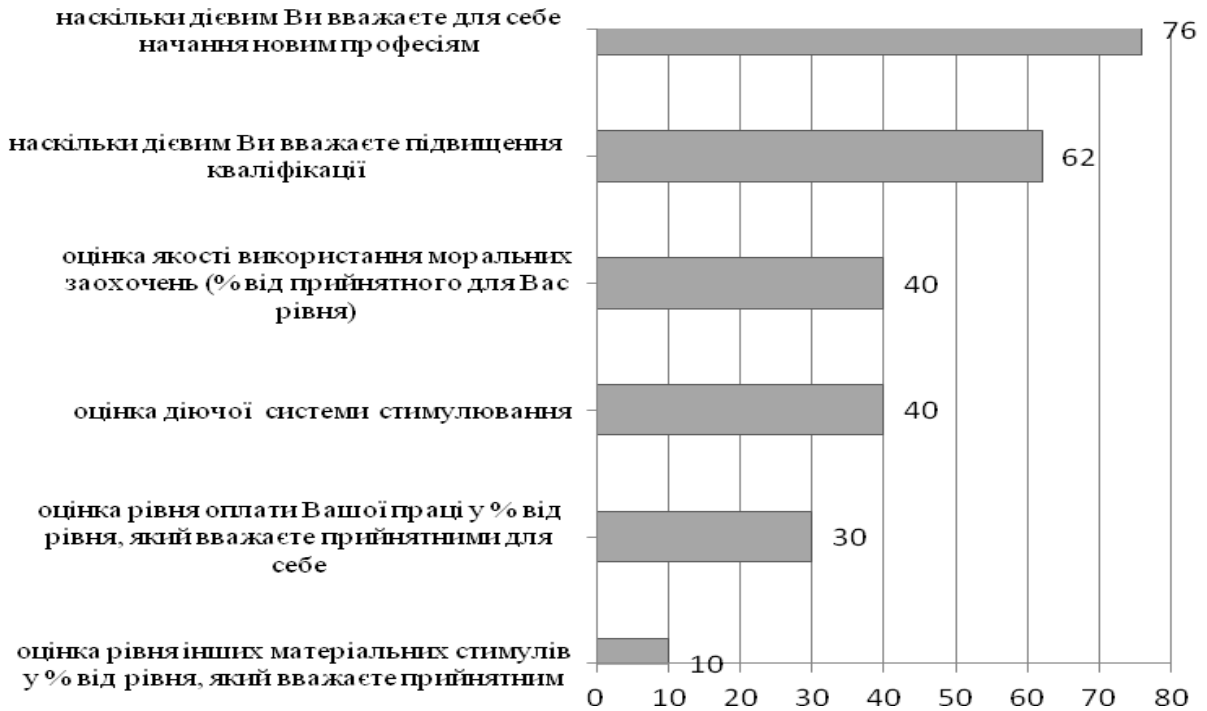


**Рис. 2.19. Оцінка чинників, що мотивують до професійного розвитку (у 100-бальній шкалі)**

*Джерело: подумовано автором за даними соціологічного опитування (додаток В, анкета №2).*

Отже, виходячи з отриманих результатів (рис. 2.19), адміністративний вплив у вигляді наказів є слабким мотиватором у сфері професійного розвитку персоналу. Менеджерам слід звернути увагу на доцільність впровадження моральних і матеріальних заохочень прагнень працівників стати кращими в межах своєї професії. З нашої точки зору, варто згадати забутий досвід організації конкурсів «Кращий за професією», які дозволяли виявляти професіоналів, майстрів своєї справи, поширювати їх досвід, «підтягувати» інших працівників на прикладі кращих.

В процесі опитування респондентам пропонувалося дати оцінку діючої системи стимулювання праці на підприємстві за 100-бальною шкалою. Дієвість професійного навчання і підвищення кваліфікації респондентами була оцінена відповідно у 76 і 62 бали (хороша та задовільна оцінки), значно нижчою є оцінка респондентами дієвості системи стимулювання професійного розвитку і моральних заохочень – 40 балів, дієвості системи оплати праці – 30 балів та системи матеріального стимулювання – 10 балів (рис. 2.20).



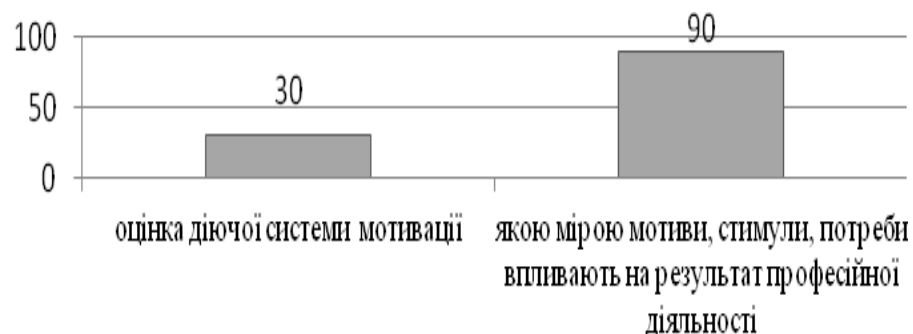
**Рис. 2.20. Оцінка діючої системи стимулювання праці на підприємстві (у 100-бальній шкалі).**

*Джерело: подудовано автором за даними соціологічного опитування (додаток В, анкета №2).*

Аналіз анкет засвідчив, що понад 2/3 опитаних працівників Державного підприємства «Національна енергетична компанія «Укренерго» визнають для себе загалом корисним підвищення кваліфікації та навчання новим професіям на підприємстві. Отже, більшість працівників відчуває, що на підприємстві приділяється увага професійному розвитку персоналу і визнає це важливим для себе. Проте вкрай недостатньо залучаються потенційні можливості використання моральних та матеріальних заохочень до ефективної праці та професійного розвитку.

Переважно позитивні оцінки значення і ролі професійного розвитку працівниками НЕК «Укренерго» свідчать про наявність передумов для організації не періодичного, а безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації. Однак недосконалість стимулів для такого розвитку є очевидною, що потребує перегляду та змін, особливо у напрямі

вдосконалення матеріальної мотивації в межах окремих кваліфікаційних груп. Прагнення до професійного розвитку і зміни у рівнях кваліфікації мають підкріплюватися наданням відчутних стимулів. Однак саме цих стимулів не вистачає за думкою респондентів. На рис. 2.21 проілюстровано відповіді, що стосуються оцінки діючої системи мотивації професійного розвитку персоналу на підприємстві. Її дієвість оцінено навіть дещо нижче від дієвості системи стимулювання праці, про яку щойно йшлося, – 30 балів із 100 (рис. 2.21).



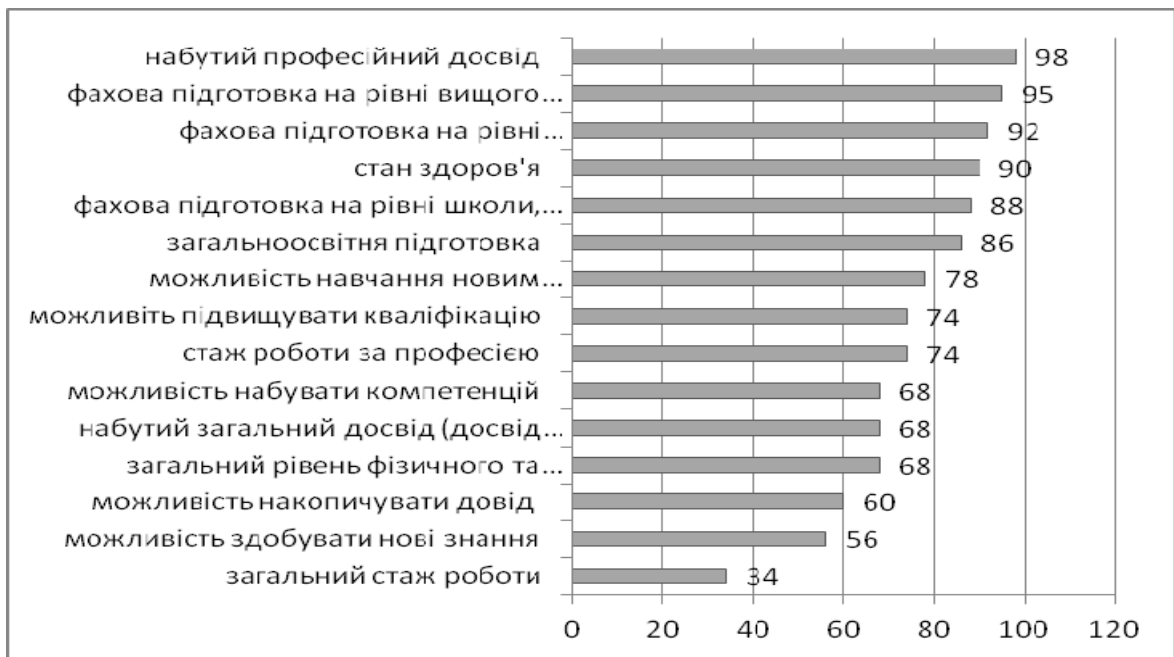
**Рис. 2.21. Оцінка дієвості системи мотивації професійного розвитку та впливу мотивованості на результати праці (у 100-бальній шкалі).**

*Джерело: подудовано автором за даними соціологічного опитування (додаток В, анкета №2).*

Проте, саме мотиви, стимули та потреби у комплексі, за оцінкою працівників, що заповнювали анкети (рис. 2.21), мають вирішальне значення у спонуканні до професійного розвитку і на 90% визначають результат професійної діяльності. На це мають звернути особливу увагу менеджери, адже формувати систему мотивації у сфері професійного розвитку треба, виходячи з необхідності урахування не лише потреб підприємства, а й конкретних потреб, інтересів та мотивів персоналу.

Оцінка ролі компетентнісних чинників у професійному розвитку персоналу (додаток В, анкета № 3) наведена на рис. 2.22.





**Рис. 2.22. Оцінка ролі компетентнісних чинників у професійному розвитку персоналу (у 100-бальній шкалі).**

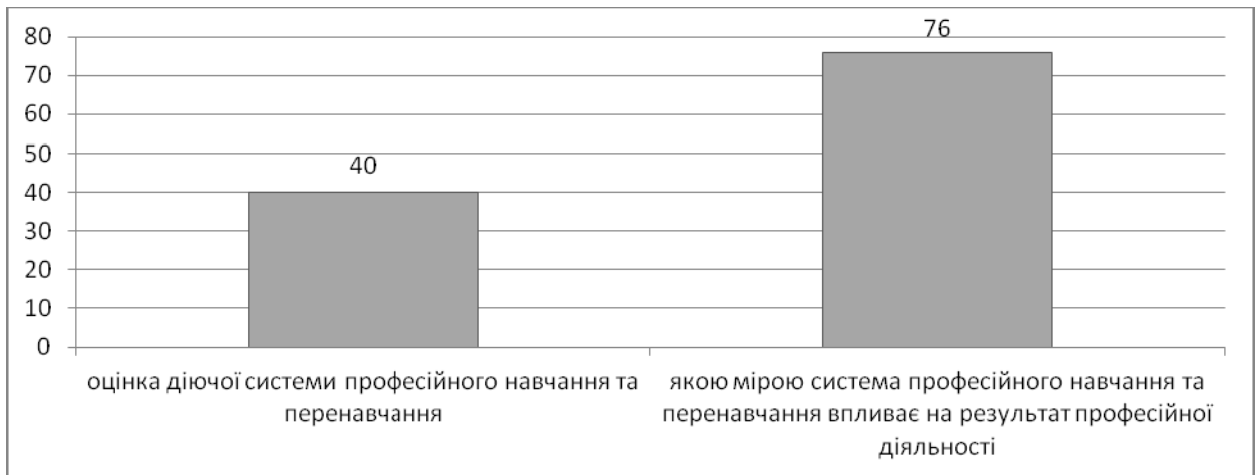
*Джерело: подумовано автором за даними соціологічного опитування (додаток В, анкета №3).*

Відповідно до отриманих результатів, професійний розвиток, за думкою більшості респондентів, визначається переважно набутим професійним досвідом (98 балів із 100), фаховою підготовкою на рівні вищого навчального закладу (95 балів із 100), фаховою підготовкою на рівні професійно-технічного навчального закладу або коледжу (92 бали із 100).

Деякі не очікувані за отриманими результатами виявилися оцінки щодо використання наявних можливостей професійного розвитку. Зокрема, можливість здобувати нові знання посідає з показником 56 балів із 100 передостанню сходинку в представленій рисунком ієрархії, що не корелює з уявленнями персоналу на багатьох підприємствах ЄС. Очевидно, що ситуація має бути виправлена методами мотивації, якою б стимулювання щодо використання можливостей здобуття нових знань виявилось би ефективним.

Черговий результат, який заслуговує уваги: використання можливостей професійного навчання та перенавчання на підприємстві респонденти оцінили на 40 балів із 100, при тому, що його вплив на результати професійної діяльності визнано досить високим – 76 балів із 100. Зазначене

свідчить про суттєве протиріччя між діючою системою професійного розвитку та її потенційними можливостями (рис. 2.25).



**Рис. 2.23. Оцінка використання можливостей професійного навчання та перенавчання для поліпшення результатів праці (у 100-бальній шкалі)**

*Джерело: подудовано автором за даними соціологічного опитування (додаток В, анкета №3).*

Аналіз відповідей на запитання анкет на рис. 2.21 та 2.23 дає підстави стверджувати, що професійний розвиток стає ефективним за умов певного співвідношення впливу мотивованості і впливу професійної компетентності на результати професійної діяльності. На основі обробки анкет здійснено оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і його мотивованості на результати трудової діяльності, що представлено у вигляді пропорції «76/90 $\approx$ 0,844» (де 76 – оцінений вплив професійної компетентності (знань, умінь, навичок), 90 – вплив мотивованості на результати діяльності (за 100-бальною шкалою). Результати оцінювання засвідчують, що кожній умовній одиниці впливу професійної компетентності відповідає лише 0,844 умовних одиниць впливу мотивованості персоналу. Внаслідок слабкої мотивації інтерес до постійного професійного розвитку нівелюється, що негативно позначається на результатах праці. Слабкість мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу відображає нестачу спільної уваги соціальних партнерів до проблеми набуття нових професійних знань, умінь, компетенцій.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертації здійснено порівняльну оцінку європейських та українських тенденцій професійного розвитку персоналу підприємств, особливостей його мотиваційного забезпечення на різних економічних рівнях, досліджено чинники та дієвість мотивації професійного розвитку персоналу на мікрорівні. Це дозволило обґрунтувати такі висновки:

1. В умовах побудови інноваційної економіки в країнах Євросоюзу мотивація безперервного професійного розвитку персоналу набуває системного і масштабного характеру. Перелік впливових мотиваторів є надзвичайно широким, він охоплює різноманітні чинники та інструменти впливу (правові, економічні, фінансові, соціальні, організаційні, культурні, науково-методичні, інформаційні тощо). Охоплення працівників підприємств різноманітними формами професійного розвитку є масовим (перевищує 80%), поширюються форми взаємодії соціальних партнерів у сфері професійного розвитку, зокрема за рахунок впровадження економічних механізмів спільного несення витрат на професійну освіту і навчання.

2. Порівняльна оцінка засвідчила: на відміну від ЄС, в Україні лише кожен 10-11-й працівник охоплений формами професійного розвитку на підприємстві, при цьому не забезпечується безперервність процесу оновлення знань працівників, незважаючи на їх швидке старіння; галузеві показники навчання працівників новим професіям та підвищення кваліфікації є на порядок меншими, ніж в ЄС; кількість працівників, що навчаються новим професіям у декілька разів є меншою за кількість працівників, які підвищують кваліфікацію; має місце висока нерівномірність охоплення працівників професійним розвитком у різних галузях економіки, при цьому міжсекторальна координація цих процесів відсутня.

3. Запропоновано методичний підхід до оцінювання стану професійного розвитку персоналу підприємств, який, базуючись на розрахунку індексів професійного розвитку, дозволяє глибше оцінювати стан

такого розвитку, отримуючи його інтегральну оцінку та визначаючи ступінь прогресивності або регресивності її динаміки.

4. На основі аналізу статистики щодо глобальної конкурентоспроможності на основі моделювання доведено наявність тісного взаємозв'язку доходів, конкурентоспроможності, освіти та соціального розвитку населення країни. Зокрема встановлено, що збільшення рівня освіти населення на 1% зумовлює збільшення доходу на душу населення на 398 дол. США. Це говорить на користь збільшення інвестування у безперервний освітній та професійний розвиток персоналу підприємств та необхідність посилення мотивації працівників до освітньо-професійного зростання.

5. Обґрунтовано, що оцінка ефективності мотивації професійного розвитку не може бути однаковою з боку роботодавців і найманих працівників, оскільки не співпадають цілі керівництва підприємства і персоналу. Співставленням середньомісячної заробітної плати працівників підприємств України з рівнем їх освіти виявлено, що перехід від нижчого рівня до наступного вищого супроводжується «доплатою» в середньому у розмірі 487,46 грн. (2016 р.), що практично не сприймається вагомим для професійного розвитку стимулом.

6. Соціологічне опитування, здійснене за участі автора на базі відокремлених підрозділів Державного підприємства «Національна енергетична компанія «Укренерго», виявило наявність освітньо-кваліфікаційного потенціалу для безперервного професійного розвитку персоналу, проте засвідчило низьку ефективність мотивації такого розвитку, слабку увагу до питань мотивованості працівників, що потребує змін у напрямі вдосконалення стимулювання праці в межах професійних груп з урахуванням змін у нарощуванні професійної компетентності.

Результати дослідження, викладені у розділі 2, відображено у публікаціях автора [88; 90; 92; 93; 94; 95; 100].

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

### 3.1. Формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу, адаптованого до умов інтеграції в ЄС

Результати виконаного аналізу у першому та другому розділах дисертаційної роботи дозволяють сформулювати ключові наукові положення, які мають стати підґрунтям пошуку нового підходу до формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, адаптованого до умов інтеграції України в ЄС:

- сучасні концепції професійної освіти, методи і технології управління мотивацією персоналу, що нині впроваджуються у практику діяльності підприємств країн ЄС, спрямовуються на забезпечення безперервного професійного розвитку працівників та підвищення його якості;

- мотивація професійного розвитку персоналу підприємств в країнах ЄС охоплює своїм стимулюючим впливом спільну взаємодію соціальних партнерів на різних економічних рівнях; інвестування у професійний розвиток працівників формується за рахунок різноманітних джерел (підприємств, держави, громадських організацій, коштів фізичних осіб) в інтересах формування затребуваних професійних компетентностей працівників, підвищення загальної якості людського капіталу країн Євросоюзу та побудови конкурентоспроможної економіки постіндустріального типу;

- виявлене суттєве відставання українських підприємств від підприємств країн ЄС за показниками та станом розвиненості професійного розвитку персоналу підприємств, його мотиваційного забезпечення, стало наслідком низки взаємопов'язаних проблем, зокрема хронічного

недоінвестування в людський капітал з боку підприємців та держави, відсутності тісної взаємодії соціальних партнерів в питаннях професійного розвитку, міжсекторальної координації цих процесів, що суперечить пріоритетним цілям руху України до інноваційного суспільства та євроінтеграції;

- проблема мотивації професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств не може бути вирішена суто на мікроекономічному рівні, що доведено результатами комплексного аналізу, порівняльної оцінки стану професійного розвитку персоналу підприємств та його мотиваційного забезпечення в Україні і країнах ЄС;

- якісні позитивні зміни у стані професійного розвитку персоналу на підприємствах України неможливо досягти без формування дієвого мотиваційного механізму, адаптованого до завдань євроінтеграції та здатного впливати на усіх соціальних партнерів на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях.

Приймаючи сформульовані наукові положення як базові у наших подальших міркуваннях, пропонуємо науково-методичний підхід до структурно-функціональної побудови моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств.

Модель механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, яку ми пропонуємо, передбачає досягнення стратегічної мети – формування багаторівневої системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, орієнтованої на побудову конкурентоспроможної економіки та євроінтеграцію України.

Побудова моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств підпорядковується дії економічних законів, відомих з економічної теорії. Йдеться про об'єктивні економічні закони, які діють в умовах ринкової економіки: закон зростання потреб, закон попиту і пропозиції, закон обмеженості ресурсів, закон економії часу, закон конкуренції. Урахування цих законів дає змогу, розв'язуючи проблему

професійного розвитку персоналу, акцентувати увагу на ролі професійного самовдосконалення працівників для зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, ефективності капіталовкладень у професійне навчання, набуття затребуваних ринковим середовищем професійних компетентностей тощо.

Запропонований нами науково-методичний підхід до формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств базується на обґрунтуванні наявності тісного взаємозв'язку між професійним розвитком людини і розвитком соціуму (див. п.1.1), який доводить: необхідність багатоаспектного вивчення розвитку людини; потребу вивчення закономірностей професійного зростання людини та набуття цілісної системи характеристик у сфері праці; важливість розуміння системного взаємозв'язку якісних змін у професійних компетентностях та характеристиках працівників підприємств внаслідок динамічних змін у розвитку соціуму під впливом НТП, глобальних інноваційних зрушень у розвитку людства.

Авторське бачення моделі зазначеного механізму характеризується багаторівневим підходом до визначення витоків досліджуваної проблеми, засобів її розв'язання, який не обмежується умовами підприємства, передбачає налагодження тісної партнерської взаємодії держави, підприємців, профспілок, навчальних закладів. Доцільність такого підходу підтверджена результатами оцінки тенденцій та особливостей мотивації професійного розвитку персоналу підприємств в Україні та в ЄС (розділ 2).

Виходячи з цього, основними функціями механізму варто вважати:

– оцінювання (йдеться про необхідність оцінювання стану та динаміки професійного розвитку персоналу підприємств, зокрема, за методичним підходом автора, що виявляє прогресивність або регресивність такого розвитку (розділ 2), оцінювання персоналу за авторською методикою, що передбачає процедури поетапного комплексного оцінювання професійних компетентностей та якісних характеристик персоналу, його мотивованості в межах професійних груп (розділ 1); оцінювання співвідношення впливу

професійної компетентності персоналу і його мотивованості на результати трудової діяльності (розділ 3));

- контроль (передбачає застосування соціологічної та експертної оцінки дієвості мотивації, апробованої в роботі (розділ 3); використання авторського методу діагностики системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства для перевірки дієвості функціонування механізму та виявлення міри виконання покладених на нього функцій);

- мотивацію (йдеться про поєднання внутрішньої і зовнішньої мотивації персоналу до постійного професійного розвитку; зовнішня мотивація має бути багаторівневою, охоплювати низку економічних, соціальних, організаційно-технологічних, адміністративних, морально-психологічних та інших методів впливу, систематизованих під час виконання першого розділу дисертаційної роботи);

- координацію (цю функцію на макро- та мезоекономічному рівнях мають виконувати державні органи влади; йдеться передусім про міжсекторальну координацію професійного розвитку),

- регулювання (йдеться про гнучкість у виборі або заміні мотиваторів (важелів мотиваційного впливу) залежно від результатів оцінювання професійного розвитку, виявлених тенденцій, протиріч у мотивації за результатами діагностики; регулювання дії механізму, здійснюється на різних економічних рівнях відповідно до потреб економіки країни, економіки регіону, потреб підприємства; на макро- та мезоекономічному рівнях регуляторні функції покладаються на державу).

Механізм має функціонувати на макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному рівнях (в умовах підприємства такий механізм має одночасно спрацьовувати також і на особистісному рівні, тобто на рівні окремого працівника), дотримуючись низки таких принципів:

- систематичності та гнучкості мотивування (систематичність дії мотиваторів (економічних, соціальних, адміністративних, морально-психологічних тощо) потрібних для налаштованості працівників на постійні



зусилля заради безперервного професійного розвитку; такі зусилля у певні періоди роботи підприємства можуть бути різними залежно від потреб набуття нових компетентностей і тому мають адекватно та гнучко змінюватися стимули, не втрачаючи привабливості для персоналу);

– прозорості та зрозумілості мотиваційних заходів (стимули, що пропонуються в інтересах залучення працівників до професійного розвитку, мають бути доступними, зрозумілими і відомими для працівників з різним освітнім рівнем підготовки, щоб зацікавлювати у професійному зростанні);

– оптимізації засобів впливу та мотиваційного забезпечення (в результаті діагностики ефективності мотивації важливо визначати найбільш дієві мотиватори, зосереджуючи увагу саме на їхньому залученні в інтересах отримання найбільшого мотиваційного ефекту у сфері професійного розвитку персоналу);

– врахування ступеня розвитку підприємства і персоналу (цей принцип означає, що складність завдань професійного розвитку і вибір мотиваторів потребує адекватного врахування ступеня розвитку підприємства і персоналу);

– пріоритетності індивідуального підходу у мотивації (цей принцип зумовлений тим, що найбільший мотиваційний ефект досягається лише тоді, коли мотивація є адресною, сприяє задоволенню актуальних потреб конкретного працівника, враховує його вік, освіту, стаж, посаду, досягнення, конкретні здобутки у праці та професійному розвитку тощо);

– наукової обґрунтованості мотиваторів (цей принцип означає, що вибір мотиваторів (чинників та важелів мотиваційного впливу на працівників на різних економічних рівнях) має бути обґрунтованим, тобто базуватися на результатах комплексної оцінки стану професійного розвитку та його мотивації, застосування методик діагностики ефективності мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу на підприємстві);

– соціальної взаємодії та співучасті у витратах на професійне навчання (йдеться про необхідність взаємодії соціальних партнерів у розв'язанні

завдань професійного розвитку та співучасті у витратах, пов'язаних з функціонуванням механізму мотивації на підприємстві (підприємець і профспілка), в регіоні (участь об'єднань спілки роботодавців, об'єднань профспілок в регіонах країни у створенні та фінансуванні регіональних центрів професійного розвитку), країні (участь держави у частковому фінансуванні проектів професійного розвитку);

– соціального діалогу та партнерства (цей принцип означає, що механізм мотивації професійного розвитку на різних економічних рівнях має функціонувати на засадах співпраці, діалогу, консультацій соціальних партнерів в інтересах підвищення результативності професійного розвитку працівників підприємств);

– відповідальності соціальних партнерів (моделлю механізму передбачено запровадження відповідальності соціальних партнерів за діяльність у сфері професійного розвитку, передбачену укладеними колективними договорами та угодами).

У складі структурно-функціональної побудови моделі механізму мають бути виокремлені важелі та інструменти впливу, окремі блоки механізму, що функціонують на різних економічних рівнях. В систему основних важелів мотиваційного впливу доцільно включити норми, нормативи, оплату праці, надбавки і доплати, премії, податки на доходи, ціни, тарифи, соціальні (компенсаційні) пакети, подяки тощо. Під час функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств мають залучатися нормативно-правові, економічні, фінансові, соціальні, організаційні, адміністративні, морально-психологічні інструменти мотиваційного впливу.

Запропонований науково-методичний підхід до структурно-функціональної побудови моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України наведено на рисунку 3.1.

| МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічна мета                                                                                       | формування багаторівневої системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, орієнтованої на побудову конкурентоспроможної економіки та євроінтеграцію України                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Принципи                                                                                               | систематичності та гнучкості мотивування, прозорості та зрозумілості мотиваційних заходів, оптимізації засобів впливу, врахування ступеню розвитку підприємства і персоналу, пріоритетності індивідуального підходу у мотивації     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Функції                                                                                                | оцінювання, контролю, мотивації, координації, регулювання                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Економічні закони                                                                                      | зростання потреб, попиту і пропозиції, обмеженості ресурсів, економії часу, конкуренції                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Рівні функціонування                                                                                   | макрорівень, мезорівень, мікрорівень                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Структурні складові:                                                                                   | пріоритет – орієнтація на дотримання вимог ЄС до якості знань та професійних компетенцій персоналу підприємств                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Блок 1.<br>Функціонування механізму на макроекономічному рівні (за окремою схемою)                     | Цільовий орієнтир                                                                                                                                                                                                                   | Підвищення якості людського капіталу на основі забезпечення безперервного професійного розвитку зайнятого населення; конкурентоспроможність економіки.                                                                                                                      |
|                                                                                                        | Особливості мотиваційного впливу                                                                                                                                                                                                    | Створення законодавчих засад для державного стимулювання роботодавців, які організують безперервне навчання персоналу, державних фондів і програм професійного навчання, проектів державного кредитування осіб на цілі освітньо-професійного розвитку; соціальна взаємодія. |
| Блок 2.<br>Функціонування механізму на мезоекономічному рівні (за окремою схемою)                      | Цільовий орієнтир                                                                                                                                                                                                                   | Забезпечення кадрових потреб регіону через створення регіональних центрів професійного розвитку; підвищення ефективності економіки .                                                                                                                                        |
|                                                                                                        | Особливості мотиваційного впливу                                                                                                                                                                                                    | Створення регіональних центрів професійного навчання та перенавчання на основі співучасті соціальних партнерів у витратах.                                                                                                                                                  |
| Блок 3.<br>Функціонування механізму на мікроекономічному рівні (за окремою схемою)                     | Цільовий орієнтир                                                                                                                                                                                                                   | Забезпечення кадрових потреб підприємства, підвищення трудової та інноваційної активності персоналу, його конкурентоспроможності на основі безперервного професійного розвитку                                                                                              |
|                                                                                                        | Особливості мотиваційного впливу                                                                                                                                                                                                    | Запровадження економічних, соціальних та моральних заохочень постійного професійного розвитку на основі соціального діалогу                                                                                                                                                 |
| Науково-методичне забезпечення                                                                         | Методичні підходи до оцінювання персоналу, діагностики ефективності мотивації професійного розвитку, оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і мотивованості на результати трудової діяльності та ін. |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Важелі впливу                                                                                          | Норми, нормативи, оплата праці, надбавки і доплати, премії, податки на доходи, ціни, тарифи, соціальні пакети, подяки тощо                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Інструменти впливу                                                                                     | Нормативно-правові, економічні, фінансові, соціальні, організаційні, адміністративні, морально-психологічні та ін.                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |

**Рис. 3.1. Науково-методичний підхід до структурно-функціональної побудови моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України**

Джерело: розроблено автором.

У схемі (рис. 3.1) відображені мета, основні принципи дії механізму, функції, структурні складові – блоки механізму на різних економічних рівнях (доповнюються схемами на рис. 3.2-3.4), важелі та інструменти впливу.

Науково-методичне забезпечення функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств включає: запропоновані в роботі методичні підходи щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу в системі управління мотивацією професійного розвитку (передбачає процедури поетапного комплексного оцінювання професійних компетентностей та якісних характеристик персоналу, його мотивованості в межах професійних груп, а також інфографічний супровід такого оцінювання персоналу), діагностики ефективності мотивації професійного розвитку, оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і мотивованості на результати трудової діяльності та ін.; запропоновану та обґрунтовану у першому розділі дисертації концептуальну схему зв'язку функціональних складових у механізмі мотивації професійного розвитку персоналу підприємства, яка визначає характерні особливості дії механізму на мікрорівні та ключові умови його дієвості. Останнє передбачає забезпечення, зокрема, таких умов: а) своєчасної діагностики наявних та перспективних потреб персоналу і підприємства, узгодження можливостей їх задоволення на основі соціального діалогу; б) відповідності потреб, мотивів, стимулів та умов праці; в) застосування індивідуального підходу у мотивації; г) адаптованості до вимог ринкового попиту, зовнішнього середовища.

Найскладнішими питаннями функціонування зазначеного механізму є, по-перше, підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку працівників та його мотиваційне забезпечення, по-друге, адаптація механізму до вимог євроінтеграції, яка потребує загалом інноваційних змін в економічній, правовій системі держави, новацій у соціально-трудових відносинах, кардинальних змін у продуктивності праці, доходах населення, реформування системи освіти та професійного розвитку. Ця адаптація вимагатиме тривалого часу і ментальних змін, передусім якісно

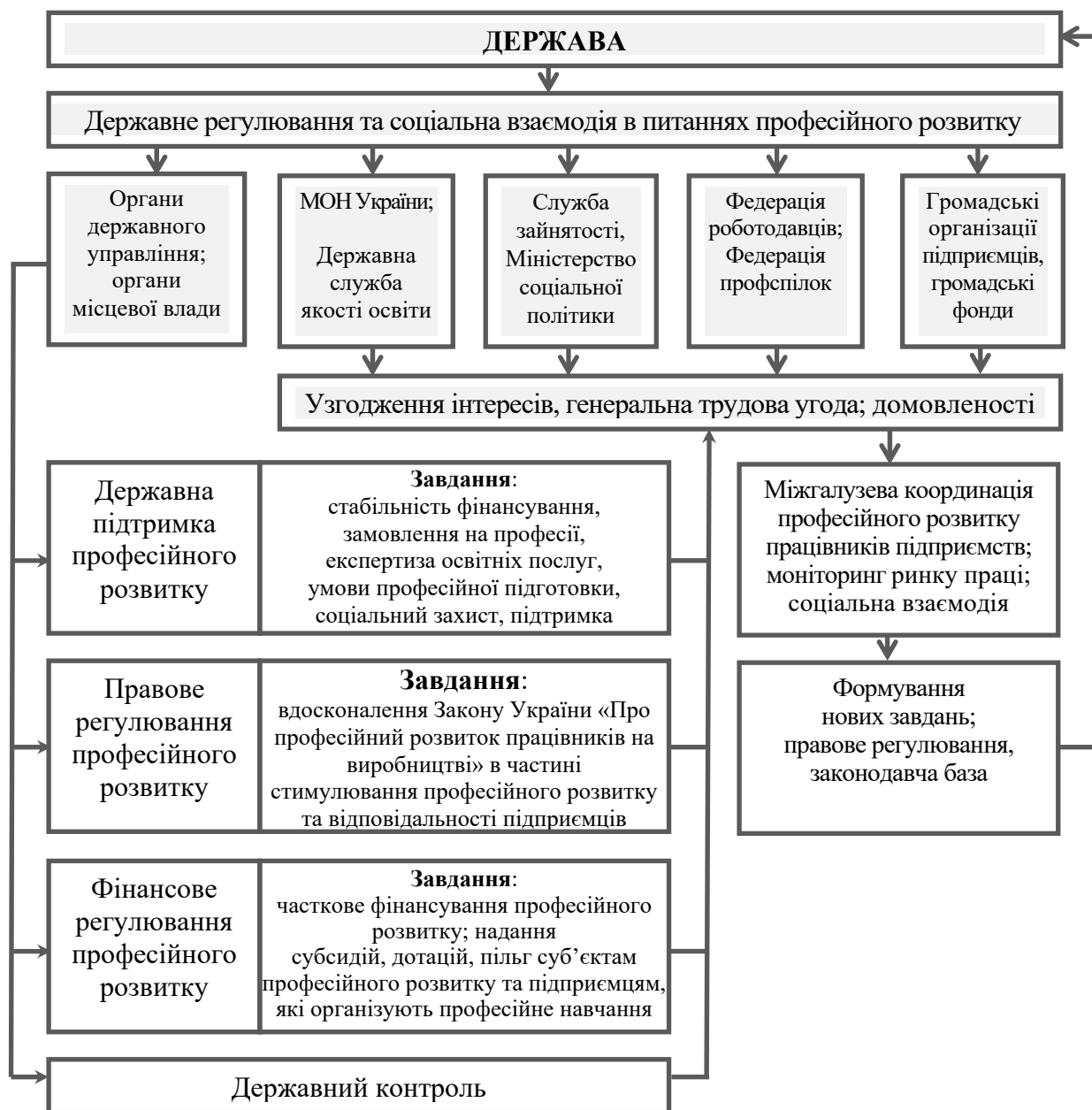
нової свідомості та спільної відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку.

Саме тому, на думку автора, можливості адаптованості механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств до завдань інтеграції в ЄС мають забезпечуватися: по-перше, через вдосконалення його мотиваційного забезпечення на різних економічних рівнях (детальніше про це у п. 3.2); по-друге, через розширення горизонтальної і вертикальної взаємодії соціальних партнерів, їх співучасті у стимулюванні процесів залучення працівників до безперервного професійного розвитку; по-третє, через підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан такого розвитку (детальніше про це у п. 3.3); по-четверте, за рахунок заохочення підприємців органами місцевої державної влади в регіонах до активної діяльності в цьому напрямі, співпраці з навчальними закладами, службами зайнятості, стимулювання їх участі в організації та функціонуванні центрів професійного розвитку. Іншими словами, адаптованість зазначеного механізму до умов євроінтеграції стане можливою в разі координації функціонування усіх його складових, включаючи блоки механізму на різних економічних рівнях. Зосередимо на них окрему увагу.

Блок 1 «Функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на макроекономічному рівні». Цільовий орієнтир цього блоку полягає у підвищенні якості людського капіталу на основі забезпечення безперервного професійного розвитку зайнятого населення, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності економіки.

Особливості мотиваційного впливу цього блоку механізму полягають: по-перше, у створенні законодавчих засад для державного стимулювання роботодавців, які організують безперервне навчання персоналу, державних фондів і програм професійного навчання, проектів державного кредитування осіб на цілі освітньо-професійного розвитку; по-друге, у забезпеченні соціальної взаємодії держави, федерації роботодавців України, федерації профспілок України, служб зайнятості, МОН України, громадських організацій

в питаннях організації професійного розвитку працівників підприємств та забезпечення його належного фінансування (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на макроекономічному рівні**

*Джерело: розроблено автором.*

З огляду на рис. 3.2, дія цього блоку механізму мотивації спрямовується, по-перше, на міжсекторальну (міжгалузєву) координацію професійного розвитку працівників підприємств, моніторинг ринку праці та соціальну взаємодію; по-друге, на формування нових завдань в цій сфері,

здійснення необхідного правового регулювання, вдосконалення законодавчої бази. Взаємодією охоплено такі суб'єкти: органи державної влади, МОН України, Державну службу якості освіти, Державну службу зайнятості України, Міністерство соціальної політики, Федерацію роботодавців, Федерацію профспілок, громадські організації підприємців, громадські фонди. Провідну роль закономірно відведено державному регулюванню з властивими йому мотиваторами у якості державної підтримки професійного розвитку, правового регулювання професійного розвитку, фінансового регулювання, державного контролю. Власне професійний розвиток здійснюється, як це відмічено на схемі, шляхом узгодження інтересів названих вище суб'єктів, формування і реалізації домовленостей між ними. Наявність державного контролю передбачає можливість формування нових завдань, чим забезпечується безперервність професійного розвитку як керованого державою процесу.

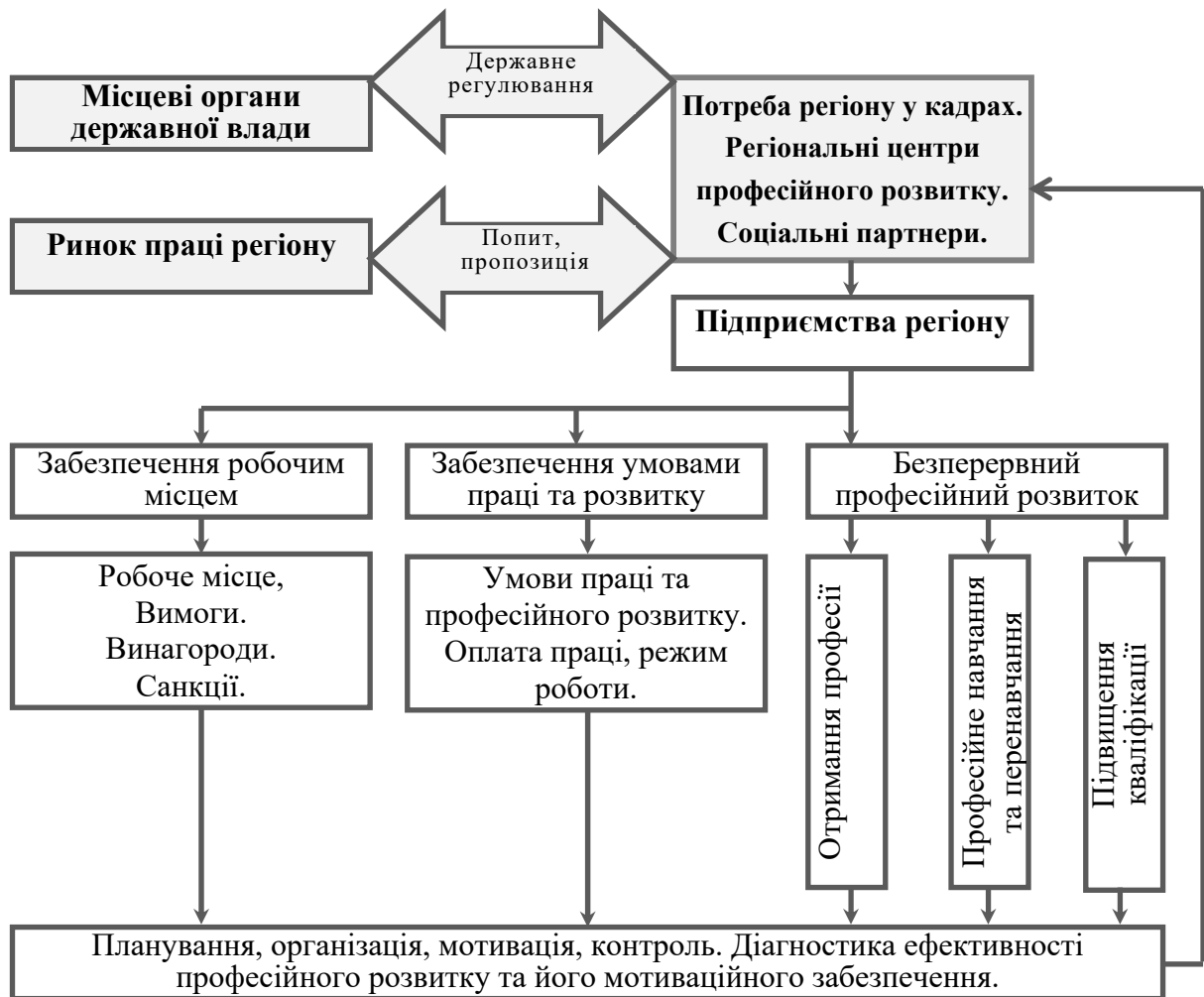
Державна підтримка професійного розвитку у цьому блоці механізму мотивації орієнтована на вирішення таких завдань: забезпечення стабільності фінансування професійного розвитку за участю соціальних партнерів, формування обґрунтованого державного замовлення на професії, якісної експертизи освітніх послуг, належних умов та якості професійної підготовки, соціальний захист та державна підтримка талановитої молоді.

Правове регулювання у цьому блоці механізму має, на наш погляд, передбачати такі завдання, як вдосконалення Закону України «Про професійний розвиток працівників на виробництві» в частині стимулювання підприємців до інвестування у безперервний професійний розвиток та підвищення відповідальності роботодавців за стан професійного розвитку на підприємстві, та відповідне вдосконалення законодавства про колективні договори та угоди, де професійний розвиток має розглядатися як обов'язок соціальних партнерів.

Фінансове регулювання професійного розвитку у цьому блоці механізму передбачає координацію та забезпечення певної частки

державного фінансування діяльності центрів професійного розвитку, закладів професійної освіти, а також стимулювання підприємців, які активно займаються професійним навчанням та перенавчанням персоналу, через надання дотацій, пільг, а також надання субсидій та кредитів особам, які навчаються гостродефіцитним професіям, проте не мають власних коштів.

Блок 2 «Функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на мезоекономічному рівні» (рис. 3.3). Цільовий орієнтир цього блоку – це забезпечення кадрових потреб підприємств регіону на основі створення регіональних центрів професійного розвитку та координації міжгалузевого професійного розвитку, що сприятиме підвищенню якості трудового потенціалу області та ефективності економіки регіону.



**Рис. 3.3. Функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на мезоекономічному рівні**

*Джерело: розроблено автором.*

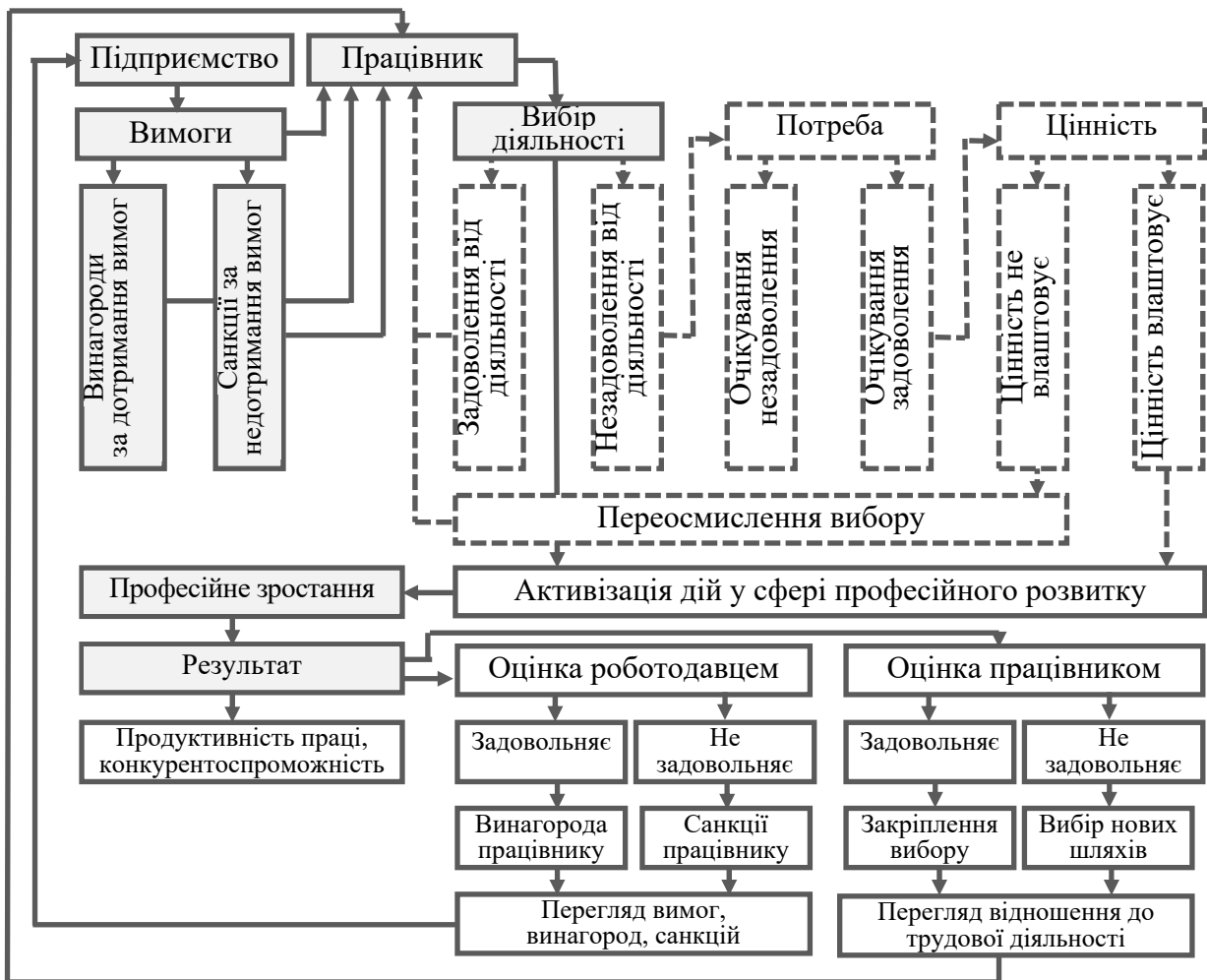


За схемою (рис. 3.3), пріоритетні функції мають виконувати місцеві органи державної влади, які співпрацюючи з соціальними партнерами (підприємцями, навчальними закладами, профспілками) на основі оцінки стану ринку праці та кадрових потреб підприємств регіону визначають державне регіональне замовлення на підготовку кадрів, заохочують підприємців до участі у фінансуванні підготовки працівників, яких потребує економіка регіону.

Місцеві органи державної влади ініціюють активізацію соціального діалогу в регіоні з питань безперервного професійного розвитку працівників та посилення контролю з боку соціальних партнерів за якістю робочих місць, умовами праці та її оплати, можливостями професійного розвитку на виробництві. В цьому контексті є необхідним вдосконалення регіональних (територіальних) трудових угод між соціальними партнерами в частині забезпечення професійного розвитку з визначенням конкретної відповідальності, передбаченням заохочень (винагород) кращим організаторам професійного навчання області (за рахунок коштів обласного бюджету) та санкцій стосовно підприємців, які їх ігнорують. Ігнорування обов'язковості інвестування у професійний розвиток персоналу з боку роботодавців має супроводжуватися (на думку автора) штрафними санкціями місцевих органів влади, зацікавлених у підвищенні загальної якості людського потенціалу певної території (регіону). Підставою таких стягнень може бути укладена регіональна (територіальна) трудова угода. Кошти, мобілізовані за рахунок таких стягнень, можуть спрямовуватися на функціонування регіональних центрів професійного розвитку населення, підтримку професійної підготовки робітників за гостродефіцитними спеціальностями.

Отже, особливості мотиваційного впливу цього блоку механізму (рис. 3.3) полягають передусім у залученні працівників та безробітних до професійного навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації у навчальних закладах області, регіональних центрах професійного розвитку, які мають бути створені в кожній області на основі співучасті соціальних партнерів в організації та у відповідних витратах.

Блок 3 «Функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на мікроекономічному рівні» (рис. 3.4). Цільовий орієнтир цього блоку – забезпечення кадрових потреб підприємства, підвищення трудової та інноваційної активності персоналу, його конкурентоспроможності на основі забезпечення безперервного професійного розвитку. Реалізація такої цілі сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві, піднесенню творчої активності персоналу, активізації інноваційної активності підприємства та зростанню його конкурентоспроможності.



**Рис. 3.4. Функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на мікроекономічному рівні**

*Джерело: розроблено автором.*

Особливості мотиваційного впливу цього блоку механізму (рис. 3.4) полягають у запровадженні економічних, соціальних та моральних стимулів

для залучення працівників до постійного професійного розвитку через вдосконалення колективно-договірного регулювання праці.

Відповідно схеми на рис. 3.4, результат трудової діяльності оцінюється як роботодавцем, так і працівником. При позитивній оцінці («задоволеності») роботодавцем результатів діяльності працівника, його професійних компетентностей, останній отримує передбачену дією механізму винагороду, в разі «незадоволеності» – працівник підлягає передбаченим на цей випадок санкціям. «Задоволеність» або «незадоволеність» роботодавця має ґрунтуватися на об'єктивній оцінці результатів праці та оцінювання професійного розвитку персоналу (останнє рекомендовано здійснювати з використанням авторського підходу, зазначеного у науково-методичному забезпеченні запропонованого механізму мотивації).

Мотивація працівника до постійного професійного розвитку залежить, насамперед, від можливостей задоволення актуальних потреб через трудову діяльність та отримання адекватної винагороди. В разі задоволеності отримуваною винагородою працівник закріплює вибір своєї трудової поведінки, в разі незадоволеності – здійснює, як правило, вибір нових видів і шляхів діяльності. В цілому, як це відображено на рис. 3.4, мотивація професійного розвитку на індивідуальному рівні забезпечується формуванням з боку роботодавця певних вимог до працівника, його професійних компетентностей та сукупності відповідних винагород (за якісне виконання цих вимог) і санкцій (у разі невиконання вимог, наприклад, позбавлення премій, відшкодування вартості навчання тощо).

Зауважимо, що складність функціонування цього блоку механізму пов'язана з проявами внутрішньої мотивації працівників і мотивації зовнішньої з боку підприємства. Різновекторність інтересів долається завдяки соціальному діалогу і гнучкому мотиваційному забезпеченню на засадах колективно-договірного регулювання праці (йдеться про різноманітні методи заохочення соціальних партнерів, включаючи персонал підприємств, до прояву відповідальної поведінки у сфері професійного розвитку).

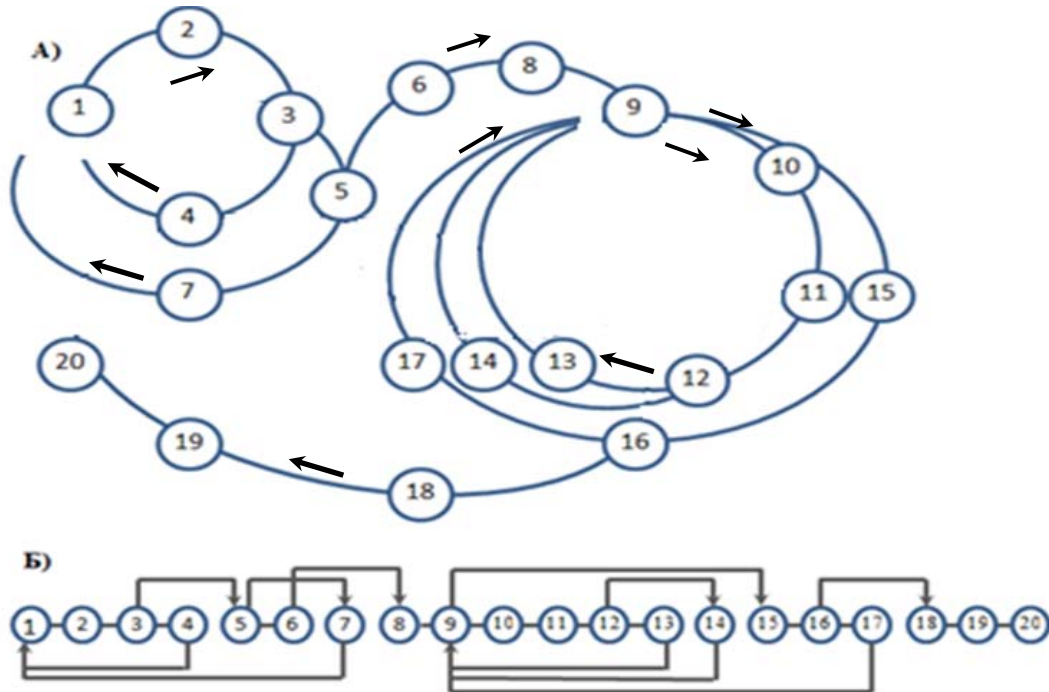
### **3.2. Вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу та діагностики його ефективності**

Мотиваційне забезпечення професійного розвитку персоналу підприємств – це сукупність різноманітних економічних, соціальних, організаційно-технічних, технологічних, морально-психологічних, адміністративних та інших умов, чинників та засобів впливу, які спонукають персонал до набуття професійних компетентностей та постійного професійного самовдосконалення. Пошук можливостей вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку потребує багаторівневого розгляду цього питання, починаючи з поглибленого розуміння складності формування мотивів на рівні особистості (працівника).

Зважаючи на те, що структуру мотиву професійного розвитку працівника підприємства визначають його пріоритетні потреби, інтереси, цінності у сфері праці, уявлення про можливі витрати матеріального і нематеріального характеру, пов'язані з необхідністю здійснення професійного навчання, можливості удосконалення мотиваційного забезпечення знаходимо у пласті зазначених структурних елементів та умов, у межах яких працівник здатен відчувати, відібрати, оцінити найбільш важливі та прийнятні для себе умови та зробити вибір певної лінії поведінки.

Виходимо з уявлень про формування мотиву професійного розвитку на засадах наявності набору пріоритетних цінностей (С), що відповідають потребам (П), для одержання яких працівнику слід прикласти певні зусилля (виконати дії, здійснити діяльність) (Д), понести витрати часу, докласти інтелектуальних та фізичних зусиль, певних ресурсів (В). Дотримуючись такого контексту, мотив сприймаємо кортежем {П, С, В, Д}. Працівник змушений обирати компроміс (приймати рішення (Р)), оцінюючи (матеріально та морально) співвідношення між цінностями (С) та витратами (В), порівнюючи їх з іншими видами діяльності (Д'), що свідчить про нетривіальність такого завдання. У зв'язку зі складністю компромісу,

мотивація на рівні індивіда відбувається переважно інтуїтивно або рефлексивно з покладанням на набутий досвід, наявні знання та навички. Зазначений підхід відображено на рис. 3.5 у вигляді циклограми мотиваційного процесу активізації діяльності у сфері професійного розвитку.



Циклограма мотиваційного процесу активізації діяльності

- |    |                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | – поточна ситуація, що потребує набуття нових професійних компетентностей;                |
| 2  | – суб'єктивне сприйняття ситуації;                                                        |
| 3  | – оцінка ситуації на предмет сприйняття задоволеності нею;                                |
| 4  | – невдоволеності не відчувається;                                                         |
| 5  | – невдоволеність відчувається;                                                            |
| 6  | – виникнення потреби досягти задоволеності;                                               |
| 7  | – досягти задоволеності потреби не уявляється можливим;                                   |
| 8  | – аналіз можливостей задовольнити потребу;                                                |
| 9  | – інтуїтивне виявлення передбачуваної дії;                                                |
| 10 | – суб'єктивна оцінка цінності у разі реалізації передбачуваної дії;                       |
| 11 | – суб'єктивна оцінка витрат у разі реалізації передбачуваної дії;                         |
| 12 | – суб'єктивний аналіз співвідношення між цінністю і витратами;                            |
| 13 | – співвідношення сприймається неприйнятним;                                               |
| 14 | – співвідношення сприймається прийнятним;                                                 |
| 15 | – вибір прийняттого варіанта дії;                                                         |
| 16 | – оцінка можливості реалізації дії;                                                       |
| 17 | – реалізація дії не видається можливою;                                                   |
| 18 | – реалізація дії видається можливою;                                                      |
| 19 | – активізація дії у напрямі професійного навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації; |
| 20 | – отримання результату від реалізації дії.                                                |

**Рис. 3.5. Циклограма мотиваційного процесу активізації діяльності працівника у сфері професійного розвитку**

*Джерело: розроблено автором.*

Циклограма ілюструє складність та багатофакторність мотиваційного процесу на рівні особистості, що розпочинається із сприйняття ситуації, на яку реагує суб'єкт діяльності, і закінчується результатом активізацій певних дій у певному напрямі. Діяльність розуміємо як послідовність низки ситуацій, на які людина реагує відповідними діями, виявляючи активність або пасивність.

Стрижнева ланка рисунка – послідовність трьох внутрішніх циклів, а саме – (-9-10-11-12-13-9-)-(-9-10-11-12-14-9-) – (-9-15-16-17-9-), з переглядом дій (Д, Д') і аналізом співвідношень на предмет ( $C/V \rightarrow \max$ ), чи, відповідно, ( $V/C \rightarrow \min$ ). Вибір залишається за тією з передбачуваних дій, де  $C/V \geq C'/V'$ , або, відповідно,  $C/V \leq C'/V'$ . Спонукальній функції мотивації (спонукання до діяльності або зміни поведінки) на циклограмі відповідає ланцюг (-18-19-20-), направляючій функції (мотивованій поведінці на досягнення конкретних цілей) – ланцюги (-9-10-11-12-13-9-; -9-10-11-12-14-9-; -9-15-16-17-9-); підтримуючій функції (мотивованій поведінці щодо наполегливості в реалізації власних зусиль та досягненні конкретних цілей) – ланцюги (-1-2-3-4-1-; -1-2-3-5-7-1-; -1-2-3-5-6-8-9-). До мотивів діяльності, як це видно із зображення циклограми, відноситься інформація щодо ситуації, сприйнята суб'єктом діяльності, його внутрішні установки (в залежності від потреб, інтересів, цінностей), наміри, уявлення, почуття, що здатні сприйматися у категоріях відчуття невдоволеності як поштовху при формування потреби, спонукаючи суб'єкта до діяльності.

Важливим елементом, у явній формі не відображеним циклограмою, є усвідомлена мета трудової діяльності, мотивованість працівника до роботи саме на конкретному підприємстві. Від наявності чіткого цільового орієнтиру залежить чутливість працівника до мотиваційних чинників, готовність до саморозвитку, до набуття затребуваних професійних компетентностей. Циклограма доводить потребу організації такого мотиваційного середовища, в якому працівник підприємства найкращим чином розкриватиме свої здібності, набуті знання, збагачуючи професійний потенціал на всіх етапах

трудової діяльності. Комплекс задіяних мотиваційних чинників на рівні окремих працівників виявлятиме свою ефективність лише у разі, якщо відбудеться активізація їх професійної діяльності, буде мати місце їх прогресивний професійний розвиток, що сприятиме зростанню продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг).

Результати здійсненої автором комплексної оцінки (у розділі 2) виявили регресивний характер професійного розвитку персоналу на багатьох українських підприємствах та слабкість мотиваційних механізмів, що засвідчує недосконалість стимулів за змістом, обсягом та ступенем відповідності актуальним соціально-економічним потребам працівників (чим полярно відрізняється від тенденцій в країнах ЄС).

Наші пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку працівників передбачають комплекс заходів, які економічно, соціально, морально, адміністративно мають стимулювати активну участь працівників у професійному розвитку на виробництві або за його межами. Водночас на кожному підприємстві такі заходи матимуть свою специфіку. Їх визначення потребує належної аргументації, проте на практиці не вистачає відповідних методичних інструкцій та рекомендацій.

З урахуванням цього, пропонуємо авторський підхід щодо діагностики мотивації професійного розвитку персоналу підприємства. Дотримуємось умови, що ефективність такої мотивації залежить від можливих змін у штаті працівників підприємства, який умовно включає дві групи працівників за своїм освітньо-кваліфікаційним рівнем: «непрофесіонали» – група «А»; «професіонали» – група «Б». Запроваджуємо умовні позначення стосовно кількісних характеристик працівників: група «А» – «р» працівників, група «Б» – «Р» працівників. Відносно якісних характеристик трудової діяльності приймаємо таке: кожен працівник групи «А» результатом своєї діяльності додає до прибутку підприємства «V» грошових одиниць, на утримання працівника підприємство витрачає «W» грошових одиниць; група «Б», відповідно, додає до прибутку підприємства «w» грошових одиниць, на

утримання працівника підприємство витрачає «v» грошових одиниць. Ефект від спільної професійної діяльності працівників підприємства оцінюємо виразом (3.1) – відношенням сукупного доходу до сукупних витрат:

$$(p \times V + P \times v) / (p \times W + P \times w) \quad (3.1)$$

Маємо на меті оцінити можливі зміни величини ефекту у одній із уявних ситуацій:

C1 – вивільнення одного працівника з групи «А»;

C2 – вивільнення одного працівника з групи «Б»;

C3 – вивільнення одного працівника з групи «А», переведення його працівником у групу «Б» (наприклад, внаслідок підвищення професіоналізму від рівня «непрофесіоналу» до рівня «професіоналу»);

C4 – вивільнення одного працівника з групи «Б», переведення його працівником у групу «А» (наприклад, пониженням кваліфікаційного рівня (розряду тарифної сітки) та переводом з групи «професіоналів» до групи «непрофесіоналів»).

Зрозуміло, що для кожної із окреслених ситуацій ефект виявлятиметься різним, а саме:

$$\text{для ситуації C1} - ((p-1) \times V + P \times v) / ((p-1) \times W + P \times w) \quad (3.2)$$

$$\text{для ситуації C2} - (p \times V + (P-1) \times v) / (p \times W + (P-1) \times w) \quad (3.3)$$

$$\text{для ситуації C3} - ((p-1) \times V + (P+1) \times v) / ((p-1) \times W + (P+1) \times w) \quad (3.4)$$

$$\text{для ситуації C4} - ((p+1) \times V + (P-1) \times v) / ((p+1) \times W + (P-1) \times w) \quad (3.5)$$

Порівняння ефекту після зміни ситуації із його попереднім виразом шляхом віднімання і виконання тотожних перетворень приводить до результату (виписуємо лише чисельник дробового виразу, знаменник якого легко відслідкувати з виразів (3.2)-(3.5)):

$$\text{для ситуації C1} - \{ + P \times [V \times w - W \times v] \}, \quad (3.6)$$

$$\text{для ситуації C2} - \{ - p \times [V \times w - W \times v] \}, \quad (3.7)$$

$$\text{для ситуації C3} - \{ + [P+p] \times [V \times w - W \times v] \}, \quad (3.8)$$

$$\text{для ситуації C4} - \{ - [P+p] \times [V \times w - W \times v] \}. \quad (3.9)$$



Отже, результат порівняння залежить від зіставності різниці  $V \times w - W \times v$  з нулем:

$$V \times w - W \times v > 0 \text{ чи } V \times w - W \times v < 0; V/W > v/w \text{ чи } V/w < v/w \quad (3.10)$$

Іншими словами, позитивність ефекту визначається двома обставинами:

- якої групи (у даному разі «непрофесіоналів», група «А», чи «професіоналів» – група «Б») стосуються рішення щодо кадрових змін на підприємстві;

- як співвідносяться величина доходу та витрат для зазначених груп працівників – для якої з груп (групи «А» чи групи «Б») відношення ( $V/W$  чи  $v/w$ ) виявляється більшим ( $V/W > v/w$ ) чи, відповідно, меншим ( $V/W < v/w$ ).

Розглядаємо випадок, коли персонал групи «Б» піддано якісним змінам стосовно отримуваного ними доходу та витрат: дохід величиною « $v$ » змінюється на « $v'$ », витрати величиною « $w$ » змінюються на « $w'$ » (наприклад, застосовується стимулювання до подальшого професійного розвитку).

Аналізуємо наслідки таких змін порівнянням ефекту «після зміни» з ефектом «до зміни»:

$$\begin{aligned} & (p \times V + P \times v') / (p \times W + P \times w') - (p \times V + P \times v) / (p \times W + P \times w) = \\ & (p \times V \times p \times W + p \times V \times P \times w + P \times v' \times p \times W + P \times v' \times P \times w - p \times W \times p \times V - p \times W \times P \times v - \\ & P \times w' \times p \times W - P \times w' \times P \times v) / \{ (p \times W + P \times w') \times (p \times W + P \times w) \} = \{ p \times P \times (V \times w - W \times v) + \\ & P \times (p \times W + P \times w) \times v' - P \times (p \times V - P \times v) \times w' \} / \{ (p \times W + P \times w') \times (p \times W + P \times w) \} \end{aligned} \quad (3.11)$$

Задля досягнення позитивного результату від змін вираз має набути додатного значення, що можливо у разі, коли чисельник більше нуля (знаменник, як це легко помітити, має додатне значення):

$$\{ p \times P \times (V \times w - W \times v) + P \times (p \times W + P \times w) \times v' - P \times (p \times V - P \times v) \times w' \} > 0 \quad (3.12)$$

Таким чином:

$$v' > \{ (p \times V + P \times v) / (p \times W + P \times w) \} \times w' + p \times \{ (W \times v - V \times w) / (p \times W + P \times w) \} \quad (3.13)$$

Це означає, що не будь-яка зміна доходу з « $v$ » на « $v'$ », а витрат – з « $w$ » на « $w'$ » (навіть збільшення перших при одночасному зменшенні других) має наслідком очікування позитивного (з позиції застосованої оцінки ефекту) результату, а лише така зміна, при якій виконується співвідношення (3.13).

Як і раніше, важливою виявляється різниця  $W \times v - V \times w$ , яка у порівнянні з нулем приводить до одного із співвідношень:  $V/W > v/w$  чи  $V/W < v/w$  – відношення доходу до витрат для працівників групи «А» (група «не професіоналів») більше чи менше порівняно з аналогічним відношенням для працівників групи «Б» (групи «професіоналів»). Виявляється, що ефект щодо змін, проаналізованих нами стосовно професійного розвитку персоналу підприємств, суттєво (і у різних варіантах однаково) визначається саме цим – співвідношенням відношення доходу до витрат для різних категорій працівників підприємства, у даному разі – «непрофесіоналів» та «професіоналів». Своєрідно цікавими видаються і наслідки, які стосуються «крайнощів» у застосуванні виразу (3.13), коли кількість працівників групи «Б» надто велика (математично,  $P \rightarrow \infty$ ), або надто мала (математично,  $P \rightarrow 0$ ). У разі  $P \rightarrow \infty$  співвідношення (3.13) набуває вигляду:  $v' > v/w \times w'$ , тобто

$$v'/w' > v/w \quad (3.14)$$

Отже, дотримуючись контексту, викладеного вище, «відношення змінених доходу « $v'$ » до витрат « $w'$ » для працівників групи «Б» більше відношення, яке було до зміни ( $v/w$ ), у такому разі ефект від зміни позитивний. Нагадаємо, йдеться про працівників групи «Б» – «професіоналів» у випадку їх відносно великої кількості у штаті підприємства.

У разі  $P \rightarrow 0$  співвідношення (3.13) набуває вигляду:

$$v' > (v \times W - w \times V)/W + V/W \times w', \text{ або, після тотожних перетворень,}$$

$$(v' - v)/(w' - w) > v/w \quad (3.15)$$

тобто, дотримуючись раніше викладеного контексту, – «відношення зміни доходу « $v' - v$ » до зміни витрат « $w' - w$ » для працівників групи «Б» більше відношення, яке було до зміни ( $v/w$ ), у такому разі ефект від зміни позитивний. Нагадаємо, йдеться про працівників групи «Б» – «професіоналів» у випадку їх відносно малої кількості у штаті підприємства.

Діагностику системи мотивації професійного розвитку працівників підприємства пропонуємо здійснювати на основі даних табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Ілюстрація методики діагностики мотивації професійного розвитку  
персоналу підприємства**

| Відомості, чинники                                                           | Умовні позначення | Можливість визначеності аналізованого фактору |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                                                              |                   | 0                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Мета мотивації                                                               | F1                |                                               |   |   |   |   |   |   | X |   |   |    |
| Завдання мотивації                                                           | F2                |                                               |   |   |   |   |   | X |   |   |   |    |
| Вимоги до суб'єктів                                                          | F3                |                                               |   |   | X |   |   |   |   |   |   |    |
| Визначення винагород                                                         | F4                |                                               |   |   |   | X |   |   |   |   |   |    |
| Визначення санкцій                                                           | F5                |                                               | X |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ідентифікація ситуацій, їх характеристик                                     | F6                |                                               |   | X |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Визначення ситуацій незадоволеності станом професійного розвитку             | F7                |                                               |   | X |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Визначення цінності задоволеності потреб                                     | F8                |                                               | X |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Визначення витрат на досягнення задоволеності                                | F9                |                                               |   | X |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Визначення дій, спрямованих на досягнення задоволеності                      | F10               |                                               |   |   |   | X |   |   |   |   |   |    |
| Визначення можливостей активізації діяльності задля досягнення задоволеності | F11               |                                               |   |   |   |   |   | X |   |   |   |    |
| Можливість оцінки результатів виконаних дій з позиції застосування винагород | F12               |                                               |   |   |   | X |   |   |   |   |   |    |
| Можливість оцінки результатів виконаних дій з позиції застосування санкцій   | F13               |                                               |   |   | X |   |   |   |   |   |   |    |
| Можливість внесення змін до системи мотивації                                | F14               |                                               |   |   |   |   | X |   |   |   |   |    |
| Задоволеність системою мотивації                                             | F15               |                                               |   |   | X |   |   |   |   |   |   |    |

*Джерело: розроблено автором.*

У таблиці перехрестям позначено обраний варіант діагностичної оцінки (у балах від 0 до 10 оцінка виписана у другому рядку таблиці); заповнення таблиці потребує залучення методів експертної оцінки. Критеріями оцінки вважаємо бальну систему з такими характеристиками:

– 0, 1, 2, 3 бали – оцінка «незадовільно» – система мотивації потребує докорінних змін;

– 4, 5, 6 балів – оцінка «задовільно» – система мотивації потребує удосконалення;

– 7, 8, 9, 10 – оцінка «добре» – система мотивації не потребує суттєвих змін, може застосовуватися у мотивації персоналу до професійного розвитку.

Застосована у таблиці інтегральна оцінка з результатом 45,3%  $\{(7+6+3+4+1+2+2+1+2+5+8+5+3+6+3)/(15 \times 10) \times 100 \approx 45,3\%$  свідчить про необхідність суттєвого удосконалення діагностованої системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства за більшістю оцінених факторів. У даному разі (за наведеними даними табл. 3.1):

– докорінної зміни потребують фактори «вимоги до суб'єктів» (F3), «визначеність санкцій» (F5), «ідентифікованість ситуацій та їх характеристик» (F6), «визначеність невдоволеностей, наявності потреб щодо їх усунення» (F7), «визначеність цінностей від задоволеності потребами» (F8), «визначеність витрат на досягнення задоволеності» (F9), «можливість оцінки результатів виконаних дій з позиції застосування санкцій» (F13), «задоволеність системою мотивації» (F15);

– удосконалення потребують фактори: «завдання мотивації» (F2), «визначеність винагород» (F4), «визначеність дій, спрямованих на досягнення задоволеності» (F10), «можливість оцінки результатів виконаних дій з позиції застосування винагород» (F12), «можливість внесення змін до системи мотивації» (F14);

– можуть застосовуватися без змін фактори «мета мотивації» (F1), «визначеність щодо можливостей активізації діяльності задля досягнення задоволеності» (F11).

У табл. 3.2 наведено систематизацію ключових проблем мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу (за підсумками аналізу у розділі 2) та напрями їх розв'язання. Особливість рекомендацій в тому, що вони передбачають застосування методики діагностики ефективності мотивації, заходи мотиваційного впливу на персонал, які враховують результати такої діагностики, є адресними, переважно індивідуалізованими.

Таблиця 3.2.

**Проблеми мотиваційного забезпечення професійного розвитку  
працівників підприємства та напрями їх розв'язання**

| Проблема з її короткою характеристикою                                                                                                                          | Рекомендації щодо вирішення проблем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Невідповідність між кваліфікацією працівників та сучасними потребами підприємства.                                                                              | Оцінка професійних здібностей керівного складу та працівників підприємства на предмет відповідності вимогам сучасних систем управління підприємством. Вдосконалення моделі та якості підготовки робітника та фахівця спільно з навчальними закладами.<br>Організація професійного навчання, підготовки та перепідготовки за рахунок підприємства.                                               |
| Незацікавленість персоналу у підвищенні кваліфікації або перенавчанні                                                                                           | Розробка та впровадження Положення про стимулювання професійного розвитку. Відшкодування витрат працівників, які набувають важливих для підприємства професійних компетентностей дистанційно за власні кошти.                                                                                                                                                                                   |
| Мотивація не забезпечує задоволення основних потреб працівників.                                                                                                | Необхідна діагностика потреб та дієвості мотивації.<br>Підвищення матеріальної зацікавленості персоналу у кінцевих результатах професійної діяльності та постійному навчанні за допомогою надання соціальних пакетів.                                                                                                                                                                           |
| Є недосконалим механізм оплати праці кваліфікованих фахівців та менеджерів.                                                                                     | Оновлення системи матеріального стимулювання із запровадженням грейдів, тобто диференціація основної заробітної плати на основі об'єднання посад у групи з однаковим діапазоном оплати залежно не тільки від складності, а й цінності посад і робіт, рівня розвитку професійних компетентностей, індивідуальних результатів праці.                                                              |
| Слабкий зв'язок між освітньо-професійним зростанням персоналу та оплатою праці.<br>Відсутня мотивація щодо оновлення знань та подальшого професійного розвитку. | Забезпечення вдосконалення системи мотивації залежно від оцінки динаміки професійного розвитку персоналу, а також від рівня освіти.<br>Регламентация трудової діяльності, розробка вимог щодо дотримання регламенту професійних дій.<br>Підкріплення мотивації застосуванням заохочень та санкцій.<br>Перегляд Положення про преміювання з урахуванням потреби професійного розвитку персоналу. |
| Дефіцит кваліфікованих робітників, відсутність мотивації постійно навчатись                                                                                     | Модернізація робочих місць, підвищення оплати праці.<br>Запровадження індивідуальних компенсаційних пакетів для підвищення зацікавленості у безперервному професійному розвитку.                                                                                                                                                                                                                |
| Слабкий розвиток соціального партнерства, відсутність засобів узгодження інтересів у сфері мотивації професійного розвитку                                      | Активізація соціального діалогу на підприємстві.<br>Розробка положень колективного договору, які передбачають належне мотиваційне забезпечення професійного розвитку персоналу.<br>Розвиток корпоративної культури на підприємстві.                                                                                                                                                             |

*Джерело: запропоновано автором на основі узагальнення [120; 125; 147; 174; 203].*

Зауважимо, що у складі мотиваційного забезпечення професійного розвитку вагому роль відіграють матеріальні стимули. В якості матеріальної винагороди, що виступає мотиватором професійного розвитку персоналу, можуть застосовуватися: ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в акціонерному капіталі; участь у прибутках; часткове відшкодування оплати за навчання; гарантії на одержання кредиту; пільги щодо медичного обслуговування; пільгове страхування; бонуси; компенсаційні пакети; соціальні пакети тощо. Заходи мотиваційного впливу мають включати як систему тимчасових заохочень (бонуси, надбавки до оплати праці за успіхи у безперервному розвитку, премії, додаткові відпустки, пільги тощо), так і можливі стягнення, що має бути узгоджено на засадах колективно-договірного регулювання праці.

Для підвищення дієвості матеріального стимулювання в межах професійних груп рекомендовано запроваджувати грейдування, тобто диференціацію основної заробітної плати на основі об'єднання посад у групи з однаковим діапазоном оплати залежно не тільки від складності, а й цінності посад і робіт, рівня розвитку професійних компетентностей, трудових досягнень, індивідуальних результатів праці.

У стимулюванні досягнень у професійному зростанні працівників дієвим мотиватором слугують компенсаційні пакети – індивідуалізовані набори заохочень для компенсації витрат часу та зусиль на професійний розвиток конкретного працівника.

В разі фінансових можливостей у підприємства доцільним є запровадження практики надання соціальних пакетів, що передбачають надання певних видів соціальної підтримки у вигляді часткового відшкодування вартості проїзду, разового харчування в їдальні підприємства, медичного обслуговування, лікування у профілакторії підприємства тощо.

Вагоме значення мають також винагороди нематеріального змісту (грамоти, подяки, надання більшої самостійності в роботі, кар'єрне зростання з підвищенням рівня відповідальності, делегуванням повноважень тощо).

В якості санкцій можуть застосовуватися стягнення, догани, звільнення, відшкодування тощо. Умови їх застосування мають бути визначені, уточнені та узгоджені шляхом консультацій і діалогу між адміністрацією підприємства та профспілкою, внесені у зміст колективного договору, обговорені та затверджені на зборах трудового колективу підприємства. Без цього мотиваційний механізм може перетворитися на інструмент диктату власника підприємства та експлуатації персоналу.

Окремої уваги потребують питання вдосконалення моделі та якості підготовки робітника та фахівця, які треба вирішувати спільно з навчальними закладами. Серед компетенцій, які потребують поглиблення та розвитку:

- пізнавальні (когнітивні), ті, що передбачають удосконалення та розвивають здатність навчатися самостійно, прагнення до предметного пошуку навчально-професійної інформації;

- соціальні, пов'язані із набуттям здатності щодо встановлення партнерських взаємовідносин з людьми, здатності та здібності співпрацювати у складі колективу;

- управлінські, пов'язані із набуттям та розвитком здатності приймати рішення, контролювати їх виконання;

- інформаційні, пов'язані із удосконаленнями щодо здатності віднайти, сприйняти, систематизувати, узагальнити, обробити, передати інформацію;

- креативні, пов'язані із набуттям і вдосконаленням здібності до творчості, вирішення нестандартних завдань, ведення наукового пошуку, здійснення досліджень;

- комунікативні, обумовлені потребою у прояві інтересу до людей, здатності і бажанні сприймати рідну мову, спілкуватися, володіти мовленням, писемністю, засобами інформаційних технологій;

- особистісні, пов'язані з необхідністю і потребою щодо збереження особистого здоров'я та здоров'я інших людей, дотримання здорового способу життя, відповідальності за особисті дії, здатністю розвиватися фізично, духовно, морально-етично.

Керівники підприємств опікуються не лише рівнем освіти працівників, які відбираються до виконання професійних обов'язків, але й їх діловими, особистісними, морально-етичними якостями. Вагомим є забезпечення не тільки і не стільки нарощування кількісних параметрів функціонування системи професійної підготовки та її новітні модернізації, скільки досягнення необхідних для соціально-економічного прогресу темпів випереджаючого розвитку, знаходження і використання задля цього якісно нових ресурсів, один із обнадійливих серед яких – це досліджувана нами мотивація професійного розвитку.

Проблемним з цього приводу видається поєднання двох тенденцій професійного розвитку – стандартизації (виокремлення обмежень, властивих системі освіти, задля забезпечення відносно «однакових» можливостей щодо професійного навчання) і варіативності (здатності відповідати мотивам, можливостям, індивідуальним запитам суб'єктів навчання) з можливістю управління змінами вдосконаленням відповідних механізмів. Для вирішення такого завдання має бути створено при Міністерстві освіти та науки уповноважений, постійно діючий підрозділ, рішення якого були б обов'язковими для виконання в системі професійного розвитку.

Поглиблення та розвитку потребують партнерські відносини між підприємствами та навчальними закладами стосовно вступників із удосконаленням правової системи в частині узгодження інтересів та вимог щодо обов'язковості регулювання їх спільної діяльності безвідносно до особистих відносин між роботодавцями та керівниками закладів освіти.

Удосконалення має відбуватися й у системі дистанційного навчання з можливістю отримувати інформацію професійного спрямування в домашніх умовах (віддалено від можливого робочого місця), ознайомлюватися з професією візуально через перегляд відповідних демонстраційних програм, тренінгом на віртуальних об'єктах (віртуальних машинах, механізмах, підприємствах) з контролем і оцінкою виконуваних дій, правильності відповідей на питання професійного змісту, комп'ютерною сертифікацією. У



такий спосіб вбачається можливим подолання проблематики доступу до здобуття освітніх знань та навичок, вибудовування індивідуальних освітніх траєкторій професійної підготовки, індивідуалізації графіка зайнятості навчальним процесом, доступу та використання спеціалізованих електронних освітніх ресурсів, банків даних, баз професійних знань.

Наші пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку працівників виходять за межі мікрорівня і передбачають систему заходів: позитивні зміни в політиці доходів (зростання оплати праці за рахунок відмови від ідеології дешевого працівника і вкрай низької частки оплати праці у собівартості продукції); забезпечення реального соціального захисту працюючої людини; створення безпечних, сприятливих умов для праці та професійного зростання; посилення зв'язку між отримуваною оплатою праці і підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня; стимулювання участі працівників підприємств та безробітних осіб у державних (регіональних) програмах професійного навчання та перенавчання для підвищення зацікавленості у набутті затребуваних професійних компетентностей.

Рекомендації, що стосуються макро- та мезоекономічного рівнів відрізняються спрямованістю на досягнення позитивних ефектів від поліпшення якості професійного навчання працівників за рахунок різноманітних джерел – державної підтримки, співучасті соціальних партнерів у витратах на професійне навчання, посилення взаємодії з навчальними закладами в організації безперервного професійного розвитку персоналу на виробництві на умовах компенсації витрат, пов'язаних з навчальним процесом (п. 3.1).

Справедливо підкреслити, що стимули, які спонукають працівників європейських підприємств до успішного безперервного професійного розвитку є доволі широкими – від комфортних та безпечних умов праці, гідної оцінки праці та її оплати, зручного режиму праці та відпочинку, часткової або повної компенсації часу і грошей, витрачених на професійний

розвиток, створення умов для професійного зростання на виробництві, сприятливих соціально-трудових відносин до цікавих творчих можливостей професійної самореалізації, кар'єрного зростання, визнання набутих компетентностей та досвіду на підприємстві та у суспільстві через отримання гідного доходу, гарантії соціальної захищеності, медичного страхування, а в подальшому – гідної трудової пенсії.

В цьому сенсі уявлення українських працівників про адекватні стимули мало чим відрізняються, проте іншими є реалії – вкрай низька цінність праці та набутих знань, слабкий зв'язок між зростанням рівня освіти працівників підприємств і отримуваним доходом (розділ 2), слабким залишається соціальний захист, невтішними є перспективи отримання гідної пенсії.

Отже, на практиці для більшості зайнятого населення України зазначені чинники не мають належного мотиваційного ефекту для стійкої зацікавленості у професійному розвитку, що не відповідає стратегічним пріоритетам руху до інноваційної економіки та приєднання до ЄС.

Ключове значення для українських працівників мають кардинальні зміни у політиці доходів населення упродовж найближчих років. Українці сьогодні отримують найнижчі зарплати в Європі, в середньому 190 євро (6048,04 грн. за курсом Нацбанку в той час), що у 4-15 разів менше, ніж в країнах ЄС (залежно від країни).

Вважаємо, що зростання доходів можливе за умов модернізації робочих місць, за рахунок випереджального зростання ВВП, збільшення частки витрат на оплату праці у структурі загальних витрат вітчизняних підприємств на виробництво продукції (товарів, послуг), адекватних змінам у розмірах мінімальної оплати праці. Матеріальна мотивація визначає сьогодні переважно можливості виживання пересічного працівника та його сім'ї, а не можливості для безперервного професійного самовдосконалення та розвитку.

За нашими розрахунками (табл. Д.1 додатку Д «Динаміка мінімальних заробітних плат як стимул до професійного розвитку працівників у європейських країнах та Україні (2013-2018 рр., євро)»), рівень мінімальної

заробітної плати видається скоріше антистимулом, аніж стимулом до професійного розвитку працівників. За останні п'ять років Україна – єдина з наведеного списку країн має тенденцію зниження мінімальної заробітної плати до 81,04% від рівня 2013 р. в той час, як в інших країнах має місце збільшення її рівня понад 100%. Зокрема зростання мінімальної зарплати за 2013-2018 рр. у Польщі становить 30,18%, Словаччині – 42,14%, Естонії – 56,25%, Болгарії – 64,52%, Румунії – більш як у 2,3 рази.

Порівняльна оцінка засвідчує, що у 2018 р. мінімальна заробітна плата у досліджених країнах суттєво перевищувала аналогічний показник в Україні: у Люксембурзі – в 17,2 рази, у Нідерландах – в 13,7, у Німеччині – у 12,9, в Естонії – в 4,3, Польщі – у 4,1 рази (за розрахунками автора у табл. Д.1 додатку Д).

Регулювання державою доходів населення має важливе мотиваційне значення для ефективного освітньо-професійного розвитку населення, перспектив підвищення якості людського розвитку загалом. Це підтверджується аналізом даних світової статистики, наведеним у Додатку Б (табл. Б.6 додатку Б). Проаналізовані показники 44 країн світу (у тому числі країн європейської спільноти) виявляють наявність спільних для них залежностей:

$$D=75472 \times \ln(S) - 275468, \quad R^2 = 0,756, \quad dD/dS = 75472 / S \quad (3.16)$$

$$L=0,2250 \times \ln(S) - 0,059, \quad R^2 = 0,6769, \quad dL/dS = 0,225 / S \quad (3.17)$$

$$L=0,0774 \times \ln(D) + 0,0712, \quad R^2 = 0,8811, \quad dL/dD = 0,0774 / D, \quad (3.18)$$

де  $S$  – ефективність освіти,  $L$  – індекс людського розвитку,  $D$  – дохід на душу населення в дол. США.

Придатність моделей (3.16)-(3.18) до використання і отримання на їх основі достовірних висновків ілюструємо рисунками, розміщеними у додатку Б (рис. Б.3 «Залежність доходу на душу населення від ефективності освіти в країнах світу», рис. Б.4 «Залежність людського розвитку від ефективності освіти в країнах світу», рис. Б.5 «Залежність людського розвитку від величини доходу на душу населення в країнах світу»).

Перше, що привертає увагу, це та обставина, що всі три моделі засвідчують характерну для країн світу наявність позитивного впливу екзогенних змінних на ендогенні змінні (зі збільшенням значень перших відповідно збільшуються значення других), що свідчить про можливість інтерпретації екзогенних змінних в якості мотиваторів (активаторів діяльності), а ендогенних – в якості результатів їх діяльнісного впливу: у моделі 3.16 це, відповідно,  $S$  – мотиватор,  $D$  – результат; у моделі 3.17 –  $S$  – мотиватор,  $L$  – результат; у моделі 3.18 –  $D$  – мотиватор,  $L$  – результат.

Друге, що привертає увагу, – це логарифмічна залежність, якою засвідчено своєрідну за темпом зміни швидкість реагування ендогенних змінних на зміну екзогенних змінних (похідна обернено пропорційна екзогенній змінній: для моделі (3.16)  $dD/dS=75472 / S$ , для моделі (3.17)  $dL/dS=0,225 / S$ , для моделі (3.18)  $dL/dD=0,0774 / D$ ). Тобто, зі збільшенням значення екзогенної змінної значення ендогенної змінної зменшується. На прикладі моделі (3.16): чим більше значення ефективності освіти ( $S$ ), тим менше при її подальшому збільшенні збільшується дохід на душу населення (збільшується, але менш інтенсивно).

Аналіз освітньо-професійного розвитку в країнах світу переконує в наступному: в економічно малорозвинутих країнах навіть незначні зміни щодо ефективності освіти спричиняють відносно інтенсивне реагування змін ВВП на душу населення, і, навпаки, для економічно високорозвинутих країн і більш суттєві зміни щодо ефективності освіти, менш інтенсивно реагують зміною ВВП на душу населення.

Для нас важливо, що всі країни (з проаналізованих даних, табл. Б.6 додатку Б) з позиції залучених до аналізу характеристик ( $S$ ,  $D$ ,  $L$ ) описуються однаковими залежностями між мотиваторами та результатами діяльності, спричиненої їх дією – моделями (3.16)-(3.18).

Залучаючи до аналізу ще одну модель, раніше нами сформовану представленням її формулою (Б.1 у додатку Б), маємо нагоду провести

моделювання впливовості мотиваторів з позиції очікувань певних результатів діяльності працівників підприємств та організацій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Аналіз впливу мотиваторів освітньо-професійного розвитку на його результативність на глобальному рівні\*\***

| Фактори мотиваційного впливу                  | До зміни | Після зміни* | Впливає на | Було до впливу | Очікуване за моделлю | Збільшення, % |
|-----------------------------------------------|----------|--------------|------------|----------------|----------------------|---------------|
| Рівень освіти (RO)                            | 0,799    | 0,879        | D          | 3560           | 11659                | 227,5         |
| Рівень соціального розвитку (SR)              | 65,69    | 72,26        | D          | 3560           | 8402                 | 136,0         |
| Кількість населення (KN)                      | 44,9     | 49,4         | D          | 3560           | 7604                 | 113,6         |
| Індекс глобальної конкурентоспроможності (GK) | 4,0      | 4,4          | D          | 3560           | 19223                | 440,0         |
| Ефективність національної системи освіти (S)  | 42,1     | 46,3         | D          | 3560           | 13994                | 293,1         |
| Ефективність національної системи освіти (S)  | 42,1     | 46,3         | L          | 0,704          | 0,804                | 14,2          |
| Рівень доходу на душу населення (D)           | 3566     | 3923         | L          | 0,704          | 0,712                | 1,1           |

*Примітка:*

\*Збільшено на 10% (у 1,1 рази);

\*\*Під час моделювання застосовано: модель за описом (Б.1) у перших чотирьох рядках таблиці; модель за описом (3.16) у п'ятому рядку таблиці; модель за описом (3.17) у шостому рядку таблиці; модель (3.18) у сьомому рядку таблиці. Значення змінних, застосованих у моделях в якості екзогенних (другий стовпець таблиці 3.3 під назвою «до зміни»), відібрано із таблиць, застосованих при формуванні моделей (табл. Б.4; табл. Б.6) за даними, які стосуються України. Новими значеннями цих змінних під назвою «після зміни», застосованими у якості впливових, продемонстровано керований на рівні моделі мотиваційний вплив екзогенної змінної на ендогенну змінну, відмічену стовпцем під назвою «впливає на». Значення вказаних у таблиці ендогенних змінних розраховане з використанням відповідної моделі – (Б.1), (3.16 – 3.18). Їх поміщено у стовпець «очікуване за моделлю». Для порівняння поруч вписано значення результатів розрахунків, які були до збільшення значень екзогенних змінних (стовпець під назвою «було до впливу»). Результати порівняння значень, вписані у п'ятому і шостому стовпцях, подані у відсотках, оцінені й подані у останньому сьомому стовпці під назвою «збільшення, %».

*Джерело: моделі (3.16 – 3.18), (Б.1), таблиці Б.4, Б.6 додатку Б, розрахунки автора.*

У таблиці 3.3 в якості «посилувача» мотивації до збільшення результативності діяльності працівників використано збільшення значень

таких факторів мотиваційного впливу як рівень освіти, рівень соціального розвитку, кількість населення, індекс глобальної конкурентоспроможності, ефективність національної системи освіти, рівень доходу на душу населення. Аналізуючи результати моделювання, маємо підстави стверджувати таке (у даному разі, по відношенню до України, а загалом подібне легко піддається підтвердженню по відношенню до інших країн світу, зокрема, європейських, за таблицями Б.4 та Б.6 додатку Б): для України посилення мотивації за кожним із відмічених аналізом показників викликає позитивні зрушення щодо результатів діяльності (в якості таких результатів використано дохід на душу населення та індекс людського розвитку). Посилення мотивації на 10% від значень показників, прийнятих базовими, обумовлює позитивні зміни результатів діяльності, відмічені таблицею 3.3:

- доходу на душу населення для рівня освіти як мотиваційно впливового фактору – збільшення на 227,5% від базового рівня;
- доходу на душу населення для рівня соціального розвитку як мотиваційно впливового фактору – збільшення на 136,0% від базового рівня;
- доходу на душу населення для кількості населення (як мотиваційно впливового фактору) – збільшення на 113,6% від базового рівня;
- доходу на душу населення для індексу глобальної конкурентоспроможності (як мотиваційно впливового фактору) – збільшення на 440,0% від базового рівня;
- доходу на душу населення для ефективності національної системи освіти (як мотиваційно впливового фактору) – збільшення на 293,1% від базового рівня;
- індексу людського розвитку для ефективності національної системи освіти (як мотиваційно впливового фактору) – збільшення на 14,2% від базового рівня.

Викладеним ще раз доведено як можливість, так і доцільність використання запропонованого науково-методичного підходу до багаторівневої мотивації професійного розвитку персоналу підприємств

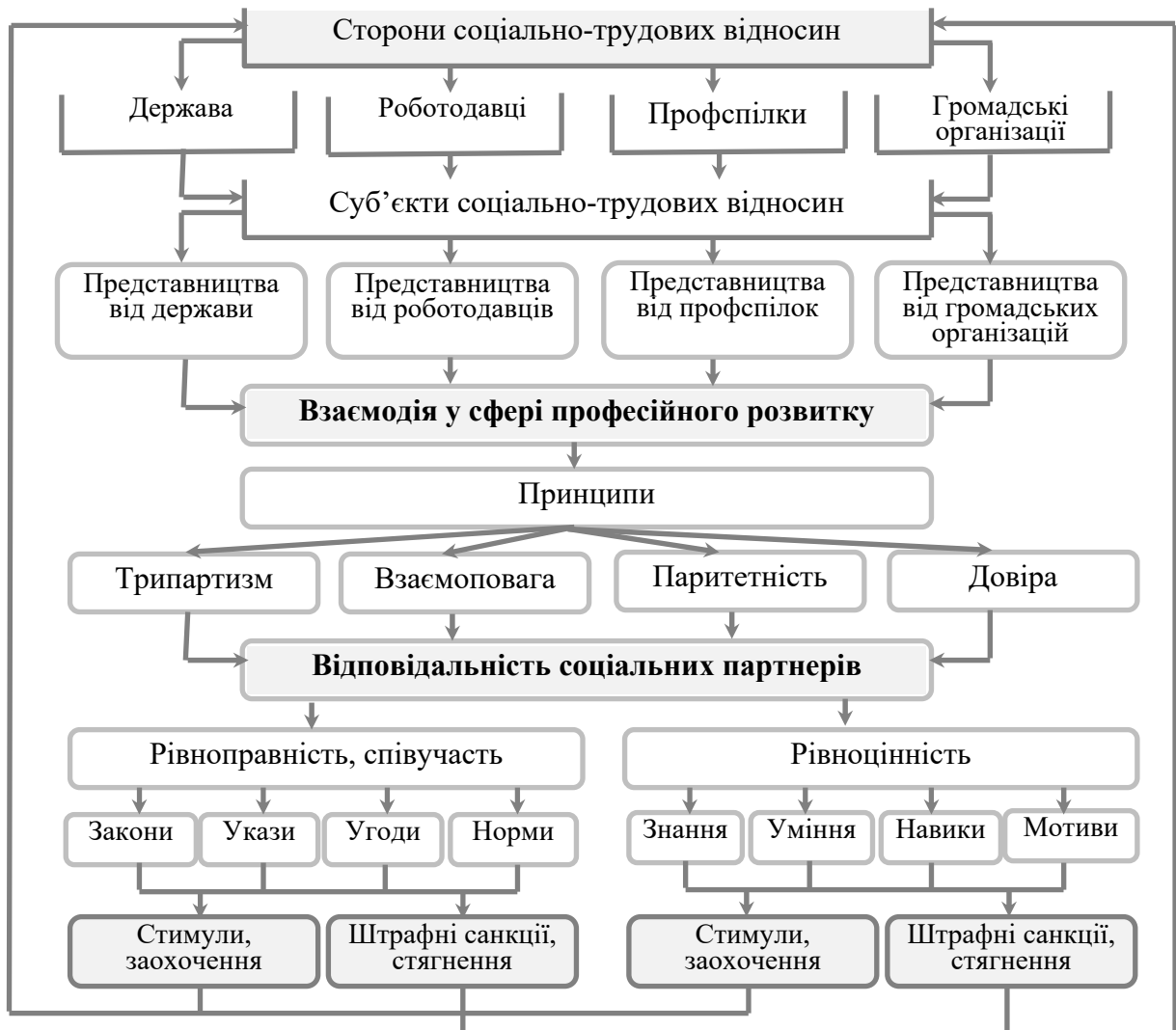
(схеми на рис. 3.1-3.4) та необхідності вдосконалення його мотиваційного забезпечення, зокрема, як на етапі європейської інтеграції України, так і в подальшому. Вважаємо, що за умов посилення впливу глобалізаційних процесів вкрай важливо досягати позитивних результатів у безперервному професійному розвитку працівників завдяки керованості мотиваційних впливів на різних економічних рівнях.

### **3.3. Підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку персоналу**

Проблема відповідальності, стосуючись відносин «людина-природа», «людина-економіка», «людина-техніка», «людина-соціум», «людина-людина», винятково значуща: якого б стану відносини не набували, подальша їх доля залежить від активності, цілеспрямованості, відповідальності людини за свої дії та вчинки. Гостро вона стоїть у сфері мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, де наслідки діяльності людини визначаються переважно мотивованістю на їх досягнення і є залежними від якості взаємодії з партнерами. Гострота проблеми все більше виразно проявляє себе як зі зниженням професіоналізму фахівців і робітників, зумовленим низкою кризових явищ, зокрема, соціальних та економічних, так і з втратою довіри до владних структур, без якої поступальний рух суспільного розвитку не уявляється можливим.

Після ознайомлення з науковими доробками вчених та практикою впровадження систем мотивації на вітчизняних підприємствах мусимо констатувати, що соціально відповідальна поведінка партнерів з мотивації професійного розвитку персоналу підприємств не знайшла глибокого та всебічного вивчення, результати якого сприяли б підвищенню ефекту як самої мотивації такого розвитку, так і його соціально-економічним проявам. Дослідження з цього приводу, зважаючи на їх теоретичну та практичну значимість, мають бути продовжені. Інформацію щодо соціального

партнерства в системі мотивації професійного розвитку персоналу підприємств подаємо у додатку Д табл. Д.2 «Сторони і типи соціально-трудоових відносин та їх особливості». Важлива для можливостей реалізації принципів соціального партнерства рівноправність сторін, зокрема, принципу відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань, досягається нормативними актами, колективними угодами, рівноцінність – професійними знаннями, вміннями, навичками та мотивацією (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Місце відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку у системі соціально-трудоових відносин**  
Джерело: розроблено автором.

Тезу щодо відповідальності сторін розглядаємо значно ширше, розповсюджуючи її на випадки не дотримання стороною обіцянок, гарантій, зобов'язань. Має діяти правило – дав слово, дотримуйся його, з



порозумінням ставлячись як до заохочень, очікуваних у разі дотримання слова, так і до санкцій, застосованих у разі недотримання слова. Стосовно відповідальності соціальних партнерів за професійний розвиток, то, як і відповідальність за інші домовленості та за їхнє виконання, вона має базуватися на тому ж застосуванні заохочень та санкцій, залежно від вирішення поставлених сторонами питань та виконання ними взятих зобов'язань з цього приводу.

Концептуальна точка зору автора полягає в тому, що важливою умовою забезпечення якісних зрушень у професійному розвитку персоналу має стати передбачена законодавчими актами, колективними трудовими угодами (договорами) відповідальність основних соціальних партнерів – роботодавців і найманих працівників за організацію та якість професійного розвитку. У випадках, коли підприємці ігнорують свої прямі обов'язки щодо фінансування професійного навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу на виробництві, така безвідповідальність має супроводжуватися штрафними санкціями з боку держави. Вважаємо, що функції контролю та здійснення відповідних стягнень (штрафів) може бути покладена на місцеві органи державної влади. Це є логічним, оскільки вони є відповідальними за підвищення загальної якості освітньо-професійного розвитку населення певної території (регіону). Порядок накладання штрафних санкцій, їх розмір та напрями використання мобілізованих коштів слід передбачити в процесі розробки регіональної (територіальної) трудової угоди, що приймається за участю об'єднань профспілок та об'єднань роботодавців регіону. Накопичені кошти можуть стати додатковим джерелом для фінансової підтримки закладів професійної освіти, регіональних центрів професійного розвитку.

На нашу думку, працівників як соціальних партнерів також треба привчати до відповідальності за власний стан професійного розвитку. Поряд зі стимулами мають «працювати» і стягнення для тих, хто ігнорує професійне навчання на підприємстві. Йдеться про позбавлення премій, можливостей

кар'єрного зростання, соціальних пільг на підприємстві та ін., передбачене умовами укладеного колективного договору (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

**Регулювання відповідальної поведінки соціальних партнерів у сфері професійного розвитку за допомогою стимулів та стягнень**

| Соціальні партнери       | Заходи мотиваційного впливу (пропозиції автора)                                                                                                                               |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Заохочення                                                                                                                                                                    | Стягнення                                                                                                               | Юридичні підстави                                                                                                                                                   |
| Підприємці (роботодавці) | Податкові пільги з боку держави підприємцям, які забезпечують безперервний професійний розвиток персоналу на підприємстві                                                     | Штрафні санкції місцевих органів влади в разі ігнорування підприємцем обов'язковості інвестування у професійне навчання | Генеральна трудова угода, регіональні (територіальні) трудові угоди, законодавчі акти, які зобов'язують роботодавців створювати належні умови професійного розвитку |
| Наймані працівники       | Премії на підприємстві, бонуси, надбавки до оплати праці за успіхи у безперервному розвитку, індивідуальні компенсаційні (соціальні) пакети, додаткові відпустки, пільги тощо | Позбавлення премій, можливостей кар'єрного зростання, соціальних пільг в разі небажання професійно зростати.            | Колективний договір на підприємстві, який зобов'язує працівників безперервно навчатись; Генеральна трудова угода. Територіальна (регіональна) трудова угода.        |

*Джерело: запропоновано автором.*

Треба підкреслити, що накопичені проблеми у мотивації професійного розвитку персоналу підприємств в Україні зумовлені у значній мірі відсутністю належної відповідальності соціальних партнерів на усіх економічних рівнях та непередбаченості конкретної відповідальності.

Уявлення щодо стану справ з цього приводу дає опис кваліфікаційних рівнів Національної рамки кваліфікацій (Постанова КМУ від 29.11.2011 р., №1341) з представленими положеннями щодо знань (осмисленої та засвоєної суб'єктом наукової інформації, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності), умінь (здатності застосовувати знання для виконання завдань та розв'язання задач і проблем), комунікацій (взаємозв'язку суб'єктів з метою передавання інформації, узгодження дій, спільної діяльності), автономності і відповідальності (здатності самостійно виконувати завдання, розв'язувати задачі і проблеми та відповідати за результати своєї діяльності). Залежно від кваліфікаційного рівня (таких

рівнів десять – від рівня «0» до рівня «9») розрізняються характеристики необхідних знань, умінь та інших необхідних компетентностей.

У додатку Д наведено табл. Д.3 «Аналіз характеристик кваліфікаційних рівнів Національної рамки кваліфікацій з позицій визначеної відповідальності соціальних партнерів» (за Постановою КМУ від 29.11.2011 р., №1341). Викладеними результатами екскурсу до офіційних положень, сформованих на рівні КМУ, переконливо засвідчено принципову відсутність змістової наповненості відповідальності, що позбавляє соціальних партнерів можливості не просто апелювати до відповідальності як терміну, але й застосовувати до сторін заохочувальні та санкційні заходи, мотивуючи їх на виконання взятих зобов'язань.

Заходи щодо підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку у концептуальному їх викладі (на практиці реалізувати заходи заважає відсутність відповідного правового поля) видаються такими, як наведено у табл. Д.4 «Інструменти відповідальності у сфері мотивації професійного розвитку: заохочення, винагороди, санкції за етапами розвитку та рівнями кваліфікації». За поданим у табл. Д.4 способом кожен етап професійного розвитку (рівні від 0 до 9) конкретизовано відповідною йому відповідальністю як стосовно того, кого такий розвиток стосується як особи, що професійно розвивається, так і того, хто «розвиває» (відповідає, за такий розвиток, впливає на нього, керує ним), а також заохоченнями (від поліпшення умов професійного розвитку до присвоєння почесних звань) та санкціями (від зауважень до стягнень).

Зауважимо, що відповідальність має бути особистісною, стосуватися того суб'єкту, який бере на себе ті чи інші зобов'язання або їх виконуючи (у такому разі діють заохочення та винагороди), або не виконуючи (у такому разі невідворотно мають діяти санкції). Таке бачення уявляємо важливим, адже безліч негативних явищ і подій, численних негараздів трапляється саме внаслідок відсутності відповідальності людей, причетних до них. Для цього відповідальність мало прописати нормами та нормативами, її необхідно

виховати, як рису, гармонійно притаманну людині, загалом, та професійно розвиненій, зокрема, вона має стати нормою суспільного життя.

Щодо структури відповідальності, то має сенс виділити в ній три складові: відповідальність перед ким; відповідальність за що; відповідальність з якими наслідками.

З позиції сторін соціального діалогу щодо професійного розвитку, перша складова (відповідальність перед ким) розкривається комбінованістю: а) відповідальність сторін перед самими собою (працівників перед працівниками; роботодавців перед роботодавцями, держави перед державою, профспілок перед профспілками); б) відповідальність сторін одна перед іншою (працівників перед роботодавцями, працівників перед державою, працівників перед профспілками, роботодавців перед працівниками, роботодавців перед державою, роботодавців перед профспілками, держави перед працівниками, держави перед роботодавцями, держави перед профспілками).

З тієї ж позиції (позиції соціального діалогу) щодо професійного розвитку друга складова (відповідальність за що) розкривається варіативно, підчас з протилежними для сторін цільовими установками:

- держава: відповідальна за формування гідних умов життя та перспектив розвитку людини, зокрема, професійного розвитку, проведення державної політики щодо формування висококваліфікованої робочої сили, створення умов для розкриття її потенційних можливостей;

- працівник: несе відповідальність за освоєння та засвоєння вищих цінностей корпоративної культури, кращих зразків трудової поведінки, набуття необхідних професійних компетентностей, ефективне застосування набутих знань, умінь, навиків, компетенцій;

- роботодавець: відповідальний за створення гідних умов для повноцінної реалізації працівниками своїх професійних здібностей, мотиваційне забезпечення їх безперервного професійного розвитку;

- профспілка: відповідальна за дотримання соціально-економічних прав та інтересів працівників.

Третя складова (відповідальність з якими наслідками) розкривається застосуванням для сторін заходів щодо заохочень (винагород) у разі виконання стороною соціального діалогу прийнятих зобов'язань та санкцій у разі невиконання зобов'язань як засобів мотиваційного впливу на формування та виконання зобов'язань. Зазначене відображено у табл. Д.2 додатку Д.

Параметри відповідального ставлення до професійного розвитку прослідковуємо далі, використовуючи результати експертних оцінок прояву відповідальності працівників [85] (обробка даних авторська), представлені таблицею 3.5 та рисунками 3.6 – 3.9. Зауважимо, що у розробці таблиці 3.5 застосовано авторський алгоритм, за яким потрібна якість результату діяльності досягається у разі безвідповідальності у одному випадку з трьох, ситуаційної відповідальності – у двох випадках із трьох, визначеної відповідальності – у трьох випадках із трьох.

Таблиця 3.5

**Рівні відповідальності суб'єктів професійного розвитку залежно від мотиваційного налаштування (у % до кількості опитаних)**

| Мотиваційне налаштування респондентів                                                                                                                                                                      | Відповідальність (% від кількості опитаних) |            |          | Оцінка результату відповідальної діяльності*<br>$r=(x \times 1/3 + y \times 2/3 + z \times 3/3)/100$ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                            | не виражена                                 | ситуативна | виражена |                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                            | x                                           | y          | z        |                                                                                                      |
| Ергічність (прагнення до досягнення поставленої мети і доведення розпочатої справи до кінця)                                                                                                               | 14,7                                        | 58,8       | 26,5     | 0,71                                                                                                 |
| Аергічність (відсутність плану в досягненні мети, відволікання на сторонні справи, мала працездатність, а також часта відмова від раніше запланованого або перенесення справ «на потім»)                   | 14,7                                        | 67,7       | 17,6     | 0,68                                                                                                 |
| Стенічність (домінування емоцій радості, гордості, оптимізму при реалізації цілей)                                                                                                                         | 14,7                                        | 47,1       | 38,2     | 0,75                                                                                                 |
| Астенічність (домінування тривоги, розчарування, апатії)                                                                                                                                                   | 11,8                                        | 67,6       | 20,6     | 0,70                                                                                                 |
| Соціоцентризм (соціально значуща мотивація, виражена в домінуванні спонукань, пов'язаних із почуттям обов'язку і необхідністю виконання дорученого, прагненням допомогти оточуючим, заслужити їхню повагу) | 15,7                                        | 54,6       | 29,7     | 0,71                                                                                                 |

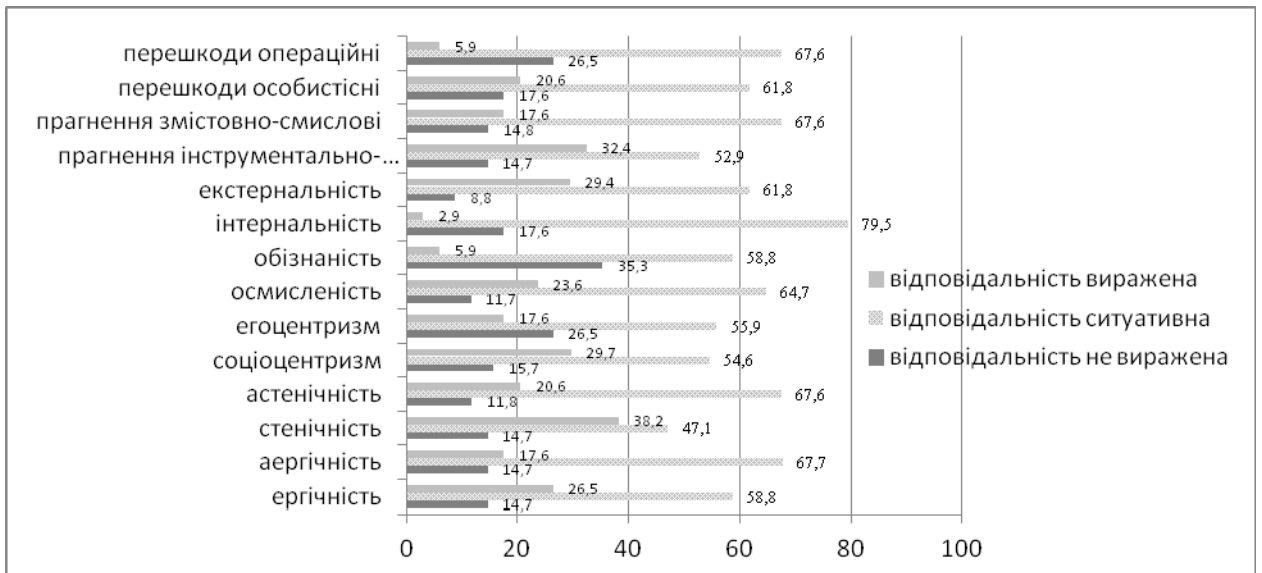
Продовження таблиці 3.5

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Егоцентризм (особистісно значуща мотивація, виражена домінуванням спонукань, пов'язаних із бажанням проявити свої можливості і здібності, розвинути у себе завзятість і волю, прагнення бути самостійним і незалежним, в групі, отримати заохочення, прагнення звернути на себе увагу інших людей, уникнути особистих ускладнень) | 26,5 | 55,9 | 17,6 | 0,64 |
| Осмысленість (глибина і цілісність уявлень про відповідальність)                                                                                                                                                                                                                                                                  | 11,7 | 64,7 | 23,6 | 0,71 |
| Обізнаність (наявність у суб'єкта загальних відомостей про конкретні функції особистісної властивості, вказівки на прояв відповідальної поведінки в діяльності, прагнення відстояти свою позицію, подолання труднощів на шляху до мети)                                                                                           | 35,3 | 58,8 | 5,9  | 0,57 |
| Інтернальність (прагнення суб'єкта самостійно контролювати прояви відповідальності)                                                                                                                                                                                                                                               | 17,6 | 79,5 | 2,9  | 0,62 |
| Екстернальність (сподівання на випадок або везіння, впевненість, що ніяка відповідальність не може нічого змінити)                                                                                                                                                                                                                | 8,8  | 61,8 | 29,4 | 0,74 |
| Прагнення інструментально-стильові (особиста енергія, рішучість, прагнення до лідерства)                                                                                                                                                                                                                                          | 14,7 | 52,9 | 32,4 | 0,73 |
| Прагнення змістовно-сміслові (обов'язковість, добросовісність)                                                                                                                                                                                                                                                                    | 14,8 | 67,6 | 17,6 | 0,68 |
| Перешкоди особистісні (тривога суб'єкта, невпевненість, поганий настрій)                                                                                                                                                                                                                                                          | 17,6 | 61,8 | 20,6 | 0,68 |
| Перешкоди операційні (відсутність потрібних знань, умінь, навичок)                                                                                                                                                                                                                                                                | 26,5 | 67,6 | 5,9  | 0,60 |

Джерело: складено автором на основі [85].

Привертає увагу наявність градації щодо рівня відповідальності (відповідальність не виражена, відповідальність ситуативна, відповідальність виражена) та різність рівнів відповідальності залежно від мотиваційного налаштування респондентів (наприклад, «відповідальність не виражена» для мотиваційної налаштованості на перешкоди особистісні виявлена рівнем 17,6%, а для мотиваційної налаштованості на перешкоди операційні – 26,5%, тобто у півтора рази більше). До речі, для налаштованих на операційні перешкоди вираженість відповідальності найбільш низька – 5,9%, тобто відповідальних на підприємстві за питання затребуваності сучасних знань, умінь, навичок, серед респондентів виявилось найменше. Загалом, уявлення щодо рівнів відповідальності залежно від мотиваційної налаштованості дають рисунки 3.7 – 3.10.

На рис. 3.7 чітко прослідковується загальна для тематики дослідження ситуація, за якою характерною є відповідальність ситуативна, коли її рівень визначається не загальними установками, а виключно ситуацією, яка зобов'язує до тієї чи іншої діяльності. За отриманими нами даними рівень такої (ситуативної) відповідальності складає біля двох третин від відповідальностей не вираженої та вираженої. Остання (виражена відповідальність) виявилась найменш характерною, стосуючись всіх проаналізованих мотиваційних налаштувань, що додатково підкреслює цінність виконаного аналізу, торкаючись важливої для теорії та практики професійного розвитку теми відповідальності, без якої будь-який аспект людського розвитку втрачає сенс.



**Рис. 3.7. Розподіл рівнів відповідальності залежно від мотиваційного налаштування суб'єктів професійного розвитку**

*Джерело: табл. 3.4, перерахунок даних авторський.*

Окремо ілюструємо розподіл відповідальностей суб'єктів професійного розвитку за кожним із його рівнів: відповідальність не виражена (рис. 3.8); відповідальність ситуативна (3.9); відповідальність виражена (3.10). На прикладі рис. 3.8 можна побачити, що відповідальність найбільш не характерна для осіб, налаштованих на прояв, відповідно, обізнаності, егоцентризму та урахування операційних перешкод (14,4%, 10,8%, 10,8%).

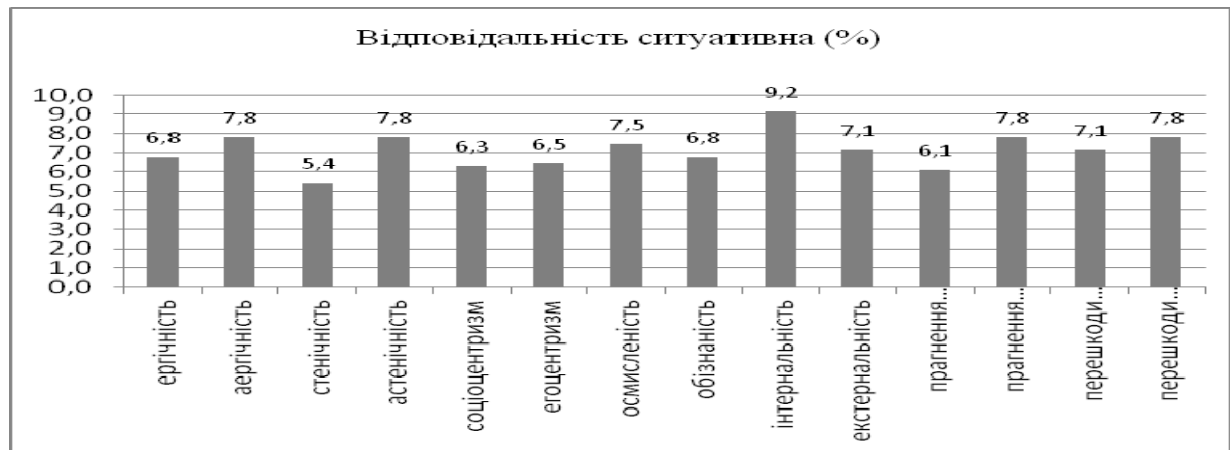
Такі мотивованості, як виявляється, найменше схиляють персонал до прояву відповідальності за свій стан професійного розвитку.



**Рис. 3.8. Розподіл відповідальності, що не виявлена залежною від мотиваційного налаштування суб'єктів професійного розвитку**

*Джерело: табл. 3.4, перерахунок даних авторський.*

Як про те свідчить рис. 3.9, відповідальність ситуативна найбільше виражена (9,2%) для мотивованості інтернальної, яка стосується прагнення суб'єкта самостійно управляти й контролювати прояви відповідальності.



**Рис. 3.9. Розподіл відповідальності ситуативної залежно від мотиваційного налаштування суб'єктів професійного розвитку**

*Джерело: табл. 3.4, перерахунок даних авторський.*

Найменше (5,4% та 6,1%) вона виражена для мотивованостей, відповідно, стенічної (з домінуванням емоцій радості, гордості, оптимізму при реалізації цілей) та з інструментально-стильовим прагненням,



орієнтованим на особисту енергію, прагнення до лідерства. Для всіх інших, поданих таблицею 3.4 мотиваційних налаштованостей ситуативна відповідальність розподілена відносно рівномірно – від 6,3% (соціоцентризм) до 7,8% (аергічність, астенічність, операційні перешкоди), стосуючись суб'єктів з відсутністю у них плану в досягненні мети, відволіканням на сторонні справи, малою працездатністю, відмовами від раніше запланованого, з домінуванням тривоги, апатії, тощо.

Вираженість відповідальності, як спостерігаємо з рисунку 3.10, підпорядкована розбіжностям за мотиваційною налаштованістю найбільш виразно. Найбільше вона виражена для осіб, мотиваційно налаштованих на стенічність (13,2%) з домінуванням емоцій радості, гордості, оптимізму при реалізації цілей, яким вони підпорядковують свою діяльність.



*Рис. 3.10. Розподіл відповідальності залежно*

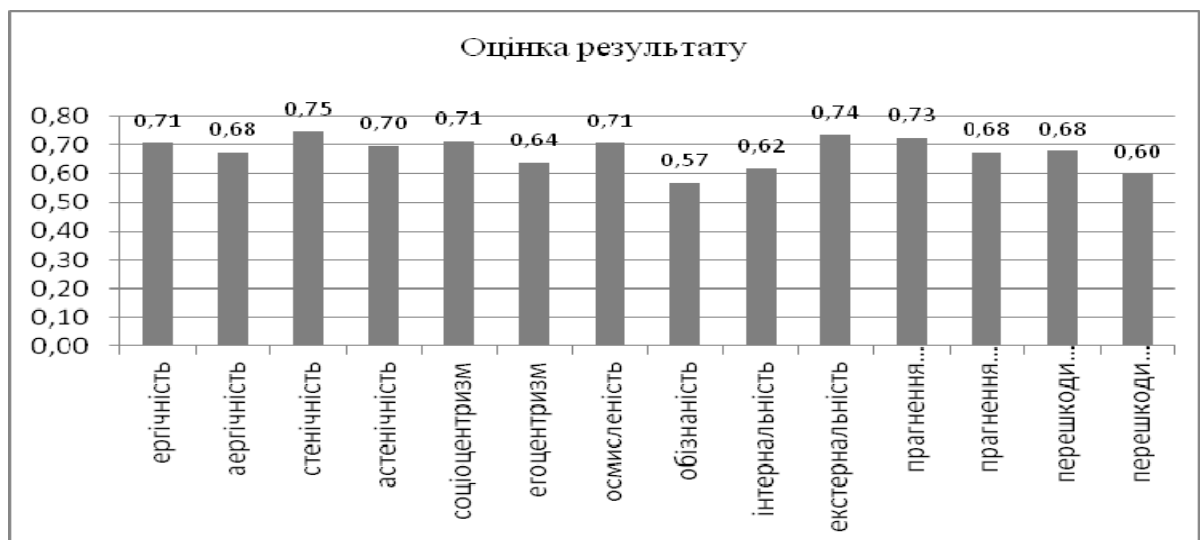
**від мотиваційного налаштування суб'єктів професійного розвитку**

*Джерело: табл. 3.4, перерахунок даних авторський.*

Вираженість відповідальності характерна також для осіб, мотиваційно налаштованих на прагнення інструментально-стильові з домінуванням орієнтирів на особисту енергію, рішучість, прагнення до лідерства (11,2%) та на соціоцентризм із перевагами соціально значущої мотивації, вираженої в домінуванні спонукань, пов'язаних із почуттям обов'язку і необхідністю виконання дорученого, прагненням реалізувати наміри близьких людей, бажанням допомогти оточуючим, заслужити їхню повагу (10,3%). Найменше вираженість відповідальності проявлена для налаштованих на інтернальність

(1,0%) з прагненням суб'єкта самостійно управляти й контролювати прояви відповідальності. Пояснюємо це ефектом «заміщення», коли бажання самостійності стосовно управління і контролю превалює над почуттям відповідальності, надаючи йому «другорядності».

Цікавість викликає результат оцінки діяльності суб'єкта з позиції його залежності від рівня відповідальності. Вважаючи емпірично, що у разі повної відповідальності (z) повноцінно якісний результат діяльності (r) справджується у трьох випадках із трьох (три фігурує за кількістю градацій рівнів відповідальності у вихідній таблиці даних, табл. 3.4), у разі ситуативної відповідальності (y) – у двох випадках із трьох, у разі відсутності відповідальності (x) – у одному випадку із трьох, отримуємо нагоду застосувати формулу  $r = (x \times 1/3 + y \times 2/3 + z \times 3/3) / 100$  і проаналізувати оцінені значення з позиції залежності їх від мотиваційного налаштування суб'єктів діяльності (рис. 3.11).



**Рис. 3.11. Розподіл оцінок потенційного результату професійного розвитку з урахуванням мотиваційного налаштування респондентів**

*Джерело: табл. 3.4, перерахунок даних авторський.*

Вперше виявляємо, що, незалежно від варіацій мотиваційного налаштування, за наявності відповідальностей визначеної, ситуативної та не визначеної, а також емпіричного уявлення про різну для них результативність діяльності, остання в інтегрованому представленні не

досягає ста відсотків, як на те потрібно було б розраховувати при відповідальному ставленні до професійного розвитку.

Наприклад, навіть мотивоване налаштування на ергічність за окресленими у табл. 3.4 даними щодо відповідальності суб'єктів у варіації «не виражена» (14,7%), «ситуативна» (58,8%) та «виражена» (26,5%) визначає результатом значення 0,71 ( $r = (x \times 1/3 + y \times 2/3 + z \times 3/3) / 100 = (14,7 \times 1/3 + 58,8 \times 2/3 + 26,5 \times 3/3) / 100 \approx 0,71$ ), хоч в інтуїтивному сприйнятті мотиваційного налаштування на ергічність (прагнення до досягнення поставленої мети і доведення розпочатої справи до кінця), здавалось би, результат мав би бути сто відсотковим (1,0).

Потенційний результат професійного розвитку з урахуванням відповідальності за нього (залежно від мотиваційного налаштування респондентів) можна побачити в його оцінці, як це видно з табл. 3.4. Найвищий результат засвідчує мотиваційне спрямування діяльності суб'єктів на стеничність (0,75), тобто на випадок, коли домінують емоції радості, гордості, оптимізму, а найнижчий – на обізнаність (0,57), коли у суб'єкта наявні лише загальні відомості про конкретні діяльнісні функції, покладання на вказівки щодо відповідальної поведінки у діяльності з прагненням відстояти свою позицію. Нами дана обставина сприймається прямою вказівкою на те, щоб не обмежуватися лише обізнаністю працівників, а створювати умови для прояву належної відповідальності для безперервного професійного розвитку, набуття необхідних професійних компетенцій персоналу, що має стати прямим обов'язком усіх партнерів соціального діалогу на різних економічних рівнях.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дисертації обґрунтовано можливості формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, адаптованого до умов інтеграції в ЄС, напрями вдосконалення мотиваційного

забезпечення професійного розвитку персоналу та підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку. Це дозволило обґрунтувати такі висновки:

1. Розроблено науково-методичний підхід до структурно-функціональної побудови моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Особливістю механізму є формування багаторівневої системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, адаптованої до умов євроінтеграції України. Обґрунтовано мету, принципи, функції, цільові орієнтири та особливості мотиваційного впливу окремих блоків механізму, специфіку функціонування на різних економічних рівнях.

2. Розроблено циклограму мотиваційного процесу активізації діяльності працівника у сфері професійного розвитку, яка доводить потребу створення належного мотиваційного середовища на підприємстві для розкриття здібностей працівників та формування свідомих прагнень до саморозвитку, набуття затребуваних професійних компетентностей.

3. Обґрунтовано, що вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу підприємств потребує змін у політиці доходів, створення сприятливих умов для професійного зростання; посилення зв'язку між отримуваною оплатою праці і підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня; розширення горизонтальної і вертикальної взаємодії соціальних партнерів на різних економічних рівнях, їх співучасті у стимулюванні процесів професійного розвитку.

4. Запропоновано методикку діагностики системи мотивації професійного розвитку працівників підприємства, яка дозволяє розробляти адресні заходи мотиваційного впливу на персонал в межах підприємства.

5. На основі аналізу даних світової статистики та моделювання доведено необхідність регулювання державою доходів населення, що має важливе мотиваційне значення для ефективного освітньо-професійного розвитку населення та перспектив підвищення якості людського розвитку.

6. У новому ракурсі подано місце відповідальності соціальних партнерів у системі мотивації професійного розвитку із введенням стимулів та стягнень за дотримання чи порушення зобов'язань сторін у домовленостях між ними. Як результат аналізу змістового наповнення Національної рамки кваліфікації, відмічено відсутність у цьому офіційному документі, яким регламентовано вимоги щодо знань, умінь, комунікацій на кожному етапі професійного розвитку, власне відповідальності. Цей недолік усунено поданням інформації щодо відповідальності як того, хто розвиває (навчає), так і того, хто розвивається (навчається) та рекомендаціями щодо застосування заохочень та санкцій, застосування яких робить мотивацію професійного розвитку керованою та спрямованою на поступальність.

7. Визначено, що ігнорування обов'язковості інвестування у професійний розвиток персоналу з боку роботодавців має супроводжуватися відповідними штрафними санкціями місцевих органів влади, зацікавлених у підвищенні загальної якості людського потенціалу певної території (підставою таких стягнень може бути укладена регіональна трудова угода). Невиконання працівниками підприємств взятих зобов'язань щодо безперервного професійного розвитку має супроводжуватися позбавленням премій, можливостей кар'єрного зростання та ін. (на підставі укладеного колективного договору, результатів оцінювання персоналу).

8. Набули розвитку науково-методичні положення щодо визначення рівнів відповідальності суб'єктів професійного розвитку залежно від специфіки мотиваційного налаштування, які доцільно враховувати у практичній діяльності підрозділів розвитку персоналу на підприємствах.

Результати дослідження, викладені у розділі 3, відображено у публікаціях автора [88; 89; 90; 93; 94; 95; 97; 100].

## ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано вирішення актуального науково-прикладного завдання, яке полягає у розробленні теоретичних положень, методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України.

За результатами дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. Теоретичний аналіз засвідчив, що донині не знайдено єдиного підходу вчених-економістів до розуміння сутності професійного розвитку персоналу. Авторська версія визначення дає змогу розуміти професійний розвиток дуально: на рівні підприємства – як комплекс заходів, що забезпечує безперервне оновлення професійних знань та навичок персоналу, його адаптацію до зростаючих професійних вимог, зацікавленість у професійному зростанні в інтересах активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства; на рівні працівників – як процес неперервного розвитку професійної компетентності на основі поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві. Такий підхід дав змогу акцентувати увагу на необхідності стимулювання спільної зацікавленості соціальних партнерів у безперервному професійному зростанні.

2. Мотивацію професійного розвитку персоналу запропоновано розуміти як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів), які впливають на персонал, формуючи зацікавленість в постійному професійному самовдосконаленні на основі постійного оновлення професійних знань, умінь та навичок. Змістовну характеристику цього процесу доповнено визначенням зв'язку функціональних складових механізму мотивації професійного розвитку персоналу, специфіки чинників формування і руйнування мотивів професійного розвитку у роботодавців і

найманих працівників, регуляторів мотиваційного впливу в межах окремих професійних груп, побудовою циклограми мотиваційного процесу, що поглиблює наукові уявлення про особливості мотиваційного менеджменту у сфері професійного розвитку.

3. Систематизація методів і технологій управління мотивацією професійного розвитку, розроблена з урахуванням досвіду ЄС, засвідчила такі їх спільні риси: 1) розширення спектру дії; 2) охоплення мотивуючим впливом усіх соціальних партнерів; 3) орієнтацію на інноваційно-інтелектуальний розвиток; 4) оцінювання корисності різноманітних форм навчання для професійного зростання персоналу. Запропоновано науково-методичний підхід щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу в системі управління мотивацією професійного розвитку, який передбачає процедури поетапного комплексного оцінювання якісних характеристик персоналу та його мотивованості в межах професійних груп. Це створює підґрунтя для коригування стимулів до професійного зростання в залежності від змін у компетентностях конкретних працівників.

4. На основі проведення комплексної оцінки доведено, що в країнах Євросоюзу мотивація безперервного професійного розвитку персоналу підприємств набуває системного і масштабного характеру, стає багаторівневою, багатоаспектною, давно не обмежується суто середовищем окремих підприємств і навіть окремих країн; перелік впливових мотиваторів охоплює різноманітні чинники та інструменти впливу (правові, економічні, фінансові, соціальні, організаційні, культурні, науково-методичні, інформаційні тощо). Усупереч європейським тенденціям, в Україні мають місце вкрай обмежені обсяги професійного навчання на підприємствах, слабкість взаємодії соціальних партнерів в цих питаннях, ігнорування більшістю роботодавців потреб інвестування у розвиток персоналу, професійну підготовку у навчальних закладах. Окреслена ситуація на етапі

євроінтеграції несе загрози низької конкурентоспроможності для країни, суб'єктів господарювання і, відповідно, українських працівників.

5. Оцінка дієвості мотивації професійного розвитку персоналу, здійснена на мікрорівні з використанням запропонованих засобів діагностики (оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і його мотивованості на результати трудової діяльності; сценарного підходу до варіативного моделювання зв'язку професійного розвитку персоналу і підвищення продуктивності праці), соціологічних досліджень, засвідчила слабкість економічної мотивації персоналу до професійного розвитку, нестачу відчутного зв'язку між оплатою праці та освітньо-кваліфікаційними чинниками, що негативно позначається на намірах працівників щодо продовження освітньо-професійного навчання, стає гальмом інноваційних зрушень в діяльності підприємств.

6. Розроблено модель механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, особливістю якої є функціонування на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях за участю соціальних партнерів. Структурно-функціональна побудова моделі механізму ґрунтується на визнанні необхідності багаторівневого мотиваційного впливу, застосуванні запропонованих засобів діагностики мотивації, що дозволить регулювати і стимулювати професійний розвиток персоналу підприємств з урахуванням завдань євроінтеграції України, зростаючих вимог до неперервного розвитку професійної компетентності працівників. Реалізація цього підходу дозволить запровадити міжсекторальну координацію процесів професійного навчання в Україні, поступово подолати нерівномірність й низький рівень охоплення працівників підприємств професійним розвитком у різних галузях економіки.

7. Запропоновано науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку підприємств, які базуються на багаторівневій оцінці тенденцій у мотивації професійного розвитку працівників в Україні та ЄС; застосуванні методики діагностики



ефективності мотивації; розробці системи мотиваційних заходів, які передбачають на мікрорівні як стимули (бонуси, надбавки до оплати праці за успіхи у безперервному розвитку, премії, індивідуальні компенсаційні пакети, додаткові відпустки, пільги), так і стягнення на умовах колективної домовленості в межах соціального діалогу; підвищенні відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку на основі тісної взаємодії на різних економічних рівнях та співучасті в організації і фінансуванні програм, проектів, центрів безперервного професійного розвитку працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абросимова М.Г. Использование информационных и коммуникационных технологий в организации самостоятельной работы студентов колледжа / М.Г. Абросимова // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2004. – № 3. – С. 55 – 59.
2. Акмеология: методология, методы и технологии / Матер. научн. сессии, посвящ. 75-летию чл.-кор. РАО, Президента МААН Н.В. Кузьминой / Под ред. А.А. Деркача. – М.: РАГС.– 1998. – 230 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р. Акофф; ред. В.Т. Рысин; пер. с англ. В.А. Бирюков, М.М. Кресберг. – М.: Прогресс. – 1985. – 328 с.
4. Алексюк А. М. Методы обучения и методы учения / А. М. Алексюк. – М.: Знание. – 1980. – 48 с.
5. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2010. – № 1. – С. 50 – 52.
6. Алімасова Д.П. Теоретичні основи професійної підготовки майбутніх менеджерів / Д.П. Алімасова // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія. – 2013. – Вип. 38(1). – С. 215 – 221.
7. Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Амстронг. – М.: Инфра-М. – 2002. – 328 с.
8. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания. – М.: Наука. – 1977. – 380 с.
9. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания / Б.Г. Ананьев. – СПб.: Питер. – 2000. – 485 с.
10. Андриевская И.К. Стресс-тестирование: обзор методологий / И.К. Андриевская // Управление в кредитной организации. – 2007. – № 5. – С. 88 – 96.
11. Андрущенко В.П. Социальная философия / В.П. Андрущенко, Н.И. Горлач. – Киев - Харьков: «Единорог». – 2002. – 736 с.

12. Анкети і тести. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://erudyt.net/dokumentatsiya/informaciya-dlya-psixologiv/metodichni-rekomendaciji-dlya-praktichnix-psixologiv-i-socialnix-pedagogiv.html>
13. Антонюк В.П. Оцінка взаємозв'язку людського розвитку та конкурентоспроможності на міжнародному рівні: рейтинговий аналіз / В.П. Антонюк, О.Д. Прогнімак, Д.В. Кузнецова // Економіка промисловості. – 2013. – № 3. – С. 177 – 191.
14. Бабанский Ю.К. Оптимизация процесса обучения / Ю.К. Бабанский – М.: Педагогика. – 1977. – 257 с.
15. Багирова И.Х. Кейс-стади как интерактивный метод в образовании студентов-экономистов в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом» / И.Х. Багирова, Б.С. Барыхин / Экономика. Образование. Вестник ТГУ. – 2012. – № 3(19) – С. 118 – 129.
16. Базалук О.О. Філософія освіти / О.О. Базалук, Н.Ф. Юхимченко. – К.: Кондор. – 2010. – 164 с.
17. Баксанский О.Е. Когнитивный образ мира / О.Е. Баксанский, Е.Н. Кучер. – М.: «Канон+» РООИ «Реабилитация». – 2010. – 224 с.
18. Бала Р.Д. Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві / Р.Д. Бала // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – Львів : РВВНЛТУУ. – 2010. – Вип. 10. – 360 с.
19. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал. – 2006. – 512 с.
20. Батишев С.Я. Профессиональная педагогика / С.Я. Батишев. – М.: Изд-во ЭГВЕС. – 2010. – 456 с.
21. Батракова Л.Г. Показатели развития экономики знаний / Л.Г. Батракова // Ярославский педагогический вестник. – 2012. – № 2. – Т. I. – С. 107 – 111.
22. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблодська, О.О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури. – 2009. – 400 с.

23. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. – 2010. – № 4. – С. 28 – 31.
24. Белкин В. Мотивы и стимулы труда / В. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. – 2011. – № 7. – С. 44 – 47.
25. Белова Я. История мотивации сотрудников в одной компании / Я. Белова // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 9. – С. 10 – 15.
26. Бердяев Н.А. Человек и машина (проблема социологии и метафизики техники) / Н.А. Бердяев // Путь. – 1933. – № 38. – С. 3 – 38.
27. Беспалько В.Н. Персонифицированное образование // Педагогика. – 1998. – № 2. – С. 12 – 17.
28. Близнюк В.В. Методичні підходи до оцінки персоналу / В.В. Близнюк // Вопросы экономики. – 2007. – № 6. – С. 67 – 74.
29. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2012. – № 1. – С. 88 – 101.
30. Богданов Ю.Н. Мотивация персонала / Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Шмонин, В.Т. Ярыгин // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 11. – С. 14 – 19.
31. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности / В.А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ. – 2001. – 511 с.
32. Болотнікова І.В. Професіоналізм та професійна компетентність як складові психічної зрілості особистості / І.В. Болотнікова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Psihologia/42691.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Psihologia/42691.doc.htm)
33. Большой толковый социологический словарь (Collins). – Том. 2 (П-Я): Пер. с англ. – М.: Вече, АСТ.– 1999. – 528 с.
34. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні проблеми особистісного розвитку керівників закладів середньої освіти у процесі підвищення кваліфікації / О.І. Бондарчук // Післядипломна освіта в Україні. – 2006. — № 2. – С. 77 – 79.

35. Бордовский, В.А. Взаимосвязь смысложизненных ориентаций и перфекционизма в структуре личностных особенностей субъекта помогающих профессий / В.А. Бордовский // Человек. Сообщество. Управление. – Краснодар. – 2013. – № 2. – С. 5 – 17.
36. Бочков В.Е. Комплексная оценка особенностей моделей организации обучения с использованием дистанционных образовательных технологий на основе феноменологической системы классификации / В.Е. Бочков // Открытое образование. – 2004. – № 5. – С. 15 – 27.
37. Буковинська М.П. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства / М.П. Буковинська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3 (154). – С. 173 – 177.
38. Булгаков А.В. Внеаудиторные формы работы как фактор динамики учебной мотивации и успешности обучения в вузе / А.В. Булгаков // Инновации в образовании. – 2002. – № 4. – С. 62 – 76.
39. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2002. – № 2. – С. 23 – 34.
40. Верхоглядова Н.І. Економіка підприємства / Н.І. Верхоглядова, Д.М. Ядранський, Н.А. Іваннікова. – К.: ВД «Професіонал», 2008. – 384 с.
41. Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності (2012-2017) [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pdp/pdp\\_u/vvp\\_ek\\_2012\\_2017\\_u.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pdp/pdp_u/vvp_ek_2012_2017_u.xlsx)
42. Вишняков О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей / О.Л. Вишняков, В.П. Грачев // Управление персоналом. – 2003. – № 12. – С. 52 – 54.
43. Гарфинкель Г. Исследования по этнометодологии. – СПб.: Питер. – 2007. – 335 с.

44. Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях / В.И. Герчиков // ЭКО. – 1996. – № 6. – С. 106 – 108.
45. Герчиков И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчиков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
46. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник / И.И. Герчикова. – М.: Банки и биржи, Юнити. – 2004. – 521 с.
47. Гершунский Б.С. Концепция самореализации личности в системе обоснования ценностей и целей образования / Б.С. Гершунский // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 3 –7.
48. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 660 с.
49. Гилбрейт Д. Экономические теории и цели общества / Д. Гилбрейт; под ред. акад. Н. Н. Иноземцева. – М. : Прогресс, 1979. – 406 с.
50. Глобальный рейтинг економік країн світу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gni/rating-countries-gni-info>.
51. Глухов В.П. Основы психолінгвістики / В.П. Глухов. – М.: АСТ: Астрель. – 2005. – 351 с.
52. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП. – 2004. – 368 с.
53. Головачев А.С. Организация, нормирование и оплата труда / А.С. Головачев – Минск: Новое знание, 2007. – 603 с.
54. Гончаренко С.У. Методика навчання і наукових досліджень у вищій школі / С.У. Гончаренко, П. М. Олійник, В. К. Федорченко та ін.; За ред. С.У. Гончаренка, П.М. Олійника. – К.: Вища школа. – 2003. – 323 с.
55. Гончарова Н.О. Основы професійної орієнтації / Н.О. Гончарова. – К.: Видавничий дім «Слово». – 2010. – 168 с.

56. Горчакова Е.Б. Мотив достижения успеха в структуре личности и деятельности будущих менеджеров: автореф. дис. канд. психол.наук / Е.Б. Горчакова. – Хабаровск, 2002. – 22 с.
57. Горячук В.Ф. Инвестиции в человеческий капитал и отдача от них / В.Ф. Горячук // Экономика и экономические науки. – 2012. – № 1(2) – С. 32 – 39.
58. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду / С.І. Гребінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5 – Т. 2 (136) – С. 91 – 94.
59. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління / Н.О. Григор'єва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya>
60. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
61. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2004. – 535 с.
62. Грішнова О.А. Людський розвиток / О.А. Грішнова. – К.: КНЕУ. – 2006. – 308 с.
63. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проєкт: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.О. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9 – С. 15-19.
64. Гузеев В.В. Системные основания образовательной технологии / В.В. Гузеев. – М.: Знание, 1995. – 135 с.

65. Гуров В.Н., Чикильдина Н.А. Конструирование образовательного пространства в контексте модульно-компетентной технологии / В.Н. Гуров, Н.А. Чикильдина // Инновации в образовании. – 2011. – № 5. – С. 4 – 19.
66. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 5. – С. 16 – 19.
67. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2010. – № 1. – С. 13 – 18.
68. Гущина Ю.И. Экономика знаний как этап в развитии постиндустриального общества / Ю.И. Гущина, Т.В. Нестеренко, В.В. Рекеда // Экономические науки. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-znaniy-kak-etap-v-razvitiy-postindustrialnogo-obschestva>.
69. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ. – 2005. – 398 с.
70. Данюк В.М. Управління персоналом / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков. – К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ. – 2013. – 666 с.
71. Денисенко М.І. Підвищення ефективності професійного навчання безробітних в умовах трансформації суспільної системи / М.І. Денисенко // Ринок праці та зайнятість населення. – 2010. – № 1. – С. 67 – 87.
72. Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
73. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала / А.А. Деркач. – М.: Изд-во МПСИ; МПО «МОДЭК» . – 2004. – 752 с.
74. Деркач А.А. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма / А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина. – М.: Луч. – 1993. – 32 с.



75. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз. – М.: Эксмо. – 2006 – 432 с.
76. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления / Дж. М. Джордж, Г.Р. Джоунс.; пер. с англ. – М.: ЮНИТА-ДАНА. – 2003. – 463 с.
77. Дідковська Б.В. Сучасні підходи до надання можливостей для розвитку власних здібностей / Б.В. Дідковська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 5 (144). – С. 217 – 220.
78. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / А.М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>
79. Дмитренко О.Т. Розвиток творчого потенціалу майбутнього фахівця: Монографія / Т.О. Дмитренко, К.В. Яресько, Т.В. Колбіна та ін. – Херсон: ПП Вишемірський В.С. – 2014. – 424 с.
80. Добренко О.О. Проблеми формування конкурентних переваг професійного ринку праці / О.О. Добренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 1 (152). – С. 200 – 203.
81. Добролюбов Е.А. Система матеріального і нематеріального стимулювання (мотивації) персоналу / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2010. – № 3. – С. 41 – 44.
82. Добрякова А. Мотивационный менеджмент в новых экономических условиях / А. Добрякова // Мотивация и оплата труда. – 2010. – № 2. – С. 35 – 45.
83. Докучаєв О.А. Мотивація персоналу та її взаємозв'язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / О.А. Докучаєв; Одеський національний політехнічний університет. – Одеса. – 2008. – 31 с.
84. Доронина И.В.. Мотивация трудовой деятельности / И.В. Доронина, М.А. Бичеев – Новосибирск: ПВК. – 2009. – 112 с.

85. Дослідження відповідальності як чинника професійного самовдосконалення. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://social-science.com.ua/article/1155>
86. Дрозач М. Проблеми якості персоналу: можливості розвитку компетенцій на робочому місці / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 47 – 51.
87. Дрозач М. Формування інноваційної моделі розвитку професійного навчання персоналу на виробництві / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 3. – С. 28 – 32.
88. Дудко С.В. Аспекти якості професійної підготовки фахівців з позицій соціальної відповідальності бізнесу / С.В. Дудко, М.В. Семикіна // Conference Proceedings of the 5th International Scientific Conference Modern Problems of Management: Economics, Education, Health Care and Pharmacy, October 26 – 29, 2017. – Opole, Poland. – 2017. – С. 180 – 181.
89. Дудко С. Компенсаційна політика як важіль активного використання людського капіталу / С. Дудко, А. Семикіна, А. Мельнік // Volume of Scientific Papers Economy and Education: Modern Tendencies. – Opole, Poland. – 2017. – С. 211 – 218.
90. Дудко С.В. Мотиваційні основи управління професійним розвитком персоналу / С.В. Дудко // Фінансово-економічне та інноваційне забезпечення розвитку підприємництва у галузях економіки, туристичному та готельно-ресторанному бізнесі: колективна монографія / В. Яценко, С. Пасека та інші: [за заг. ред. д.е.н., проф. Яценка В.М.]. – Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom. – 2017. – С. 577 – 587.
91. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації / С.В. Дудко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 6. – Т. 2 (253) – С. 57 – 65.

92. Дудко С.В. Аналіз тенденцій освітньо-професійного розвитку населення в контексті руху до інноваційної економіки / С.В. Дудко // Людина і праця в економіці регіону: Всеукр. науково-практ. конф., 31 жовтня 2016 р.: тези доповідей. – Кропивницький: РВЛ ЦНТУ. – 2016. – Ч. 1. – С. 89 – 92.
93. Дудко С.В. Інвестування у безперервний освітньо-професійний розвиток населення як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки / С.В. Дудко, С.М. Маклаков, А.В. Сало // Фінансовий простір. Міжнародний науково-практичний журнал. – 2016. – № 4 – С. 78 – 85. Режим доступу: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/main/uk/24>
94. Дудко С.В. Криза політики доходів як чинник демотивації у сфері праці / С.В. Дудко, М.В. Семикіна, А.В. Семикіна // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон: ХНТУ.– № 25(14), 2017. – С. 148 – 154.
95. Дудко С.В. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу / С.В. Дудко, Н.В. Гончарова, С.М. Маклаков // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон: ХНТУ.– № 26(15), 2017. – С. 55–62.
96. Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу в умовах конкурентного середовища / С.В. Дудко, М.В. Семикіна // Підприємництво і маркетинг у ХХІ столітті: Міжнар. наук.-практ. конф., економічний науково-практичний форум, 23 – 25 вересня 2016 р.: тези доповідей. – Хмельницький: ХНУ. – 2016. – С. 93 – 96.
97. Дудко С.В. Нова мотиваційна роль служби персоналу підприємства в контексті вимог європейських ринків праці / С.В. Дудко // Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку [Електронний ресурс]: Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 14-16 листопада 2017 р.: тези доповідей. – Київ: КНЕУ. – 2017. – С. 152-155. Доступ до електронного ресурсу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/22912>

98. Дудко С.В. Підвищення конкурентоспроможності персоналу через адаптацію професійного навчання до вимог європейських ринків праці / С.В. Дудко // Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті: Міжнар. наук.-практ. конф., 29 листопада 2017 р.: тези доповідей. – Кропивницький: ЦНТУ. – 2017. – С. 54 – 56.
99. Дудко С.В. Підходи до оцінювання персоналу в системі управління мотивацією професійного розвитку / С.В. Дудко // Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: збірн. тез доповідей міжнар. науково-практ. інтернет-конф. (21–22 березня 2018 р., м. Кропивницький). – Кропивницький: «Ексклюзив-Систем», 2018. – С. 277-280.
100. Дудко С.В. Проблеми та протиріччя професійного розвитку персоналу на підприємствах України / С.В. Дудко // Туризм і гостинність: вчора, сьогодні, завтра: Міжнар. наук.-практ. конф., 12 – 13 жовтня 2016 р.: тези доповідей. – м. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького. – 2016. – С. 94-97.
101. Дудко С.В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств / М.В. Бугаєва, С.В. Дудко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 30. – С. 127 – 138.
102. Дудко С.В. Чинники та регулятори мотивації професійного розвитку персоналу / С.В. Дудко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: Міжнар. наук.-практ. конф., 29 листопада – 1 грудня 2017 р.: тези доповідей. – Хмельницький: ХНУ. – 2017 – С. 65 – 67.
103. Дудко С.В. Якість підготовки фахівців вищою школою і соціальна відповідальність бізнесу / С.В. Дудко // Проблеми і шляхи забезпечення якості вищої освіти щодо підготовки фахівців у сучасних умовах [Електронний ресурс]: Інтернет-конф., 11 листопада 2016 р. – Доступ до електронного ресурсу: <http://dl.khadi.kharkov.ua/mod/forum/discuss.php?d=4836>.

104. Економічна активність населення України у 2017 році: стат. збірник [Електронний ресурс]: сайт Державної служби статистики України / Публікації: Зайнятість та безробіття. – Електронні дані. – Київ: Державна служба статистики, 2018. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
105. Економічна складова Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління. – К.: 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/files/a/2/a2732e1-economic-ied.pdf>
106. Європейська інтеграція: навч. посібн. / М.І. Макаренко, Л.І. Хомутенко, І.І. Д'яконова / За ред. М. І. Макаренка, Л.І. Хомутенко. – К.: «Центр учбової літератури». – 2016. – 344 с.
107. Єфремов В. Трудова діяльність людини як об'єкт дослідження марксизмом та фізичною економікою / В. Єфремов // Україна: Аспекти праці. – 2014. – № 2. – С. 46 – 51.
108. Жарінова А.Г. Модель оцінки доцільності аутсорсінгу знань у процесі розвитку персоналу / А.Г. Жарінова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 9 (124). – С. 209 – 213.
109. Жданкин Н. Мотивация персонала как ключевой показатель эффективности компании / Н. Жданкин // Мотивация и оплата труда. – 2010. – № 4. – С. 32 – 38.
110. Жекунова Н.О. Стан та структура підготовки наукових кадрів в Україні: аналіз та динаміка / Н.О. Жекунова // Економіка промисловості. – 2012. – № 1 – 2 (57 – 58). – С. 397 – 402.
111. Забезпечення якісної освіти впродовж життя. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukraine2015.org.ua/tsil2>
112. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

113. Закон України «Про вищу освіту». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>
114. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-ХІІ [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
115. Закон України «Про професійний розвиток працівників» / Довідник кадровика. – 2012. – № 3 (117). – С. 48 – 52.
116. Залежність динаміки доходів від рівня освіти в Україні / <http://www.kse.org.ua/uk/research-policy/projects/?portfolioid=15>
117. Заробітна плата за професійними групами у 2012 році (за матеріалами вибіркового обстеження). – К.: ДССУ. – 2013. – 167 с. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2013/sb/12\\_13/zb\\_prof\\_12.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2013/sb/12_13/zb_prof_12.zip)
118. Заробітна плата за професійними групами у 2016 році (за матеріалами вибіркового обстеження). – К.: ДССУ. – 2017. – 165 с. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2017/zb/12/zb\\_zppg2016w.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/12/zb_zppg2016w.zip)
119. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування / О.В. Захарова. – Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ. – 2010. – 378 с.
120. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности / А.Г. Здравомыслов. – М.: Политиздат, 1986. – 223 с.
121. Зленко А.М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці / А.М. Зленко, Д.А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. № 24/1. – С. 34 – 38.
122. Змеев С.И. Технология обучения взрослых / С.И. Змеев. – М.: Изд. «Академия». – 2002. – 128 с.
123. Иванова В.В. Модель организации информационного обеспечения экономики, основанной на знаниях // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 3. – С. 25 – 42.

124. Иванова О. Система премирования как инструмент повышения уровня вовлеченности персонала / О. Иванова // Мотивация и оплата труда. – 2012. – № 2. – С. 39 – 43.
125. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин – СПб.: Изд-во «Питер». – 2004. – 509 с.
126. Іванченко Є.А. Методика оцінювання компетентності економіста в системі інтегративної професійної підготовки майбутніх економістів / Є.А. Іванченко. – Одеса: «Поліграф». – 2008. – 130 с.
127. Ігнатюк О.А. Професіоналізм особистості як об'єкт вивчення: системний підхід. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://do.gendocs.ru/docs/index-259385.html>
128. Індекс глобальної конкурентоспроможності. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/research/social-progress-index/info>
129. Індекс соціального розвитку, 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/research/social-progress-index-2016.html>
130. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: [кол. монографія] / М.В. Семикіна, С.Р. Пасека та ін. / За ред. М.В. Семикіної. – Черкаси: вид-во «МАКЛАУТ». – 2012. – 320 с.
131. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи: [кол. монографія]. / [За заг. ред. О.М. Левченка]. – Кіровоград: Ексклюзив-Систем. – 2015. – Ч. I. – 580 с.
132. Калина А.В. Ринок праці / А.В. Калина, А.А. Котвицький. – К. : Т-во «Знання», 2010. – 207 с.
133. Карапетян З. Как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников / З. Карапетян // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – № 2. – С.148 – 153.
134. Карташова Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М. – 2007. – 220 с.

135. Квалифицированная рабочая сила – основа для интенсивного, устойчивого и сбалансированного экономического роста: международное бюро труда. – Женева: МОТ. – 2010. – 70 с.
136. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. – 2013. – 445 с.
137. Кириллов Л. Как заставить сотрудников «гореть» на работе / Л. Кириллов // Управление персоналом. – 2012. – № 6. – С. 26 – 31.
138. Кирильчук В.Т. Філософія в короткому викладі / В.Т. Кирильчук, О.О. Решетов, З.В. Стежко, Г.П. Стежко. – Кіровоград: ПВЦ ТОВ «Імекс ЛТД» . – 2005. – 188 с.
139. Кирсанов О. И. Гуманитарные науки в инженерно-техническом вузе и проблема воспитания / О.И. Кирсанов, Е.С. Кирсанова // Высшее образование в России. – 2012. – № 8 – 9. – С. 104 – 110.
140. Кир'янова О. Особистісні детермінанти професійної адаптації / О. Кир'янова // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 44 – 46.
141. Климов Е.А. Пути в профессионализм / Е.А. Климов; Рос. акад. Образования. – М.: МПСИ, Флинта. – 2003. – 318 с.
142. Климов Э.А. Психология профессионального самоопределения / Э.А. Климов. – М.: Академия. – 2004. – 304 с.
143. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2011. – № 1. – С. 69 – 74. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2011\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2011_1_16).
144. Козачко О.М. Дослідження професійної мотивації студентів технічних ВНЗ в процесі вивчення графічних дисциплін / О.М. Козачко, А.О. Козачко // Вісник Житомирського державного університету. – 2014. – Вип. 5 (77). – С. 85 – 89.
145. Козюк В.В. та ін. Сучасні вимірники рівня розвитку структурних та інституціональних характеристик національної та глобальної економік



- / В.В. Козюк [та ін.]; за ред. В.В. Козюка. – 2-ге вид., випр. і доп. – Тернопіль: Вектор. – 2015. – 248 с.
146. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія / В.М. Колосок, О.А. Богачов, А.В. Алістаєва. – Маріуполь : ПДТУ. – 2011. – 244 с.
  147. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ. – 2014. – 479 с.
  148. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колотк. – К: КНЕУ. – 2011. – 397 с.
  149. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
  150. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. В.М. Колпаков. – К.: МАУП. – 2004. – 504 с.
  151. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2006. – № 1. – С. 38 – 41.
  152. Комарова О.А. Пріоритетні напрями державної освітньої політики / О.А. Комарова // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 107 – 113.
  153. Компетентностный подход в современном образовании: мировой опыт и украинские перспективы: Библиотека образовательной политики / Под ред. О. В. Овчарук. – К. – 2004. – 112 с.
  154. Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби / В.М. Мартиненко, В.О. Євдокимов, Ю.Д. Древаль та ін. – К.: НАДУ. – 2012. – 48 с.
  155. Концепция достойного труда МОТ и роль охраны труда. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/moscow/areas/safety/docs/2006/wd\\_report2006ru.pdf](http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/moscow/areas/safety/docs/2006/wd_report2006ru.pdf).

156. Концепція державної системи професійної орієнтації населення. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-п>.
157. Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/158-2006-р>.
158. Корень Т.О. Сучасні напрями психологізації професійної підготовки фахівців: монографія / В.Й. Бочелюк, С.А. Білоусов, Т.О.Корень та інші; [за ред. В.Й. Бочелюка]. – Запоріжжя: КПУ. – 2010. – Т. 1. – 348 с.
159. Кортенко Л.В. Компетентностная модель успешности работника для оценки профессионального развития персонала / Л.В. Кортенко // Стандарты и качество. – 2008. – № 11. – С. 38 – 40.
160. Краевский В.В. Общие основы педагогики: учебник / В.В. Краевский. – М. : «Академия». – 2008. – 256 с.
161. Кремень В.Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін / В.Г. Кремень // Український педагогічний журнал. – 2015. – № 1. – С. 8 – 15.
162. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор» . – 2005. – 308 с.
163. Кудрявцев Т.В. Психология технического мышления. Процесс и способы решения технических задач / Т.В. Кудрявцев. – М.: Педагогика. – 1975. – 304 с.
164. Кузьмина Н.В. Предмет акмеологии / Н.В. Кузьмина. – СПб: Политехника. – 2002. – 189 с.
165. Кузьмина Н.В. Способности, одаренность, талант / Н.В. Кузьмина. – Л.: Знание. – 1985. – 32 с.
166. Кузьмінов Є. Рефлексивне моделювання в оцінюванні ефективності праці фахівців з розробки програмних продуктів / Є. Кузьмінов. // Ефективна економіка. – 2013. – № 8. – [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2229>

167. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки // Економіка: проблеми теорії та практики: збірн. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2006. — Вип. 220: В 3 т. – Т. 1. – С. 204 – 210.
168. Ланська С.П. Безперервність професійного розвитку працівників як чинник соціально-економічного розвитку держави / С.П. Ланська // Бізнес-інформ. – 2011. – № 7 (2). – С. 102 – 104.
169. Ланська С.П. Удосконалення системи професійного розвитку працівників на виробництві в Україні: врахування зарубіжного досвіду / С.П. Ланська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9. – Ч. 6. – С. 151 – 154.
170. Левченко О.М. Людський капітал як чинник інноваційного розвитку національної економіки України / О.М. Левченко, Д.Д. Плинокос, О.В. Ткачук // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2015. – № 5 (86). – С. 3 – 9.
171. Леонтьева Е.Г. Инновации в корпоративном непрерывном обучении / Е.Г. Леонтьева // Инновации в образовании. – 2012. – № 11. – С. 48-54.
172. Литвинова Г.В. Мотив достижения успеха как фактор развития личности: автореф. дис. канд. психол. наук / Г.В. Литвинова. – Хабаровск. – 2003. – 21 с.
173. Литягин А. Целевое управление для организации / А. Литягин // Менеджер по персоналу. – 2005. – № 2. – С. 12 – 13.
174. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т.В. Лівощко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – Вип. 4. – С. 59-65.
175. Лосікова О.О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торговельних портах України: Дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Одес. держ. екон. ун-т. – Одеса. – 2010. – 131 с.

176. Лучик С.Д. Проблеми мотивації молоді до професійного розвитку в умовах кризи / С.Д. Лучик, М.В. Лучик // Вісник ЧТЕІ. Економічні науки. – 2017. – № IV(68). – С.35-45.
177. Лучик С.Д. Професійне самовизначення і професійний розвиток молоді / С.Д. Лучик, М.В. Лучик // Вісник ЧТЕІ. Економічні науки. – 2017. – № III(67). – С.16-26.
178. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: кол. монографія / за ред. Е.М. Лібанової. Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. – К., 2016. – 328 с.
179. Магопець О.А. Особливості підготовки кадрів на підприємствах в умовах формування економіки знань / А.О. Левченко, О.А. Магопець // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 21. – С. 46 – 50.
180. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер. – 2007. – 672 с.
181. Маклаков С. Оцінка стану освітньо-професійного розвитку фахівців та дієвості мотиваційних механізмів / С. Маклаков, С.Дудко, В. Кабай // Economics, Education, Health Care and Pharmacy: Conference Proceedings of the 6th International Scientific Conference Modern Problems of Management: (October 16 – 19, 2018, Opole, Poland). The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. – С.31-33.
182. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : МГФ «Знание» . – 1996. – 308 с.
183. Мартинюк Н.В. Удосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу аграрних підприємств / Н.В. Мартинюк // Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент . – 2015. – № 4 (63). – С. 88 – 94.
184. Маслов В.І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В.І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 63 – 69.

185. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер. – 2008. – 352 с.
186. Мауэрс Р. Эффективное управление / Р. Мауэрс // «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс. – 1998. – 126 с.
187. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт // Управление персоналом. – 2006. – № 7. – С. 30 – 38.
188. Махотин Д.А. Современные подходы к развитию технологического образования в общеобразовательной организации / Д.А. Махотин, В.А. Кальней // Мир науки, культуры, образования. – 2015. – № 4. – С. 65 – 58.
189. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ООО «И.Д. Вильямс» . – 2007. – 799 с.
190. Мінімальна заробітна плата серед країн світу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [infolight.org.ua/content](http://infolight.org.ua/content)
191. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М.: ИНФРА-М. – 2005. – 320 с.
192. Мосійчук І.В. Удосконалення системи управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах / І.В. Мосійчук // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – Вип. № 2 (17). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eprints.zu.edu.ua/22482/1/eui\\_2016\\_2\\_20.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/22482/1/eui_2016_2_20.pdf)
193. Мэтьюз Э. Живи легко / Мэтьюз Э. – М.: ЭКСМО. – 2011. – 208 с.
194. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І.М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9 (123). – С. 208 – 215.
195. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» від 26 березня 2001 року № 127/151. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>.

196. Національна рамка кваліфікацій. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>
197. Національні рахунки освіти України у 2016 році. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – 176 с.
198. Нікітін Ю. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / О. Нікітін, Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – № 4(154). – 2014. – С. 238–246.
199. Новиков А.М. Постиндустриальное образование / А.М. Новиков – М.: Изд-во «Эгвес». – 2008. – 136 с.
200. Норкіна Т.П. Проблеми управління трудовим потенціалом регіону / Т.П. Норкіна, З.О. Скарбун, Н.О. Тарханова // Економіка будівництва і міського господарства. – 2010. – Т. 6. – № 3. – С. 144–148.
201. Одегов Ю. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю. Одегов. – М.: Норма. – 2004. – 352 с.
202. Олпорт Г. Диспозициональная теория личности / Г. Олпорт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.e-reading.club/chapter.php/1003865/74/Zigler\\_D\\_-\\_Teorii\\_lichnosti.html](http://www.e-reading.club/chapter.php/1003865/74/Zigler_D_-_Teorii_lichnosti.html)
203. Орлова А.А. Стимулювання розвитку системи професійного навчання робітничих кадрів в Україні / А.А. Орлова // Ефективна економіка. – 2012. – №11 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1572>
204. Орлова А.А. Підготовка кваліфікованих робітничих кадрів: теорія і практика регулювання: монографія / А.А. Орлова – Кіровоград : ТОВ «Імекс-ЛТД». – 2013. – 252 с.
205. Оценивание персонала: Методы оценки персонала // Территория твоего развития – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brainity.ru/business/career/10424/>
206. Пальчевич Г.Т. Інноваційні механізми розвитку людського капіталу / Г.Т. Пальчевич // Наукові праці Кіровоградського національного

- технічного університету. – Кіровоград: КНТУ. – 2012. – Вип.21. – С. 30-36.
207. Папонова Н.Е. Какой может и должна быть мотивация работников / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия [Электронный ресурс]. – 2005. – № 11. – URL: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001842>
208. Перехід на ринок праці молоді України: результати міжнародного дослідження «School-to-work transition surveys» в Україні у 2013 та 2015 роках. Елла Лібанова, Олександр Цимбал, Олег Ярош та Лариса Лісогор. Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://www.idss.org.ua/monografii/2016\\_SDGs\\_Ukraine\\_ua.pdf](http://www.idss.org.ua/monografii/2016_SDGs_Ukraine_ua.pdf)
209. Перерва П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання / П.Г. Перерва, О.В. Жегус – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011\\_26/statiya/Pererava.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011_26/statiya/Pererava.pdf)
210. Петрачкова О.Л. Моделювання процесів рефлексивного управління механізмами формування попиту на продукцію підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. Наук зі спец. «Математичні методи, моделі і інформаційні системи в економіці» / О.Л. Петрачкова // Донецький національний ун-т. – Донецьк. – 2007. – 20 с.
211. Петрова І.Л. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: монографія / І.Л. Петрова, Г.В. Макаркіна, І.В. Терон та ін. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» . – 2012. – 268 с.
212. Печенюк А.В. Мотивація ефективного професійного розвитку науково-педагогічних працівників / А.В. Печенюк – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32609056.pdf>
213. Пиняева С.Е. Личностное и профессиональное развитие в период зрелости / С.Е. Пиняева, И.В. Андреев. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.voppsy.ru/issues/1998/982/982003.htm>

214. Полянський Ю. Від оцінювання адміністративної діяльності державного службовця до оцінювання організацій з виконання державних політик і програм / Ю. Полянський // Вісник УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 26 – 32.
215. Пономарев М. Мотивация персонала как элемент корпоративной культуры организации / М. Пономарев // Управление корпоративной культурой. – 2009. – № 4. – С. 25 – 26.
216. Пономаренко А.П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие / А.П. Пономаренко. Режим доступа: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
217. Пономарьов О.С. Відповідальність в системі професійної компетентності фахівця / О.С. Пономарьов, М.К. Чеботарьов. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – 220 с.
218. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Междунар. отношения. – 1996. – 896 с.
219. Построение системы мотивации персонала в организации. Менеджмент и трудовые отношения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3ac78a5d53b89521206c36\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3ac78a5d53b89521206c36_0.html)
220. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: метод. пособие. – М.: Центр педагогического образования. – 2009. – 448 с.
221. Праця України у 2013 році: стат. збірник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ11\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm).
222. Праця України у 2014 році: стат. збірник. Державна служба статистики України. – К.: «Консультант» . – 2015. – 280 с.
223. Професії, які виникли на останні 100 років. – [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/business/career>



224. Профессиональные навыки, способствующие росту производительности, занятости и развитию: международная конференция труда, 97-я сессия. – Женева: МОТ. – 2008. – 182 с.
225. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л.П. Пуховська, А.О. Ворначев, С.О. Леу ; за наук. ред. Л.П. Пуховської. – Київ: ІІТО НАПНУ. 2015. – 176 с.
226. Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей / Х.К. Рамперсад. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2005. – С. 160.
227. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників від 3 грудня 2008 р. № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN44854.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html).
228. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: моногр. / Р.Н. Лепя, С.Н. Шкарлет и др.; под ред. Р.Н. Лепя / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: АПЕКС. – 2013. – 272 с.
229. Робота в Україні. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=39165](http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=39165)
230. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія/ І.Л. Петрова, В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України» К.. – 2016. – 326 с.
231. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності / О.Г. Романовський. – Харків: Основа. – 2001. – 312 с.
232. Россоха В.В. Відтворення трудового потенціалу аграрної сфери : монографія / В.В. Россоха, В.Ф. Крисько. – К. : ННЦ ІАЕ. – 2012. – 234 с.
233. Рульєв В.А. Менеджмент / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: ЦУЛ. – 2011. – 312 с.
234. Савина С. Три моделі стимулювання труда персонала / С. Савина // Кадровый менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 30 – 32.

235. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – Київ : КНЕУ. – 2002. – 351 с.
236. Савченко В.А. Розвиток персоналу / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2015. – 505 с.
237. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах/ Н. Самоукина. – М.– 2006. – 224 с.
238. Самоукина Н. Счастье в рабочее время / Н. Самоукина // Мотивация и оплата труда. – 2012. – № 3. — С. 174-179.
239. Сафронова В.М. Прогнозирование и моделирование в социальной работе. – М.: Изд. центр "Академия", 2002. –192 с.
240. Сваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання персоналу вітчизняних підприємств / Л.І. Сваб // Бюлетень ЗСТУ. – 2010. – № 2 (52). – С. 303 – 306.
241. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання / М.В. Семикіна, О.О. Смірнов. – Кіровоград: КОД. – 2008. – 208 с.
242. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практики регулювання / М.В. Семикіна. – К.: Юніор. – 2003. – 426 с.
243. Семикіна М.В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства / М.В. Семикіна // Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: Кол. монографія / Кириченко О.А., Єрохін С.А. та ін.; За ред. О.А. Кириченко. – К.: Національна академія управління, 2008. – С. 245-251.
244. Семикіна М.В. Оцінка пріоритетів у мотивації професійного розвитку робітників / М.В. Семикіна, А.А. Орлова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 1. – С. 85-92.
245. Семикіна М.В. Трансформація зайнятості і проблеми реалізації конкурентних переваг молоді на ринку праці / М.В. Семикіна, О.М. Петіна, Н.В. Гончарова // Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. – 2015. – № 3 (58). – С. 165 –172.

246. Семиченко В.А. Пріоритети професійної підготовки: діяльнісний чи особистісний підхід / В.А. Семиченко // Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи. – К.: Віпол. – 2000. – С. 176 – 203.
247. Середня зарплата в США в 2015 році. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://usa-info.com.ua/live-usa/srednyaya-zarplata-v-ssha-v-2015-godu>
248. Симоненко С. Мотивация персонала: тайное становится явным / С. Симоненко // Управление развитием персонала. – 2012. – № 5. – С. 128-136.
249. Сисоєва С.О. Педагогічні технології творчого розвитку особистості: проблеми і суперечності // Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Харків: ХДПУ. – 2000. – С. 84-90.
250. Сімчера О. Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства / О. Сімчера // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 2 (13). – С. 105 – 110.
251. Слостенин В.А. Педагогика: инновационная деятельность / В.А. Слостенин, Л.С. Подымова. – М.: ИЧП «Издательство Магистр». – 1997. – 224 с.
252. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации / В.Н. Слиньков. – Киев : КНТ. – 2007. – 476 с.
253. Смутчак З.В. Інноваційний розвиток персоналу в контексті впровадження стандарту «Investors in people» / З.В. Смутчак, О.Ю. Ситник, Н.І. Легінькова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. – 2015. – С. 212-217.
254. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2003. – № 1. – С. 67-72.
255. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного вдосконалення особистості керівних кадрів освіти: монографія / за заг. ред. В.А. Семиченко. – К. – 2002. – 135 с.
256. Список країн по ВВП на душу населення. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

257. Статистичний щорічник України за 2016 рік. Державна служба статистики України. – К.: ТОВ «Август Трейд». – 2017. – 610 с.
258. Статистичний щорічник України за 2017 рік. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – 611 с.
259. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://mon.gov.ua/.../18-strategiya-reformuvannya-vishhoi-osviti-20.doc>
260. Стухляк П.Д. Теорія інформації (Інформаційно-вимірювальні системи, похибки, ідентифікація / П.Д. Стухляк, О.В. Іванченко, А.В. Букетов, М.А. Долгов.–Херсон: Айлант, 2011. – 371 с.
261. Твердынин Н.М. Технологическое образование в современном социуме: монография / Н.М. Твердынин, Д.А. Махотин. – М.: Агентство «Мегаполис». – 2012. – 320 с.
262. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. – М.: Изд-во «Контроллиш». – 1992. – 137 с.
263. Темченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О. Темченко, О. Лісніченко // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 350-353.
264. Теорія і методика професійної освіти / З.Н. Курлянд та ін.; за ред. З.Н. Курлянд. – К.: «Знання». – 2012. – 390 с.
265. Ткачук О.В. Методичні засади прогнозування потреби у фахівцях із вищою освітою в Україні / Н.В. Ушенко, О.М. Левченко, О.В. Ткачук // Управління соціально-економічними системами [монографія]; за ред. Антошкіної Л.І., Ушенко Н.В. – Донецьк: «Юго-Восток, Лтд». – 2013. – С. 36-43.
266. Трапицын С.Ю. Мотивация персонала в современной организации / С.Ю. Трапицын. – М.: Книжный дом. – 2007. – 240 с.
267. Удальцова М.В. Теории мотивации / М.В. Удальцова. – Новосибирск: НГАЭиУ. – 2006. – 215 с.

268. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
269. Управление персоналом / И. В. Харций, И. В. Ткаченко. – Ставрополь: НБ СтГАУ. – 2013. – 31 с.
270. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. – 2003. – 483 с.
271. Управління персоналом / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. – К.: КНЕУ. – 2013. – 666 с.
272. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант. – 2013. – 427 с.
273. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС. – 2007. – 235 с.
274. Утенин В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye\\_pokazateli\\_jeffektivnosti.htm](http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye_pokazateli_jeffektivnosti.htm)
275. Українське суспільство: моніторинг соціальних змін. Випуск 3 (17) / Головні редактори д. екон. н. В.М. Ворона, д. соціол. н. М.О. Шульга. – Київ : Інститут соціології НАН України, 2016. – 550 с.
276. Федулова Л.І. Менеджмент організацій / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник та ін. – К.: Либідь. – 2004. – 448 с.
277. Фільштейн Л.М. Професійна культура в аспекті підготовки фахівців / Л.М. Фільштейн, В.М. Журавльов // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – Кіровоград: КНТУ. – 2016. – Вип. 29. – С. 9-15.
278. Френкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты / Р. Френкин. – СПб.: Питер. – 2003. – 651 с.
279. Фукуяма С. Теоретические основы профессиональной ориентации / С. Фукуяма. – М.: Изд-во МГУ. – 1989. – 108 с.

280. Футурологи про освітнє суспільство майбутнього. – [Електронне видання]. – Режим доступу: [http://osvita.mediasapiens.ua/web/futurologi\\_pro\\_informatsiyne\\_suspilstvo\\_maybutnogo/](http://osvita.mediasapiens.ua/web/futurologi_pro_informatsiyne_suspilstvo_maybutnogo/)
281. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом // Економічні науки. – Серія: Облік і фінанси. – 2011. – Вип. 8 (29). – Ч. 4. – С. 366-371.
282. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5.– Т.2 (136) – С. 76-81.
283. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – М.: Дело. – 1986. – 392 с.
284. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. – М.: Вершина. – 2007. – 240 с.
285. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав. – 2006. – 488 с.
286. Ходаківський Є.І. Методологія наукових досліджень у парадигмі синергетики: монографія / Є.І. Ходаківський, В.К. Данилко, Ю.С. Цаль-Цалко // Вісник ЖДТУ: зб. наук. праць. — Житомир : Вид-во «Рута», 2009. – 332 с.
287. Хьелл Л. Теории личности. Основные положения, исследования и применение / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – К.: PSYLVIV. – 2006. – 419 с.
288. Челомова Н. Нематериальная мотивация труда. Так ли нематериальна? / Н. Челомова // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – № 3. – С. 214 – 223.
289. Червінська Т.М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т. М. Червінська // Соціально-трудова відносина: теорія та практика . – 2015.– № 1. – С. 135 – 140.
290. Чернушкіна О.О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва / О.О. Чернушкіна // Економічний форум. – 2016. – № 3. – С. 351-355.

291. Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства / О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 6. – Т.2. – С. 85-90.
292. Черенко Л.М. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції (колективна монографія) / відпов. за випуск Л.М. Черенко, О.В. Макарова, за ред. Е.М. Лібанової. – У 2-х томах. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. – С. 43-45.
293. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В.Д. Шадриков. – М.: Логос. – 2007. – 259 с.
294. Шаманська О.І., Коржевіна О.Г. Удосконалення мотиваційного середовища підприємства як фактору ефективного управління ресурсним потенціалом / О.І. Шаманська, О.Г. Коржевіна / Ефективна економіка. – 2012. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447>
295. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа. – 2005. – 224 с.
296. Швець І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу / І.Швець, Л.Родь // Схід. – 2013. – № 1(121). – С. 47-54.
297. Швець І.Б. Оцінка нагромадження людського капіталу на промислових підприємствах: моногр. / І.Б. Швець, С.В. Позднякова. – Донецьк: ДонНТУ-Норд-Прес, 2011. – 172 с.
298. Шевчук Л.М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом / Л.М. Шевчук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – 2008. – Вип. 16. – Т. 3. – С. 353-355.
299. Шендрік І. Демотивація: как действовать в различных ситуациях, чтобы вернуть сотрудникам интерес к работе / И. Шендрік // Кадровое дело. – 2012. – № 10. – С. 84-87.

300. Шестакова Е.В. Социальные льготы для сотрудников / Е.В. Шестакова // Кадры предприятия, 2012. – № 9. – С. 45-47.
301. Шиліна Н.Є. Ділові ігри як метод підготовки фахівців з інформаційної безпеки / Н.Є. Шиліна, Ю.В. Копитін // Захист інформації. – 2013. – Т. 15. – № 1. – С. 48-56.
302. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: Норма. – 2001. – 241 с.
303. Шпак Н. Седьмая мотивация / Шпак Н. // Менеджмент сегодня. – 2009. – № 6. – С. 368-377.
304. Щукін І.О. Формування системи управління персоналом на підприємстві / І.О. Щукін, Т.С. Морщенок // Економічний вісник Донбасу. – 2005. – № 1. – С. 116-120.
305. Юрик Я.І. Якість робочої сили як ключовий фактор інноваційного розвитку України / Я.І. Юрик, В.В. Близнюк // Економіка і прогнозування. – 2014. – № 1. – С. 67-87.
306. Ягутов В.В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості / В.В. Ягутов // Наукові записки. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – 2015. – Т. 125. – С. 22-28.
307. Ядранський Д.М. Трудовий потенціал в системі ринкових перетворень: монографія / Д.М. Ядранський, Л.В. Мішковець. – Д. : Моноліт, 2007. – 196 с.
308. Якою буде освіта майбутнього? – [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.svit-molodi-kiev.svitmolodi.com.ua/ua/school-user/news/yakoju-bude-osvita-maybutnogo>.
309. Яровенко Т.С. Чинники інвестиційного розвитку сфери освіти України / Т.С. Яровенко // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 1 (18) – С. 236 – 242.
310. Ярошенко Н.Н. Феноменологія професійного ідеалу в контексті культури інформаційного суспільства / Н.Н. Ярошенко. – М., 2004. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gpntb.ru/win/inter-events/crimea2004/363.pdf>



311. Ясько Б.А. «Личность – деятельность – профессиональная среда» и метасистемный подход / Б.А. Ясько // Социальная психология труда: теория и практика. – М.: ИП РАН. – 2010. – С. 101-121.
312. Azevedo R. Does Training on Self-Regulated Learning Facilitate Students' Learning With Hypermedia? / R. Azevedo, J.G. Cromley // Journal of Educational Psychology. – 2004. – Vol. 96. – №3. – P. 523-535.
313. BIS Research Paper Number 102 'Continuing vocational training survey' (CVTS4) February 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/81645/bis-13-587-continual-vocational-training-survey-cvts4.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/81645/bis-13-587-continual-vocational-training-survey-cvts4.pdf).
314. Dudko S. Motivation of professional development and corporate culture in the system of the social and labor relations / S. Dudko // Actual problems of economy and business: Всеукр. наук. конф. (англомовний круглий стіл науковців), 22 листопада 2016 р.: тези доповідей. – Кропивницький: РВЛ ЦНТУ. – 2016. – С. 82-84.
315. Continuing vocational training survey: CVTS 4-Main report. February 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/publications/continuing-vocational-training-survey-cvts4-report.pdf>
316. Continuing vocational training survey: CVTS 5-Main report. October 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/652812/Continuing\\_vocational\\_training\\_survey-main\\_report.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/652812/Continuing_vocational_training_survey-main_report.pdf)
317. E-Government Development Index: 2014 – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>

318. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms.– Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014. – P.197.
319. Eurostat. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn\\_mw\\_cur&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_mw_cur&lang=en)
320. Global Innovation Index: 2010 – 2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home>
321. Global Innovation Index: 2014 – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home>
322. Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf)
323. ITU Measuring the Information Society: 2010-2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.itu.int/newsroom/press\\_releases/2009/07.html](http://www.itu.int/newsroom/press_releases/2009/07.html)
324. ITU Measuring the Information Society: 2014-2017. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2017.aspx>
325. The changing wealth of nations : Total and per capita wealth of nations [electronic resource]. – The World Bank, 2011. – Wealth of nations [XLS 655 KB]. – Access mode : <http://data.worldbank.org/cata-catalog/wealth-of-nations>.
326. The Global Competitiveness Report: 2010 – 2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.weforum.org/reports/globalcompetitiveness-report>

327. The Global Competitiveness Report: 2014 – 2015. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>
328. The Global Competitiveness Report: 2015-2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>
329. The Global Competitiveness Report: 2016-2017. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
330. The Global Competitiveness Report: 2017-2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>
331. The Global Competitiveness Report: 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018>
332. The Global Information Technology Report: 2010-2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.weforum.org/issues/globalinformation-technology/the-great-transformation/network-readiness-index>
333. The Global Information Technology Report: 2014 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalInformationTechnology\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf)
334. The Global Information Technology Report: 2015 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/economies/#economy=UKR>
335. The Global Information Technology Report: 2016 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf)

336. Trading economics. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tradingeconomics.com/country-list/gdp-per-capita>
337. UN E-Government Survey: 2010, 2012, 2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://unpan3.un.org/egovkb/Reports/UN-EGovernment-Survey>
338. World Investment Report 2018 – UNCTAD. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf)
339. Zimmerman D.H. and Wieder D.L. Ethnomethodology and the problems of order: comment on Denzin' // Understanding Everyday Life. – L.: Routledge & Keagan Paul, 1971. – P. 289.

## Додаток А

Таблиця А.1.

## Окремі дефініції у сфері професійного розвитку персоналу

| Поняття                      | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Джерело                                    | Знайдено підтверджень в мережі Інтернет |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Дія (трудова)                | Логічно завершена сукупність трудових рухів, що виконуються без перерви одним або кількома робочими органами людини при незмінних предметах і засобах праці                                                                                                                                                        | [138, с.164];<br>[107, с. 48]              | 3180                                    |
| Діяльність трудова (людська) | Процеси активної взаємодії суб'єкта з об'єктом, під час якого суб'єкт задовольняє будь-які свої потреби, досягає мети завдяки праці                                                                                                                                                                                | [157, с. 176]                              | 91200                                   |
| Зайнятість                   | Діяльність громадян, яка пов'язана із задоволенням особистих та суспільних потреб і приносить їм дохід у грошовій або іншій формі                                                                                                                                                                                  | [60, с. 513;<br>199, с. 438]               | 8600                                    |
| Праця                        | Цілеспрямована діяльність людей зі створення матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення потреб кожного індивіда і суспільства в цілому                                                                                                                                                               | [61, с. 524]                               | 4080                                    |
| Професіоналізм               | Сукупність досягнутих індивідом теоретичних знань, практичного досвіду і професійних навичок у визначеній поділом праці сфері людської діяльності                                                                                                                                                                  | [231; 127]                                 | 2420                                    |
| Професія                     | Відокремлений («окреслений») у межах суспільного поділу праці комплекс дій, спеціальні знання та уміння щодо їх здійснення                                                                                                                                                                                         | [70, с. 622;<br>40, с. 354;<br>32, с. 105] | 752                                     |
| Професійне навчання          | Цілеспрямований безперервний процес формування у працівників підприємства знань, умінь і практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів. В організації навчання забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців з вищою освітою. | [236, с. 37;<br>71; 87; 197;<br>203]       | 323                                     |
| Професійна підготовка        | Процес формування знань, умінь, навичок, професійних якостей, необхідних для виконання професійної діяльності                                                                                                                                                                                                      | [251; 165]                                 | 520                                     |
| Спеціальність                | Підвид професії, який зумовлюється подальшим розподілом праці в рамках однієї професії                                                                                                                                                                                                                             | [70, с. 623;<br>40, с. 358]                | 346                                     |
| Кваліфікація                 | Визначається рівнем спеціальних знань, практичних навичок і характеризує ступінь складності конкретного виду роботи, яка виконується                                                                                                                                                                               | [70, с. 516;<br>40, с. 338;<br>61, с. 517] | 48900                                   |
| Авторський підхід            | Професійна підготовка – процес використання суб'єктом наданих йому природою і соціумом можливостей для формування власних професійних якостей задля виконання професійних обов'язків у сфері праці з найбільшим соціальним та економічним ефектом для себе, організації (підприємства) та суспільства.             | [88; 90; 92]                               | 22                                      |

Джерело: складено автором на основі вивчення та систематизації наукових джерел.

Таблиця А.2

### Найбільш поширені методи професійного навчання на підприємстві

| Навчання на робочому місці                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Навчання поза робочим місцем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Копіювання.</i> Працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.</p> <p><i>Наставництво.</i> Заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.</p> <p><i>Інструктаж.</i> Роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків.</p> <p><i>Делегування.</i> Передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.</p> <p><i>Метод ускладнюючих завдань.</i> Спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.</p> <p><i>Ротація.</i> Працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.</p> <p><i>Використання навчальних інструкцій.</i> Працівнику надається інформація, як працювати на конкретному робочому місці.</p> | <p><i>Ділові ігри.</i> Розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.</p> <p><i>Навчальні ситуації.</i> Реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.</p> <p><i>Моделювання.</i> Відтворення реальних умов праці на аналогах.</p> <p><i>Тренінг сенситивності.</i> Участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.</p> <p><i>Лекція.</i> Монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.</p> <p><i>Самостійне навчання.</i> Працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.</p> <p><i>Рольові ігри.</i> Один працівник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм) тощо.</p> |

Джерело: складено автором на основі [296; 235-236; 285; 304]

Таблиця А.3

### Мотивація професійного розвитку персоналу в контексті теорій, зорієнтованих на людину

| Теорії розвитку                                                   | Теорії особистості                                  | Теорії мотивації                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Психоаналітичні теорії розвитку (Ф.Тайсон, З.Фрейд)               | Его-теорія особистості (Е.Еріксон)                  | Теорія мотивації Абрахама Маслоу                                    |
| Теорія розвитку особистості (Ч.Кулі, Дж.Мід)                      | Індивідуальна теорія особистості (А.Адрер)          | Теорія мотивації Д.Мак-Клелланда                                    |
| Теорія когнітивного розвитку (Ж.Піаже)                            | Аналітична теорія особистості (К.Юнг)               | Теорія двох факторів Ф.Херцберга                                    |
| Теорія розвитку творчої особистості (Г.Альтшуллер)                | Гуманістична теорія особистості (Е.Фром)            | Теорія очікувань В.Врума                                            |
| Теорія розвитку системи професійної освіти (Д.Новіков, А.Новіков) | Соціокультурна теорія особистості (К.Хорні)         | Теорія справедливості С.Адамса                                      |
| Теорія інноваційного розвитку (М.Кондратьєв)                      | Диспозиційна теорія особистості (Г.Олпорт)          | Теорія мотивації Л.Портера, Е.Лоулера                               |
| Теорія розвитку людського капіталу (Т.Шульц, Г.Беккер)            | Структурна теорія рис особистості (Р.Кетгер)        | Теорія постановки цілей Е.Лока                                      |
| Теорія економічного розвитку (Дж.Белман, И.Шумпетер)              | Теорія типів особистості (Г.Айзенг)                 | Теорія мотивації Дугласа Мак-Грегора (теорія X, теорія Y, теорія Z) |
| Теорія розвитку людського капіталу (Т.Шульц, Г.Беккер)            | Соціально-когнітивна теорія особистості (А.Бандура) | Теорія когнітивного дисонансу Л.Фестінгера                          |
| Теорія розвитку цивілізацій (П.Сорокін)                           | Трансперсональна теорія особистості (К.Юнг)         | Теорія самоєфективності А.Бандури                                   |

Джерело: складено автором на основі [9; 11; 19; 62; 70; 287; 119; 147; 148; 170; 271]

Таблиця А.4

### Типи мотивацій та мотивів із теорій особистості

| Мотивація                                                           | Мотиви (за А. Маслоу)                                           |                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| успіху, досягнень                                                   | дефінітарні<br>(Д-мотиви)                                       | відсутні у здорової людини                          |
| уникнення невдач                                                    |                                                                 | ті, яким людина надає перевагу за певних умов       |
| емпатії (розуміння відносин, почуттів, психічних станів інших осіб) |                                                                 | ті, відсутність яких викликає негативні наслідки    |
| альтруїзму (прагнення до діяльності на благо інших)                 |                                                                 | ті, присутність яких не сприяє негативним наслідкам |
| егоїзму (поведінка з орієнтиром на особисту вигоду)                 |                                                                 | ті, відновлення яких сприяє позитивним наслідкам    |
| на процес діяльності                                                | мотиви росту<br>(Б-мотиви),<br>метапотреби,<br>побутові потреби | цілісність, завершеність                            |
| на результат діяльності                                             |                                                                 | активність, реальність                              |
|                                                                     |                                                                 | багатство, краса, доброта                           |
|                                                                     |                                                                 | унікальність, самовизначення                        |

Джерело: Дефінітарна мотивація і мотивація росту. – [Електронне видання]. –  
 Режим доступу: [http://www.e-reading.club/chapter.php/1003865/139/Zigler\\_D\\_-\\_Teorii\\_lichnosti.html](http://www.e-reading.club/chapter.php/1003865/139/Zigler_D_-_Teorii_lichnosti.html)

Таблиця А.5

### Класифікація потреб працівників підприємств

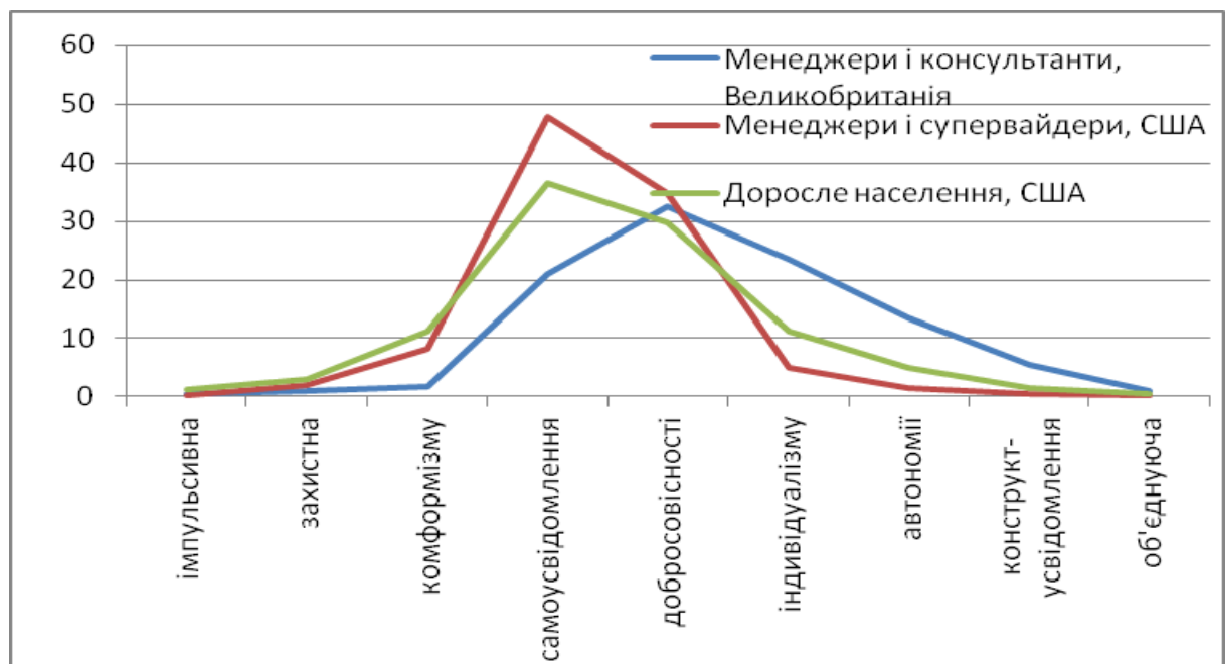
|                                               |                                                              |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| I. За природою виникнення                     | первинні, основні – виникають безпосередньо з природи людини |
|                                               | вторинні (непрямі) – виникають у період свідомого життя.     |
| II. За масштабністю, поширеністю застосування | задовольняються в одній, певній галузі життя                 |
|                                               | задовольняються в декількох сферах життя                     |
|                                               | охоплюють більшість сфер життєдіяльності                     |
| III. За комплексністю задоволення:            | задовольняються тільки одним товаром, послугою               |
|                                               | задовольняються комбінацією товарів, послуг                  |
|                                               | взаємозамінні, взаємодоповнюючі                              |
| IV. За сприйняттям                            | позитивно прийнятні                                          |
|                                               | нейтрально прийнятні                                         |
|                                               | негативно прийнятні                                          |
| V. За ступенем еластичності                   | слабко еластичні                                             |
|                                               | еластичні                                                    |
|                                               | високо еластичні                                             |
| VI. За способом задоволення                   | індивідуальні                                                |
|                                               | групові                                                      |
|                                               | громадські                                                   |
| VII. За змістом                               | соціальні                                                    |
|                                               | економічні                                                   |
|                                               | психологічні                                                 |

Джерело: складено автором на основі [185; 189; 219; 233; 242; 244; 273; 147]

### Інтегральна карта людського потенціалу Кена Уїлбера

| Складові систем і моделей розвитку людського потенціалу у карті Кена Уїлбера |                                         |                        |                             |              |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------|
| Аспекти розвитку                                                             | Рівні розвитку                          | Спрямованість розвитку | Стани відображення розвитку | Тип розвитку |
| Внутрішні аспекти індивіда («я»)                                             | Внутрішньо-індивідуальний               | когнітивна (що є)      | свідомість                  | чоловічість  |
| Зовнішні аспекти індивіда («воно»)                                           | Зовнішньо-індивідуальний (поведінковий) | моральна (що має бути) | енергія                     | жіночість    |
| Внутрішні аспекти колективу («ми»)                                           | Внутрішньо-колективний (культурний)     | емоційна, афектна      | інформація                  | патологія    |
| Зовнішні аспекти колективу («вони»)                                          | Зовнішньо-колективний (соціальний)      | міжособистісна         |                             |              |
|                                                                              |                                         | (лінія) потреб         |                             |              |
|                                                                              |                                         | самоотождження         |                             |              |
|                                                                              |                                         | естетична              |                             |              |
|                                                                              |                                         | психосексуальна        |                             |              |
|                                                                              |                                         | духовна                |                             |              |
|                                                                              |                                         | ціннісна               |                             |              |

Джерело: [Кен Уїлбер. Введение в интегральную теорию и практику: базовая интегральная операционная система всесекторно-всеуровневая карта / Кен Уилбер. – PSYLIB, 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psylib.org.ua/books/uilbk03/index.htm>]



**Рис. А.1. Стан розвитку людських спільнот (% до кількості респондентів)**

Джерело: [Сюзанна Кук-Гройтер. Развитие эго: девять уровней все большего охвата. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/doc>]



Таблиця А.7

**Мотиви трудової та навчальної (розвиваючої) діяльності**

| Мотиви навчальної (розвиваючої) діяльності                                     |                                                                                                                            |                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| мати можливість продовжувати навчання на наступних рівнях                      | стати висококваліфікованим фахівцем                                                                                        | отримати свідоцтво про освіту                                                           |
| отримати глибокі і повні знання                                                | успішно навчатися, отримувати вищий порівняно з іншими результат                                                           | отримувати винагороду за навчання                                                       |
| виконувати вимоги викладачів                                                   | бути готовим до чергових занять                                                                                            | не відставати від інших                                                                 |
| досягти похвали від інших                                                      | досягти поваги від викладачів                                                                                              | бути прикладом у навчанні для інших                                                     |
| Фактори, що мають вплив на мотиви трудової діяльності                          | уникнути осуду та покарань за погане навчання                                                                              | отримати індивідуальне (особистісне задоволення) від процесу навчання                   |
| вид трудової діяльності                                                        | значущість професії                                                                                                        | престижність професії                                                                   |
| розмір заробітної плати                                                        | організація праці                                                                                                          | умови праці                                                                             |
| взаємовідносини у трудовому колективі                                          | можливість підвищення кваліфікації                                                                                         | відношення адміністрації до зайнятості, відпочинку, побуту                              |
| можливість творчості у процесі трудової діяльності                             | спілкування, колективізм                                                                                                   | можливість прояву індивідуальних якостей                                                |
| Мотиви трудової діяльності                                                     |                                                                                                                            |                                                                                         |
| самоствердження                                                                | ідентифікації                                                                                                              | влади                                                                                   |
| процесуально-змістовні: спонукання до активності процесом і змістом діяльності | зовнішні; мотиви обов'язку; відповідальності; самовизначення самовдосконалення схвалення, престижу уникнення неприємностей | суспільна діяльність; обов'язок перед суспільством; відповідальність перед суспільством |
| саморозвитку                                                                   | досягнення                                                                                                                 | аффіліації                                                                              |

Джерело: складено автором на основі [41; 42; 44; 56; 125]

Таблиця А.8

## Складові індивідуальної мотивації професійного розвитку

| Потреби                                   | Ціннісні орієнтації                |                                           | Особистісні риси                                       | Здібності                                       |
|-------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| потреба у спілкуванні                     | термінальні цінності:              | інструментальні цінності:                 | щирість, відкритість, прагнення розуміти інших         | коректне спілкування                            |
| потреба у похвалі                         | активне, діяльнісне життя          | життєрадісність                           | вимогливість                                           | широкий загальний світогляд                     |
| художньо-естетична потреба                | стан здоров'я                      | акуратність                               | почуття власної гідності                               | достатній рівень партнерського спілкування      |
| потреба у відчутті                        | краса у природі та у мистецтві     | непримиримість до своїх і чужих недоліків | ініціативність                                         | здатність бути мовленнєвим партнером            |
| потреба у пізнанні                        | матеріально забезпечене життя      | відповідальність                          | критичність мислення                                   | здатність доцільно планувати діяльність         |
| потреба у активності                      | мир, спокій                        | самоконтроль                              | активна громадянська позиція                           | різноманітність форм, методів і прийомів роботи |
| аффіліація (потреба у зближенні з людьми) | пізнання, інтелектуальний розвиток | сміливість у відстоюванні власної думки   | готовність сприймати нове, нетрадиційне                | здатність перегрупувати свій попередній досвід  |
| потреба в ізольованості                   | незалежність суджень і оцінок      | терпимість до думок інших                 | здатність вислухати, переконати, не ображаючи опонента | прояв творчості в діяльності                    |
| потреба у раціональності                  | щасливе сімейне життя              | чесність                                  | здатність бути терплячим до помилок                    |                                                 |
|                                           | упевненість                        | вихованість                               | гуманність                                             |                                                 |
|                                           | життєва мудрість                   | раціоналізм                               | справедливість                                         |                                                 |
|                                           | цікава робота                      | обов'язковість                            | принциповість                                          |                                                 |
|                                           | любов                              | працелюбство                              | витримка і самовладання                                |                                                 |
|                                           | вірні друзі                        | незалежність                              | відповідальність                                       |                                                 |
|                                           | суспільне визнання                 | освіченість                               | працелюбство                                           |                                                 |
|                                           | рівність у можливостях             | широта                                    | наполегливість                                         |                                                 |
|                                           | свобода дій                        | поглядів                                  | толерантність                                          |                                                 |
|                                           | творчість діяльності               | ерудованість                              | тактовність                                            |                                                 |
|                                           | отримання задоволення              | чуйність                                  | доброзичливість                                        |                                                 |

Джерело: складено автором на основі [24; 25; 56; 125]

## Професії за даними інтернету: існуючі, популярні, престижні, прогнозовані

| Список професій. – Режим доступу: <a href="https://uk.wikipedia.org/wiki/">https://uk.wikipedia.org/wiki/</a> (фрагмент)                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Агроном<br>Адвокат<br>Актор<br>Акушер<br>Антрополог<br>Архітектор<br>Археолог<br>Астронавт<br>Астрофізик<br>Бариста<br>Бібліограф<br>Біолог<br>Бізнесмен<br>Будівельник<br>Бухгалтер<br>Бібліотекар<br>Ведучий<br>Ветеринар<br>Випробувач<br>Водій<br>Вчитель                  | Гардеробник<br>Географ<br>Геолог<br>Геофізик<br>Гінеколог<br>Гірник<br>Гірничий інженер<br>Головний меркшейдер<br>Графік<br>Громадський діяч<br>Грунтознавець<br>Дантист<br>Державний службовець<br>Детектив<br>Дизайнер<br>Дипломат<br>Диригент<br>Ді-джей<br>Домробітниця<br>Драматург<br>Інші професії (всього за списком 196 назв) |
| Популярні професії. – Режим доступу: <a href="http://prof.biografguru.ru/all-professii/?q=2">prof.biografguru.ru/all-professii/?q=2</a>                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Економіст<br>Юрист<br>Менеджер<br>Програміст<br>Маркетолог<br>Музикант<br>Актор<br>Архітектор<br>Лікар                                                                                                                                                                         | Дипломат<br>Каскадер<br>Дизайнер<br>Піар менеджер<br>Продюсер<br>Художники<br>Режисер<br>Психолог<br>Візажист                                                                                                                                                                                                                          |
| Найбільш престижні професії в Україні. – Режим доступу: <a href="https://hh.ua/article/15503">https://hh.ua/article/15503</a>                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Програміст, ІТ-спеціаліст (46%)<br>Лікар (24%)<br>Підприємець, бізнесмен (23%)<br>Керівник, директор (18%)<br>Інженер (17%)<br>Юрист, адвокат, прокурор (17%)                                                                                                                  | Банкір (14%)<br>Льотчик, космонавт (13%)<br>Журналіст (13%)<br>Військовослужбовець (12%)<br>Співробітник МВС, прокуратури, СБУ, МНС (11%)                                                                                                                                                                                              |
| Професії майбутнього. – Режим доступу: <a href="http://studway.com.ua/top-professions/">http://studway.com.ua/top-professions/</a>                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Менеджер з будівництва<br>Менеджер у сфері охорони здоров'я<br>Представник з продажів<br>Бухгалтер<br>Водій вантажівки, далекобійник<br>Ліцензовані медсестра чи медбрат<br>Прораб<br>Аналітик, дослідник ринку, маркетолог<br>Розробник софту/ІТ<br>Адміністративний персонал | Спеціаліст по роботі з деревом (будівельники, майстри, столяри)<br>Аналітик комп'ютерних систем<br>Аналітик управління/менеджменту<br>Бухгалтер, аудитор<br>Юрист<br>Фізіолог, хірург.<br>Девелопер софту/ІТ<br>Загальні та операційні менеджери<br>Дипломовані медсестри                                                              |

Джерело: складено автором за даними сайтів: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>; [prof.biografguru.ru/all-professii/?q=2](http://prof.biografguru.ru/all-professii/?q=2); <https://hh.ua/article/15503>; <http://studway.com.ua/top-professions/>.

**Методи та інструменти регулювання мотивів професійного розвитку персоналу**

| Мотиви                               | Методи регулювання         | Інструменти                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| економічні мотиви                    | економічні                 | Система оплати праці з обґрунтуванням тарифних ставок та посадових окладів.<br>Запровадження системи бонусів, грейдів, грантів, відшкодування витрат на навчання. |
|                                      | організаційно-технологічні | Збагачення змісту праці, професійно-кваліфікаційне просування, модернізація робочих місць, надання більшої самостійності, службового транспорту тощо.             |
| соціальні мотиви                     | соціальні;                 | Соціальні пакети, медстрахування, пільги.                                                                                                                         |
|                                      |                            | Наставництво. Партнерство. Комунікації.                                                                                                                           |
|                                      | морально-психологічні      | Моральне заохочення, подяки на сайті.                                                                                                                             |
|                                      |                            | Семінари. Виставки професійних досягнень.<br>Залучення до ділових і творчих контактів.                                                                            |
| індивідуальні мотиви                 | статусні                   | Кар'єрне зростання; застосування індивідуального заохочення.                                                                                                      |
|                                      | колективні мотиви          | методи поєднання колективних та індивідуальних стимулів                                                                                                           |
| Оприлюднення результатів діяльності. |                            |                                                                                                                                                                   |
| пізнавальні мотиви                   | інформаційні               | Обґрунтування важливості професіоналізму, набуття професійних компетентностей.                                                                                    |
|                                      |                            | Обґрунтування конкурентних переваг, перспектив професійного розвитку.                                                                                             |
| професійні мотиви                    | адміністративні            | Забезпечення ефективної зайнятості.                                                                                                                               |
|                                      |                            | Набуття нових фахових знань, умінь, навичок.                                                                                                                      |
|                                      |                            | Підвищення кваліфікації, перепідготовка.                                                                                                                          |
|                                      |                            | Отримання нових повноважень.                                                                                                                                      |
|                                      |                            | Розширення сфер відповідальності.                                                                                                                                 |
|                                      |                            | Доступ до управління процесами, людьми, колективами, підприємством.<br>Заохочення наданням додаткової відпустки                                                   |

*Джерело: складено автором на основі вивчення та систематизації наукових джерел [242; 148; 243; 241; 125].*

### Моделі мотивації праці із світової практики

| Модель мотивації праці | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Особливості                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Японська модель        | Система стимулювання будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, які характеризуються категорією і розрядом. | Виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без зв'язку з підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному разі прямо залежить від результатів роботи.                                  |
| Американська модель    | Денний зарібок працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному виразі, роботу продовжують до виконання норми. Широко застосовуються колективні системи преміювання.                                                                                                                                                                                                                   | Відмінною рисою даної системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм схиляються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.                                                             |
| Французька модель      | Спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати в залежності від вартості життя і індивідуалізація оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці здійснюється шляхом врахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.                                                                                                                                         | Застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника з шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність.                                                       |
| Німецька модель        | В центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Держава створює сприятливі умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості і захищає всіх обділених і незахищених: безробітних, хворих, старих і дітей.                                                                                                                                                                                          | <i>Гармонійна комбінація стимулювання праці і соціальних гарантій</i><br>визнана однією з найбільш оптимальних моделей, серед відомих в історії економічних моделей. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.            |
| Шведська модель        | Дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства.                                                                                                                                                                                       | Не дозволяється господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Заробітки підвищують низькооплачуваним і стримують високооплачуваним працівник. |

Джерело: складено автором на основі [58; 147; 169]

**Систематизація методів управління мотивацією  
професійного розвитку персоналу**

| Метод, джерело                                                   | Особливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Описовий метод оцінювання персоналу [17]                         | Метод передбачає виявлення й опис позитивних та негативних рис трудової поведінки працівника, його мотивованості до професійного самовдосконалення.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Метод ранжування працівників [50; 53].                           | Методом передбачено класифікація і ранжування працівників в межах певних категорій за певним критерієм (наприклад, освітньо-професійними характеристиками, наявністю необхідних компетентностей, здобутків) від кращого до гіршого.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Метод тестування персоналу [10].                                 | Передбачає поділ методів тестування на три групи: кваліфікаційні (для визначення рівня кваліфікації працівника); психологічні (для визначення особистісних якостей працівника); фізіологічні (для вияву фізіологічних особливостей людини).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Метод порівняння працівників та результатів їхньої праці [260]   | Результатом такої оцінки в межах підрозділів підприємства стає формування «ланцюга переваг» (певною мірою йдеться про оцінювання окремих складових конкурентоспроможності працівників).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Метод моделювання ситуацій [239].                                | Базується на створенні штучних ситуацій, але аналогічних змісту реальних умов діяльності.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Метод побудови алфавітно-числової шкали [28].                    | Згідно методу, вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу (цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, тощо) визначається у числовому і текстовому вимірі за певною шкалою, що дозволяє зіставляти трудові досягнення й особисті якості працівника.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Метод "360 градусів" (погляд на працівника з усіх сторін) [205]. | Методом передбачено, що відносно повна інформація стосовно діяльності і особистих якостей співробітника отримується за результатами співбесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, клієнтами, споживачами товарів та послуг.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Метод ділових ігор [301].                                        | Відповідно методу оцінювання персоналу здійснюється з використанням розроблених для цього імітаційних та розвиваючих ділових ігор. Ділові ігри проводяться з орієнтиром на оцінювання готовності персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань та індивідуального внеску у його виконання кожного учасника гри.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Метод управління за цілями [173].                                | Ідея методу полягає у формуванні для працівників певних цілей та обговоренні прогресу щодо їх досягнення. Оцінювання передбачає: визначення цілей організації, розробку плану їх досягнення; визначення цілей підрозділу його керівником; обговорення цілей підрозділу разом з працівниками, визначення останніми своїх власних індивідуальних цілей; визначення очікуваних результатів; встановлення короткострокових цілей щодо виконання професійних обов'язків; перевірка керівником підрозділу фактичного виконання обов'язків кожним працівником, вимір результатів; прийняття рішень. |

## Продовження таблиці А.12

| 1                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод управління досягненнями [235].            | Метод являє собою симбіоз методик управління організацією, що зарекомендували себе ефективними. Її основоположні принципи: а) орієнтація на досягнення взаємопов'язаних кількісних і якісних цілей; б) розробка цілей здійснюється зверху вниз так, що в основу цілей підрозділів та працівників покладаються цілі організації та, відповідно, підрозділів; в) першочергова увага надається взаємозв'язку цілей організації та розвитку ключових професійних компетентностей працівника; г) оцінювання ступеня досягнення цілей здійснюється за допомогою показників, покладених в основу прийнятої системи мотивації.                                                                                                                                                |
| Метод вирішальних ситуацій [250].               | У разі використання цього методу експерти з оцінювання персоналу готують описи так званих «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у вирішальних (типових) ситуаціях, які вимагають наявності певних професійних компетентностей. Експерт здійснює оцінювання, використовуючи журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній ситуації.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Метод рейтингових поведінкових установок [276]. | Метод засновано на використанні ідей методу вирішальних ситуацій, на основі аналізу яких формується перелік професійних якостей, що стають критеріями оцінки.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Метод шкали спостереження за поведінкою [22].   | Методом передбачено фіксування спостерігачем (експертом) на шкалі кількості випадків певного поведінки працівником у тих чи інших ситуаціях в залежності від стану його професійного розвитку.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Метод стандартних оцінок [28].                  | Експерт заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Метод центрів оцінки [59].                      | Метод засновано на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтованих на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, виявлення потенційних можливостей. Представлення методу системою «Ассесмент-центр» вирішує низку завдань: здійснює оцінку професійних знань та навичок персоналу; забезпечує оперативне управління персоналом; виконує функції навчання персоналу, його розвитку. Серед використовуваних для цього компонент: інтерв'ю співробітників з експертами; тестування психологічне, професійне, загальне; презентація співробітника перед експертами; ділова гра; анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз ситуацій; експертне спостереження. |

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукової думки (посилання у таблиці).

## Додаток Б

Таблиця Б.1

## Показники освітньої підсистеми професійного розвитку в Україні: 1990-2017 рр.

| 1    | Дошкільні навчальні заклади |                       |                       | Загальноосвітні навчальні заклади |                       |                          | Професійно-технічні навчальні заклади |                       |                                          | Вищі навчальні заклади                |                                         |                                                       |                                                         | 15      | 16      | 17   |
|------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------|---------|------|
|      | Кількість закладів, тис.    | Кількість місць, тис. | Кількість дітей, тис. | Кількість закладів, тис.          | Кількість учнів, тис. | Кількість вчителів, тис. | Кількість закладів                    | Кількість учнів, тис. | Випущено кваліфікованих робітників, тис. | Кількість ВНЗ I-II рівнів акредитації | Кількість ВНЗ III-IV рівнів акредитації | Кількість студентів ВНЗ I-II рівнів акредитації, тис. | Кількість студентів ВНЗ III-IV рівнів акредитації, тис. |         |         |      |
| 1990 | 24,5                        | 2277,0                | 2428,0                | 21,8                              | 7132,0                | 537,0                    | 1246                                  | 643,4                 | 376,7                                    | 742                                   | 149                                     | 757,0                                                 | 881,3                                                   | 11841,7 | 51838,5 | 22,8 |
| 1991 | 24,4                        | 2243,0                | 2268,0                | 21,9                              | 7102,0                | 543,0                    | 1251                                  | 648,4                 | 338,1                                    | 754                                   | 156                                     | 739,2                                                 | 876,2                                                   | 11633,8 | 51944,4 | 22,4 |
| 1992 | 23,8                        | 2216,0                | 2063,0                | 22,0                              | 7088,0                | 565,0                    | 1255                                  | 647,2                 | 307,1                                    | 753                                   | 158                                     | 718,8                                                 | 855,9                                                   | 11372,9 | 52056,6 | 21,8 |
| 1993 | 23,2                        | 2189,0                | 1918,0                | 22,1                              | 7096,0                | 579,0                    | 1185                                  | 629,4                 | 307,0                                    | 754                                   | 159                                     | 680,7                                                 | 829,2                                                   | 11153,3 | 52244,1 | 21,3 |
| 1994 | 22,3                        | 2101,0                | 1736,0                | 22,3                              | 7125,0                | 576,0                    | 1177                                  | 572,8                 | 288,4                                    | 778                                   | 232                                     | 645,0                                                 | 888,5                                                   | 10967,3 | 52114,4 | 21,0 |
| 1995 | 21,4                        | 2014,0                | 1536,0                | 22,3                              | 7143,0                | 596,0                    | 1179                                  | 555,2                 | 277,3                                    | 782                                   | 255                                     | 617,7                                                 | 922,8                                                   | 10774,7 | 51728,4 | 20,8 |
| 1996 | 20,2                        | 1856,0                | 1342,0                | 22,2                              | 7134,0                | 585,0                    | 1156                                  | 539,7                 | 274,8                                    | 790                                   | 274                                     | 595,0                                                 | 976,9                                                   | 10587,6 | 51297,1 | 20,6 |
| 1997 | 18,4                        | 1770,0                | 1172,0                | 22,1                              | 7078,0                | 571,0                    | 1003                                  | 528,1                 | 264,5                                    | 660                                   | 280                                     | 526,4                                                 | 1110,0                                                  | 10414,5 | 50818,4 | 20,5 |
| 1998 | 17,6                        | 1638,0                | 1103,0                | 22,1                              | 6987,0                | 573,0                    | 995                                   | 529,0                 | 259,2                                    | 653                                   | 298                                     | 503,7                                                 | 1210,3                                                  | 10333,0 | 50370,8 | 20,5 |
| 1999 | 17,2                        | 1216,0                | 1055,0                | 22,2                              | 6857,0                | 576,0                    | 980                                   | 527,7                 | 263,5                                    | 658                                   | 313                                     | 503,7                                                 | 1285,4                                                  | 10228,8 | 49918,1 | 20,5 |
| 2000 | 16,3                        | 1117,0                | 983,0                 | 22,2                              | 6764,0                | 577,0                    | 970                                   | 524,6                 | 266,8                                    | 664                                   | 315                                     | 528,0                                                 | 1402,9                                                  | 10202,5 | 49429,8 | 20,6 |
| 2001 | 15,7                        | 1077,0                | 968,0                 | 22,2                              | 6601,0                | 568,0                    | 965                                   | 512,3                 | 278,8                                    | 665                                   | 318                                     | 561,3                                                 | 1548,0                                                  | 10190,6 | 48923,2 | 20,8 |
| 2002 | 15,3                        | 1060,0                | 973,0                 | 22,1                              | 6350,0                | 561,0                    | 962                                   | 501,9                 | 282,4                                    | 667                                   | 330                                     | 582,9                                                 | 1686,9                                                  | 10094,7 | 48457,1 | 20,8 |
| 2003 | 15,0                        | 1053,0                | 977,0                 | 21,9                              | 6044,0                | 551,0                    | 953                                   | 493,1                 | 275,6                                    | 670                                   | 339                                     | 592,9                                                 | 1843,8                                                  | 9950,8  | 48003,5 | 20,7 |
| 2004 | 14,9                        | 1040,0                | 996,0                 | 21,7                              | 5731,0                | 547,0                    | 1011                                  | 507,3                 | 283,4                                    | 619                                   | 347                                     | 548,5                                                 | 2026,7                                                  | 9809,5  | 47622,4 | 20,6 |
| 2005 | 15,1                        | 1056,0                | 1032,0                | 21,6                              | 5399,0                | 543,0                    | 1023                                  | 496,6                 | 286,6                                    | 606                                   | 345                                     | 505,3                                                 | 2203,8                                                  | 9636,7  | 47280,8 | 20,4 |



Продовження таблиці Б.1

|      |      |        |        |      |        |       |      |       |       |     |     |       |        |        |         |      |
|------|------|--------|--------|------|--------|-------|------|-------|-------|-----|-----|-------|--------|--------|---------|------|
| 1    | 2    | 3      | 4      | 5    | 6      | 7     | 8    | 9     | 10    | 11  | 12  | 13    | 14     | 15     | 16      | 17   |
| 2006 | 15,1 | 1063,0 | 1081,0 | 21,4 | 5120,0 | 537,0 | 1021 | 473,8 | 289,3 | 570 | 350 | 468,0 | 2318,6 | 9461,4 | 46929,5 | 20,2 |
| 2007 | 15,3 | 1084,0 | 1137,0 | 21,2 | 4857,0 | 531,0 | 1022 | 454,4 | 285,1 | 553 | 351 | 441,3 | 2372,5 | 9262,2 | 46646,0 | 19,9 |
| 2008 | 15,4 | 1110,0 | 1195,0 | 21,0 | 4617,0 | 524,0 | 1018 | 443,6 | 269,6 | 528 | 353 | 399,3 | 2364,5 | 9019,4 | 46372,7 | 19,4 |
| 2009 | 15,5 | 1121,0 | 1214,0 | 20,6 | 4495,0 | 522,0 | 975  | 424,3 | 239,4 | 511 | 350 | 354,2 | 2245,2 | 8732,7 | 46143,7 | 18,9 |
| 2010 | 15,6 | 1136,0 | 1273,0 | 20,3 | 4299,0 | 515,0 | 976  | 433,5 | 247,4 | 505 | 349 | 361,5 | 2129,8 | 8496,8 | 45962,9 | 18,5 |
| 2011 | 16,1 | 1171,0 | 1354,0 | 19,9 | 4292,0 | 509,0 | 976  | 409,4 | 240,1 | 501 | 345 | 356,8 | 1954,8 | 8367,0 | 45778,5 | 18,3 |
| 2012 | 16,4 | 1204,0 | 1428,0 | 19,7 | 4222,0 | 510,0 | 972  | 423,3 | 202,1 | 489 | 334 | 345,2 | 1824,9 | 8243,4 | 45633,6 | 18,1 |
| 2013 | 16,7 | 1236,0 | 1471,0 | 19,3 | 4204,0 | 508,0 | 968  | 391,2 | 227,3 | 478 | 325 | 329,0 | 1723,7 | 8118,9 | 45553,0 | 17,8 |
| 2014 | 15,0 | 1077,0 | 1295,0 | 17,6 | 3757,0 | 454,0 | 814  | 315,6 | 182,0 | 387 | 277 | 251,3 | 1438,0 | 7056,9 | 45426,2 | 15,5 |
| 2015 | 14,8 | 1105,0 | 1291,0 | 17,3 | 3783,0 | 444,0 | 798  | 304,1 | 165,0 | 371 | 288 | 230,1 | 1375,2 | 6983,4 | 42929,3 | 16,3 |
| 2016 | 14,9 | 1125,0 | 1300,0 | 16,8 | 3846   | 438   | 787  | 285,8 | 152,8 | 370 | 287 | 217,3 | 1369,4 | 7018,5 | 42584,5 | 16,5 |
| 2017 | 14,9 | 1141,0 | 1304,0 | 16,1 | 3922   | 440   | 756  | 269,4 | 141,3 | 372 | 289 | 208,6 | 1330,0 | 7034,0 | 42386,4 | 16,6 |

Джерело : складено автором на основі [111;197; 258 ].

Таблиця Б.2

**Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у 2010-2017 роках у розрахунку на одного штатного працівника, грн.**

| Вид діяльності                                                             | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Темп щорічного зростання | Ранг |
|----------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------------------|------|
| 1                                                                          | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10                       | 11   |
| Усього                                                                     | 2239 | 2633 | 3026 | 3265 | 3480 | 4195 | 5183 | 7104 | 695,00                   | 11   |
| Сільське, лісове та рибне господарство                                     | 1472 | 1853 | 2086 | 2340 | 2556 | 3309 | 4195 | 6057 | 655,00                   | 14   |
| у тому числі сільське господарство                                         | 1430 | 1800 | 2023 | 2272 | 2476 | 3140 | 3916 | 5761 | 618,71                   | 16   |
| Промисловість                                                              | 2570 | 3107 | 3478 | 3763 | 3988 | 4789 | 5902 | 7631 | 723,00                   | 9    |
| Будівництво                                                                | 1758 | 2270 | 2516 | 2702 | 2860 | 3551 | 4731 | 6251 | 641,86                   | 15   |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 1877 | 2342 | 2704 | 3010 | 3439 | 4692 | 5808 | 7631 | 822,00                   | 5    |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 2658 | 3072 | 3412 | 3589 | 3768 | 4653 | 5810 | 7688 | 718,57                   | 10   |

Продовження таблиці Б.2

| 1                                                                    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8     | 9     | 10      | 11 |
|----------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|---------|----|
| Діяльність транспорту                                                | 2555 | 2984 | 3249 | 3419 | 3755 | 4556 | 5776  | 7883  | 761,14  | 8  |
| Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту    | 2993 | 3445 | 3865 | 4062 | 4231 | 5358 | 6603  | 8485  | 784,57  | 6  |
| Поштова та кур'єрська діяльність                                     | 1523 | 1692 | 1843 | 1915 | 1934 | 2180 | 2818  | 3851  | 332,57  | 25 |
| Тимчасове розміщування й організація харчування                      | 1455 | 1777 | 2055 | 2249 | 2261 | 2786 | 3505  | 4988  | 504,71  | 22 |
| Інформація та телекомунікації                                        | 3161 | 3683 | 4286 | 4599 | 5176 | 7111 | 9530  | 12018 | 1265,29 | 1  |
| Фінансова та страхова діяльність                                     | 4638 | 5377 | 6012 | 6275 | 7020 | 8603 | 10227 | 12865 | 1175,29 | 2  |
| Операції з нерухомим майном                                          | 1856 | 2181 | 2356 | 2757 | 3090 | 3659 | 4804  | 5947  | 584,43  | 17 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                           | 2869 | 3529 | 4252 | 4465 | 5290 | 6736 | 8060  | 10039 | 1024,29 | 3  |
| у тому числі наукові дослідження та розробки                         | 2874 | 3270 | 3709 | 4024 | 4268 | 4972 | 6119  | 8212  | 762,57  | 7  |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування   | 1839 | 2165 | 2430 | 2527 | 2601 | 3114 | 3995  | 5578  | 534,14  | 20 |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування     | 2722 | 3036 | 3415 | 3702 | 3817 | 4381 | 5953  | 9372  | 950,00  | 4  |
| Освіта                                                               | 1905 | 2079 | 2530 | 2700 | 2745 | 3132 | 3769  | 5857  | 564,57  | 18 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                      | 1628 | 1774 | 2202 | 2367 | 2441 | 2829 | 3400  | 4977  | 478,43  | 24 |
| у тому числі охорона здоров'я                                        | 1637 | 1781 | 2221 | 2390 | 2463 | 2853 | 3435  | 5023  | 483,71  | 23 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                              | 1928 | 2358 | 2886 | 3286 | 3626 | 4134 | 4844  | 6608  | 668,57  | 13 |
| Діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг                    | 1883 | 2083 | 2532 | 2887 | 2841 | 3150 | 3828  | 5774  | 555,86  | 19 |
| Функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури | 1911 | 2106 | 2559 | 2739 | 2769 | 3049 | 3705  | 5464  | 507,57  | 21 |
| Надання інших видів послуг                                           | 1717 | 2056 | 2618 | 2707 | 3361 | 3634 | 4615  | 6536  | 688,43  | 12 |

Джерело: складено автором на основі [72; 257, с.74; 258, с.71].

Таблиця Б.3

**Нараховано за місяць (євро) за професіями та професійними групами у 2016 р.**

| Професія, професійна група                                                                                                       | Нараховано за місяць, грн. |                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|                                                                                                                                  | (грн.)                     | Перерахунок по курсу, евро* |
| 1                                                                                                                                | 2                          | 3                           |
| Фахівці, що керують суднами та літальними апаратами і забезпечують судноплавство та польоти                                      | 26862                      | 945                         |
| Менеджери в інших видах економічної діяльності                                                                                   | 13612                      | 479                         |
| Вищі посадові особи державних органів влади                                                                                      | 12101                      | 426                         |
| Професіонали в галузі обчислень (комп'ютеризації)                                                                                | 10969                      | 386                         |
| Менеджери (управителі) в обробній промисловості та у виробництві електроенергії, газу та води                                    | 10957                      | 386                         |
| Фахівці, що практикують в галузі нетрадиційної медицини                                                                          | 10831                      | 381                         |
| Менеджери (управителі) в освіті, охороні здоров'я та соціальній сфері                                                            | 10443                      | 367                         |
| Інспектори правоохоронних органів, кримінально-виконавчої служби, воєнізованої охорони, приватні детективи та фахівці з дізнання | 9933                       | 349                         |
| Професіонали в галузі правознавства, прокурорського нагляду, правосуддя та правоохоронної діяльності                             | 8808                       | 310                         |
| Технічні фахівці в галузі обчислювальної техніки                                                                                 | 8172                       | 288                         |
| Менеджери (управителі) у фінансовій діяльності                                                                                   | 8145                       | 287                         |
| Керівники функціональних підрозділів                                                                                             | 8105                       | 285                         |
| Гірники, вибуховики, різальники каменю та каменотеси                                                                             | 8088                       | 285                         |
| Професіонали, що не входять в інші класифікаційні угруповання                                                                    | 7964                       | 280                         |
| Керівники підприємств, установ та організацій                                                                                    | 7719                       | 272                         |
| Законодавці, вищі державні службовці, вищі посадові особи громадських і самоврядувальних організацій                             | 7665                       | 270                         |
| Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)                                                          | 7593                       | 267                         |
| Керівники виробничих та інших основних підрозділів                                                                               | 7437                       | 262                         |
| Інспектори з безпеки та якості                                                                                                   | 7218                       | 254                         |
| Менеджери (управителі) у сфері операцій з нерухомістю, здавання під найм та послуг юридичним особам                              | 7201                       | 253                         |
| Вищі посадові особи громадських і самоврядувальних організацій                                                                   | 7157                       | 252                         |
| Машиністи локомотивів та подібні до них робітники                                                                                | 7013                       | 247                         |
| Менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів                                                       | 6894                       | 243                         |
| Професіонали в галузі фізичних, математичних та технічних наук                                                                   | 6867                       | 242                         |
| Робітники, що обслуговують гірничу устаткування та устаткування для перероблення корисних копалин                                | 6638                       | 234                         |
| Фахівці зі зберігання та переробки зерна                                                                                         | 6314                       | 222                         |
| Професіонали в галузі архітектури та інженерної справи                                                                           | 6249                       | 220                         |

Продовження таблиці Б.3

| 1                                                                                                                                                                                            | 2    | 3   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| Викладачі вищих навчальних закладів                                                                                                                                                          | 6066 | 213 |
| Керівники малих підприємств без апарату управління                                                                                                                                           | 6037 | 212 |
| Професіонали в сфері державної служби, аудиту, бухгалтерського обліку, праці та зайнятості, маркетингу, ефективності підприємництва, раціоналізації виробництва та інтелектуальної власності | 6021 | 212 |
| Технічні фахівці в галузі прикладних наук та техніки                                                                                                                                         | 5888 | 207 |
| Інші професіонали                                                                                                                                                                            | 5881 | 207 |
| Технічні фахівці в галузі управління                                                                                                                                                         | 5708 | 201 |
| Професіонали в галузі математики та статистики                                                                                                                                               | 5665 | 199 |
| Робітники, що обслуговують рудо- та металопереробне устаткування                                                                                                                             | 5642 | 199 |
| Професіонали в галузі фізики, астрономії, метеорології та хімії                                                                                                                              | 5638 | 198 |
| Професіонали                                                                                                                                                                                 | 5537 | 195 |
| Професіонали в галузі економіки, соціології, археографії, археології, географії, кримінології та палеографії                                                                                 | 5536 | 195 |
| Менеджери (управителі) в торгівлі, готелях та закладах ресторанного господарства                                                                                                             | 5500 | 194 |
| Державні інспектори                                                                                                                                                                          | 5469 | 192 |
| Механіки та монтажники електричного та електронного устаткування                                                                                                                             | 5445 | 192 |
| Робітники, зайняті в лісовому господарстві                                                                                                                                                   | 5356 | 188 |
| Інші фахівці                                                                                                                                                                                 | 5345 | 188 |
| Професіонали з безпеки та якості                                                                                                                                                             | 5328 | 187 |
| Суднова палубна команда                                                                                                                                                                      | 5259 | 185 |
| Працівники, що надають послуги в дорозі                                                                                                                                                      | 5255 | 185 |
| Професіонали в галузі наук про життя та медичних наук                                                                                                                                        | 5158 | 181 |
| Інші кваліфіковані сільськогосподарські робітники та рибалки                                                                                                                                 | 5127 | 180 |
| Робітники металургійних та машинобудівних професій                                                                                                                                           | 5105 | 180 |
| Робітники, що обслуговують устаткування з виробництва метало- та мінералопродуктів                                                                                                           | 5076 | 179 |
| Фахівці з початкової освіти                                                                                                                                                                  | 5014 | 176 |
| Технічні фахівці в галузі фізичних наук та техніки                                                                                                                                           | 4969 | 175 |
| Оператори оптичного та електронного устаткування                                                                                                                                             | 4958 | 174 |
| Бригадир на ділянках основного виробництва (інші виробництва)                                                                                                                                | 4954 | 174 |
| Викладачі                                                                                                                                                                                    | 4910 | 173 |
| Механіки та монтажники механічного устаткування                                                                                                                                              | 4892 | 172 |
| Працівники, що надають інші послуги юридичним та фізичним особам                                                                                                                             | 4890 | 172 |
| Працівники з надання послуг у сфері мистецтва                                                                                                                                                | 4890 | 172 |
| Викладачі середніх навчальних закладів                                                                                                                                                       | 4873 | 171 |
| Фахівці в галузі фінансів та торгівлі                                                                                                                                                        | 4847 | 171 |
| Формувальники, зварники, прокатники, бляхарі та монтажники металоконструкцій                                                                                                                 | 4829 | 170 |

## Продовження таблиці Б.3

| 1                                                                                                                                 | 2    | 3   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| Ковалі ручного кування та інструментальники                                                                                       | 4824 | 170 |
| Робітники, що обслуговують устаткування з виробництва хімічних продуктів                                                          | 4796 | 169 |
| Кваліфіковані робітники з інструментом                                                                                            | 4787 | 168 |
| Вчителі спеціалізованих навчальних закладів                                                                                       | 4762 | 168 |
| Робітники з видобутку корисних копалин і на будівництві                                                                           | 4715 | 166 |
| Агенти з комерційного обслуговування та торговельні брокери                                                                       | 4711 | 166 |
| Робітники, що обслуговують сільськогосподарські та інші пересувні установки                                                       | 4690 | 165 |
| Професіонали в галузі художньої творчості                                                                                         | 4668 | 164 |
| Професіонали в галузі релігії                                                                                                     | 4655 | 164 |
| Робітники, що обслуговують друкарські та палітурні машини, а також машини для виробництва виробів з паперу                        | 4625 | 163 |
| Робітники, що обслуговують устаткування з виробництва продукції з гуми та пластика                                                | 4607 | 162 |
| Інші робітники з обслуговування та складання машин                                                                                | 4578 | 161 |
| Фахівці                                                                                                                           | 4552 | 160 |
| Професіонали в галузі наук про життя та медичних наук                                                                             | 4484 | 158 |
| Професіонали в галузі медицини (крім медичних сестер)                                                                             | 4429 | 156 |
| Робітники, що обслуговують машини, та складальники машин                                                                          | 4424 | 156 |
| Водії та робітники з обслуговування пересувної техніки та установок                                                               | 4410 | 155 |
| Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин | 4398 | 155 |
| Найпростіші професії у видобувних галузях та будівництві                                                                          | 4385 | 154 |
| Інші професіонали в галузі навчання                                                                                               | 4379 | 154 |
| Робітники, що обслуговують устаткування з виробництва харчових та подібних продуктів                                              | 4368 | 154 |
| Робітники, що обслуговують промислове устаткування                                                                                | 4347 | 153 |
| Вчителі початкової школи та працівники дошкільних закладів (з дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста)          | 4268 | 150 |
| Робітники, що обслуговують хімічні установки                                                                                      | 4233 | 149 |
| Будівельники будівель та споруд                                                                                                   | 4221 | 149 |
| Декоратори, артисти, спортсмени та організатори у сфері культури та мистецтва                                                     | 4217 | 148 |
| Фахівці в галузі біології та агрономії                                                                                            | 4210 | 148 |
| Менеджери (управителі) у будівництві, на транспорті, пошті та зв'язку                                                             | 4176 | 147 |
| Малярі та чистильники структурних частин будівель                                                                                 | 4138 | 146 |
| Гончарі та виробники скляних виробів                                                                                              | 4130 | 145 |
| Робітники, що обслуговують автоматизовані складальні лінії                                                                        | 4089 | 144 |

## Продовження таблиці Б.3

| 1                                                                                                                                  | 2    | 3   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| Робітники, що обслуговують деревообробні та папероробні установки                                                                  | 4085 | 144 |
| Інші професійні назви робіт кваліфікованих робітників з інструментом                                                               | 4026 | 142 |
| Бригадир на ділянках основного виробництва (інші кваліфіковані роботи)                                                             | 4026 | 142 |
| Професіонали в галузі туризму, готельної, ресторанної та санаторно-курортної справи                                                | 3959 | 139 |
| Водії автотранспортних та мототранспортних засобів та інші робітники з обслуговування автотранспортної та мототранспортної техніки | 3907 | 137 |
| Фахівці в галузі освіти                                                                                                            | 3886 | 137 |
| Службовці, що займаються реєстрацією матеріальних цінностей та транспортуванням                                                    | 3860 | 136 |
| Деревообробники та столяри-червонодеревники                                                                                        | 3830 | 135 |
| Складальники                                                                                                                       | 3830 | 135 |
| Професіонали в сфері архівної справи, музеєзнавства, бібліотечної справи, інформації та кінопрограм                                | 3790 | 133 |
| Інші фахівці в галузі освіти                                                                                                       | 3753 | 132 |
| Робітники, що виконують високоточні роботи в металі та подібних матеріалах                                                         | 3742 | 132 |
| Фахівці в галузі харчової та переробної промисловості                                                                              | 3694 | 130 |
| Робітники в галузі точної механіки, ручних ремесел та друкування                                                                   | 3623 | 127 |
| Астрологи та ворожки                                                                                                               | 3610 | 127 |
| Робітники-текстильники та швейники                                                                                                 | 3579 | 126 |
| Фахівці в галузі спеціалізованої (особливої) освіти                                                                                | 3578 | 126 |
| Фахівці з дошкільного виховання                                                                                                    | 3576 | 126 |
| Ремісники з ручного оброблення дерева, тканини, шкіри та подібних матеріалів                                                       | 3574 | 126 |
| Робітники, що обслуговують устаткування з виробництва продукції з деревини                                                         | 3551 | 125 |
| Касири, касири в банках та білетери                                                                                                | 3543 | 125 |
| Інші кваліфіковані робітники з інструментом                                                                                        | 3492 | 123 |
| Будівельники-лицювальники та подібні до них професійні назви робіт                                                                 | 3486 | 123 |
| Службовці, зайняті з цифровими даними                                                                                              | 3485 | 123 |
| Службовці, що обслуговують клієнтів                                                                                                | 3436 | 121 |
| Вантажники та інші найпростіші професії на транспорті                                                                              | 3409 | 120 |
| Робітники, що обслуговують установки скляного, керамічного виробництва, та робітники на подібному устаткуванні                     | 3388 | 119 |
| Робітники, що обслуговують установки з вироблення електроенергії, та робітники на подібному устаткуванні                           | 3378 | 119 |
| Допоміжний персонал у галузі сучасної медицини, фізіотерапії, фармації та ветеринарії (крім медичних сестер)                       | 3368 | 118 |
| Продавці в магазинах                                                                                                               | 3357 | 118 |

## Продовження таблиці Б.3

| 1                                                                                             | 2    | 3   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства      | 3347 | 118 |
| Кваліфіковані сільськогосподарські робітники та рибалки                                       | 3347 | 118 |
| Фахівці в галузі біології, агрономії та медицини                                              | 3327 | 117 |
| Моделі, продавці та демонстратори                                                             | 3327 | 117 |
| Тваринники                                                                                    | 3298 | 116 |
| Медичні сестри та акушерки, що асистують професіоналам                                        | 3266 | 115 |
| Садівники та землероби                                                                        | 3265 | 115 |
| Агенти з інформування клієнтів                                                                | 3264 | 115 |
| Найпростіші професії, що є загальними для всіх галузей економіки                              | 3245 | 114 |
| Комірники та вагарі                                                                           | 3245 | 114 |
| Технічні службовці                                                                            | 3243 | 114 |
| Фахівці з технології харчування                                                               | 3204 | 113 |
| Менеджери (управителі) у сільському, мисливському, лісовому, рибному та водному господарствах | 3198 | 113 |
| Фахівці з виробництва борошняних, кондитерських виробів та харчових концентратів              | 3190 | 112 |
| Робітники з приготування харчових продуктів                                                   | 3185 | 112 |
| Найпростіші професії у видобувних галузях, будівництві, промисловості та на транспорті        | 3137 | 110 |
| Друкарі та робітники подібних професій                                                        | 3110 | 109 |
| Службовці, пов'язані з інформацією                                                            | 3062 | 108 |
| Працівники служб, що надають захисні послуги                                                  | 3000 | 106 |
| Секретарі та службовці, що виконують операції за допомогою клавіатури                         | 2996 | 105 |
| Робітники, що обслуговують машини з виробництва текстильних, хутряних та шкіряних виробів     | 2989 | 105 |
| Професійні медичні сестри та акушерки                                                         | 2988 | 105 |
| Найпростіші професії в промисловості                                                          | 2957 | 104 |
| Інші службовці, пов'язані з інформацією                                                       | 2918 | 103 |
| Робітники-шкіряники та взуттьовики                                                            | 2835 | 100 |
| Працівники сфери торгівлі та послуг                                                           | 2719 | 96  |
| Працівники, що надають персональні та захисні послуги                                         | 2597 | 91  |
| Службовці, що зайняті в бібліотеці, на пошті та подібними роботами                            | 2548 | 90  |
| Лаборанти та техніки в інших видах економічної діяльності                                     | 2547 | 90  |
| Найпростіші професії                                                                          | 2545 | 90  |
| Фахівці з переробки плодоовочевої продукції                                                   | 2534 | 89  |
| Соціальні працівники                                                                          | 2498 | 88  |
| Інші працівники, пов'язані з наданням послуг окремим особами                                  | 2482 | 87  |
| Доглядачі будинків та працівники закладів ресторанного господарства                           | 2463 | 87  |
| Фахівці з виробництва м'ясних продуктів                                                       | 2448 | 86  |

Продовження таблиці Б.3

| 1                                                                                      | 2    | 3  |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|----|
| Посильні, носії та швейцари                                                            | 2334 | 82 |
| Збирачі сміття та подібні до них чорнороби                                             | 2288 | 80 |
| Найпростіші професії торгівлі та сфери послуг                                          | 2249 | 79 |
| Доглядачі будинків та мийники вікон                                                    | 2228 | 78 |
| Робітники сільського господарства, що займаються як землеробством, так і тваринництвом | 2205 | 78 |
| Працівники, що здійснюють догляд за окремими особами                                   | 2182 | 77 |
| Домашня прислуга, прибиральники та прачки                                              | 2180 | 77 |
| Найпростіші професії в сільському господарстві та подібних галузях                     | 2135 | 75 |
| Найпростіші професії в сільському господарстві, рибальстві та подібних галузях         | 2135 | 75 |
| Допоміжний персонал релігійних організацій, який не має духовного сану                 | 1939 | 68 |
| Робітники рибного промислу, мисливці та мисливці, що ставлять капкани                  | 1735 | 61 |
| Продавці, що ведуть торгівлю з лотків та на ринках                                     | 1732 | 61 |
| Найпростіші професії з чищення взуття та інших вуличних послуг                         | 1730 | 61 |
| Манекенники та інші моделі                                                             | 628  | 22 |

\*За офіційним курсом НБУ станом на 1 січня 2017 року (1 євро = 28,4226 грн.).

Джерело: складено автором на основі [118, с. 62-70], перерахунок по курсу євро здійснено автором.

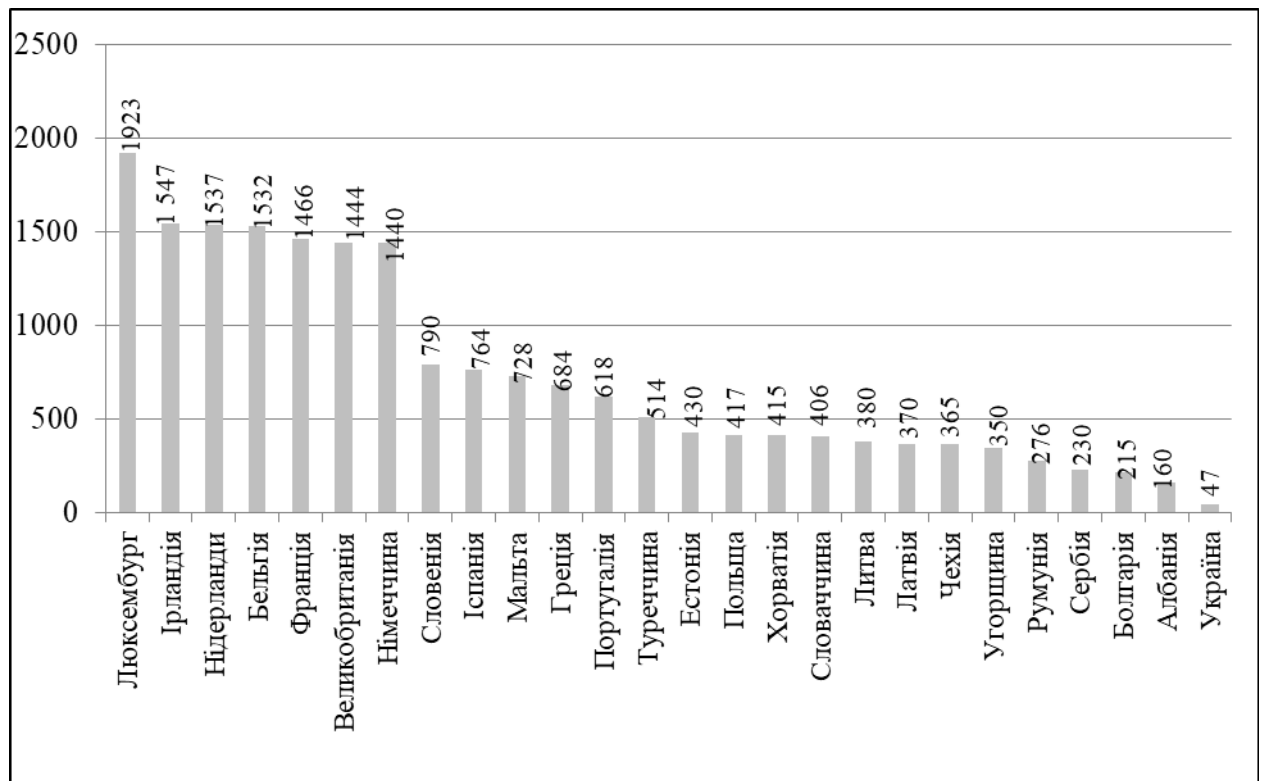


Рис. Б.1. Порівняння розмірів мінімальної заробітної плати в країнах Європи і в

Україні (у євро; за даними журналу "Eurostat" на 31 грудня 2016 р.)

Джерело: побудовано на основі [319].



Таблиця Б.4

**Показники доходу, освіти, соціального розвитку та конкурентоспроможності країн світу**

| Країни світу   | Дохід на душу населення, \$ (статистика) | Індекс рівня освіти | Рівень соціального розвитку (%) | Кількість населення, млн. осіб. | Індекс глобальної конкурентоспроможності | Дохід на душу населення, \$ (модель) |
|----------------|------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1              | 2                                        | 3                   | 4                               | 5                               | 6                                        | 7                                    |
| Австралія      | 64 540                                   | 0,932               | 86,42                           | 23,6                            | 5,2                                      | 51553                                |
| Австрія        | 49 670                                   | 0,799               | 84,45                           | 8,5                             | 5,2                                      | 44953                                |
| Азербайджан    | 7 590                                    | 0,704               | 62,62                           | 9,5                             | 4,6                                      | 20474                                |
| Албанія        | 4 450                                    | 0,637               | 68,19                           | 3,2                             | 4,1                                      | 3420                                 |
| Аргентина      | 13 480                                   | 0,826               | 73,08                           | 41,8                            | 3,8                                      | 4088                                 |
| Вірменія       | 4 020                                    | 0,705               | 65,70                           | 3                               | 4,1                                      | 6537                                 |
| Білорусь       | 7 340                                    | 0,834               | 64,98                           | 9,3                             | 4,2                                      | 15671                                |
| Бельгія        | 47 260                                   | 0,829               | 82,83                           | 11,1                            | 5,3                                      | 49114                                |
| Болгарія       | 7 620                                    | 0,751               | 70,19                           | 7,2                             | 4,4                                      | 17916                                |
| Ботсвана       | 7 240                                    | 0,643               | 65,22                           | 2                               | 4,3                                      | 9184                                 |
| Бразилія       | 11 530                                   | 0,677               | 70,89                           | 202                             | 4,1                                      | 2463                                 |
| Бруней         | 37 320                                   | 0,696               | 48,82                           | 0,4                             | 4,3                                      | 10042                                |
| Великобританія | 43 430                                   | 0,885               | 84,68                           | 63,5                            | 5,5                                      | 57026                                |
| Угорщина       | 13 340                                   | 0,815               | 74,80                           | 9,9                             | 4,2                                      | 15797                                |
| В'єтнам        | 1 890                                    | 0,579               | 60,40                           | 92,5                            | 4,3                                      | 3984                                 |
| Німеччина      | 47 640                                   | 0,893               | 84,04                           | 82,7                            | 3,8                                      | 7968                                 |
| Греція         | 22 680                                   | 0,832               | 74,03                           | 0,1                             | 5,5                                      | 54245                                |
| Грузія         | 3 720                                    | 0,787               | 65,89                           | 4,3                             | 4,3                                      | 16397                                |
| Данія          | 61 310                                   | 0,924               | 86,63                           | 5,6                             | 5,3                                      | 54358                                |
| Ізраїль        | 35 320                                   | 0,861               | 72,60                           | 7,8                             | 5,2                                      | 46747                                |
| Індонезія      | 3 630                                    | 0,614               | 60,47                           | 252,8                           | 4,5                                      | 8890                                 |
| Йорданія       | 5 160                                    | 0,706               | 63,31                           | 7,5                             | 4,3                                      | 12023                                |
| Іран           | 7 120                                    | 0,692               | 56,82                           | 78,5                            | 4,1                                      | 3676                                 |
| Ірландія       | 46 550                                   | 0,907               | 84,66                           | 4,7                             | 5,2                                      | 50421                                |
| Ісландія       | 46 350                                   | 0,853               | 87,62                           | 0,3                             | 5,0                                      | 42355                                |
| Іспанія        | 29 440                                   | 0,801               | 81,17                           | 47,1                            | 4,7                                      | 29628                                |
| Італія         | 34 270                                   | 0,782               | 77,38                           | 61,1                            | 4,5                                      | 22261                                |
| Казахстан      | 11 850                                   | 0,798               | 61,38                           | 16,6                            | 4,4                                      | 19133                                |
| Канада         | 51 630                                   | 0,874               | 86,89                           | 35,5                            | 5,3                                      | 51406                                |
| Катар          | 92 200                                   | 0,685               | 51,67                           | 2,3                             | 5,2                                      | 35756                                |
| Кіпр           | 26 370                                   | 0,775               | 77,45                           | 1,2                             | 4,0                                      | 8465                                 |
| Китай          | 7 400                                    | 0,614               | 59,07                           | 1393,8                          | 5,0                                      | 4526                                 |
| Колумбія       | 7 970                                    | 0,621               | 68,85                           | 48,9                            | 4,3                                      | 7722                                 |
| Конго          | 2 720                                    | 0,512               | 49,60                           | 4,6                             | 4,4                                      | 3776                                 |
| Коста Ріка     | 10 120                                   | 0,664               | 77,88                           | 4,9                             | 4,4                                      | 14466                                |
| Кувейт         | 49 300                                   | 0,65                | 69,19                           | 3,5                             | 4,5                                      | 15719                                |
| Латвія         | 15 280                                   | 0,806               | 74,12                           | 2                               | 4,4                                      | 21176                                |
| Литва          | 15 430                                   | 0,868               | 74,00                           | 3                               | 4,6                                      | 30010                                |
| Люксембург     | 75 990                                   | 0,776               | 70,00                           | 0,5                             | 5,2                                      | 42344                                |
| Маврикій       | 9 630                                    | 0,717               | 73,66                           | 1,2                             | 4,5                                      | 19589                                |
| Македонія      | 5 150                                    | 0,68                | 67,79                           | 2,1                             | 4,2                                      | 8423                                 |

Продовження таблиці Б.4

| 1               | 2       | 3     | 4     | 5     | 6   | 7     |
|-----------------|---------|-------|-------|-------|-----|-------|
| Малайзія        | 11 120  | 0,686 | 69,55 | 30,2  | 5,2 | 37323 |
| Мексика         | 9 870   | 0,645 | 67,50 | 123,8 | 4,4 | 10432 |
| Молдова         | 2 560   | 0,703 | 63,68 | 3,5   | 3,9 | 433   |
| Нідерланди      | 51 890  | 0,894 | 86,50 | 16,8  | 5,6 | 61325 |
| Норвегія        | 103 630 | 0,907 | 88,36 | 5,1   | 5,4 | 56596 |
| ОАЕ             | 44 600  | 0,687 | 72,79 | 9,4   | 5,3 | 40957 |
| Панама          | 11 130  | 0,68  | 71,79 | 3,9   | 4,5 | 17495 |
| Перу            | 6 360   | 0,663 | 67,23 | 30,8  | 4,2 | 7045  |
| Польща          | 13 690  | 0,824 | 77,98 | 38,2  | 4,6 | 27681 |
| Португалія      | 21 360  | 0,728 | 81,91 | 10,6  | 4,5 | 20894 |
| Росія           | 13 220  | 0,806 | 63,64 | 142,5 | 4,5 | 20611 |
| Румунія         | 9 520   | 0,754 | 68,37 | 21,6  | 4,3 | 14743 |
| Сербія          | 5 820   | 0,748 | 69,79 | 9,5   | 4,0 | 6139  |
| Словаччина      | 17 750  | 0,826 | 78,45 | 5,5   | 4,3 | 19707 |
| Словенія        | 23 580  | 0,863 | 81,62 | 2,1   | 4,4 | 24843 |
| США             | 55 200  | 0,889 | 82,85 | 322,6 | 5,7 | 58563 |
| Таджикистан     | 1 080   | 0,658 | 56,49 | 8,4   | 4,1 | 3090  |
| Тайланд         | 5 780   | 0,618 | 66,34 | 67,2  | 4,6 | 15656 |
| Туреччина       | 8 020   | 0,656 | 66,24 | 75,8  | 4,4 | 11625 |
| Україна         | 3 560   | 0,799 | 65,69 | 44,9  | 4,0 | 7650  |
| Уругвай         | 16 350  | 0,712 | 79,21 | 3,4   | 4,2 | 11257 |
| Філіппіни       | 3 500   | 0,609 | 65,46 | 100,1 | 4,4 | 8800  |
| Фінляндія       | 48 420  | 0,817 | 86,75 | 5,4   | 5,4 | 51928 |
| Франція         | 42 960  | 0,816 | 80,82 | 64,6  | 5,2 | 44484 |
| Хорватія        | 12 980  | 0,779 | 73,30 | 4,3   | 4,1 | 11043 |
| Чорногорія      | 7 320   | 0,794 | 69,01 | 0,6   | 4,1 | 11377 |
| Чехія           | 18 370  | 0,866 | 80,59 | 10,7  | 4,7 | 33398 |
| Чилі            | 14 910  | 0,75  | 78,29 | 17,8  | 4,6 | 24360 |
| Швейцарія       | 88 120  | 0,866 | 87,97 | 8,2   | 5,8 | 66005 |
| Швеція          | 61 610  | 0,842 | 88,06 | 9,6   | 5,5 | 56137 |
| Шрі-Ланка       | 3 460   | 0,741 | 60,10 | 21,4  | 4,2 | 10300 |
| Еквадор         | 6 090   | 0,647 | 68,25 | 16    | 4,0 | 829   |
| Естонія         | 19 030  | 0,874 | 80,49 | 1,3   | 4,8 | 36826 |
| Південна Африка | 6 800   | 0,708 | 65,64 | 53,1  | 4,5 | 17408 |
| Південна Корея  | 27 090  | 0,865 | 77,70 | 49,5  | 5,0 | 41055 |
| Ямайка          | 5 150   | 0,666 | 69,83 | 2,8   | 4,1 | 5052  |
| Японія          | 42 000  | 0,81  | 83,15 | 127   | 5,5 | 52082 |

*Примітка:*

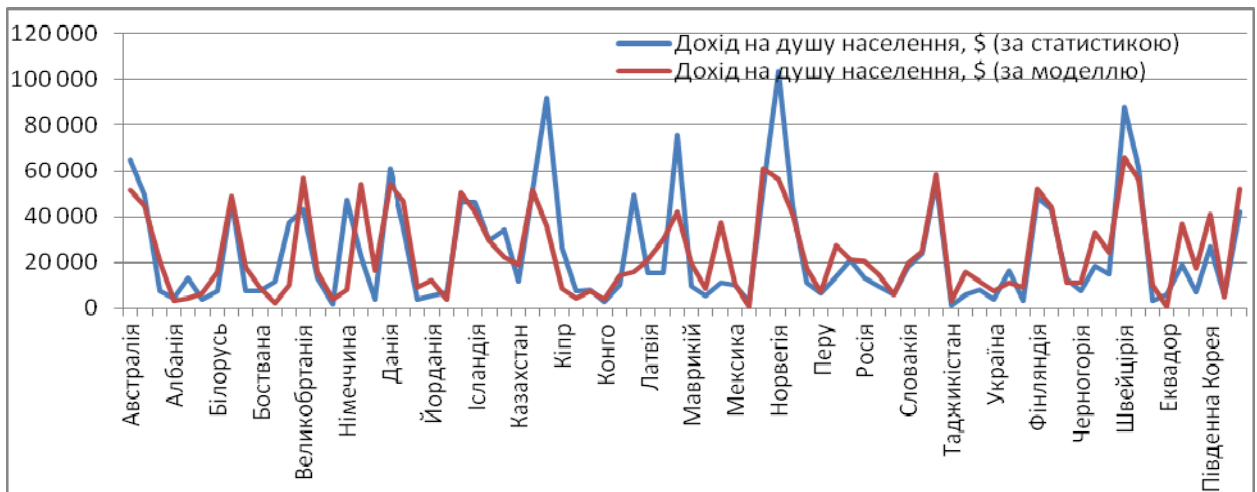
Дохід на душу населення – у дол. США, рівень освіти – шкала від 0 до 1, рівень соціального розвитку – шкала від 0 до 100, чисельність населення – млн. осіб, індекс глобальної конкурентоспроможності – шкала від 0 до 10.

Для аналізу залежності між цими показниками автором на основі даних табл.Б.4 побудована модель (з кореляцією  $R=0,8$  між статистикою і результатами розрахунку D):

$$D = 49839 \times RO + 110,33 \times SR - 16,34 \times KN + 28865 \times GK - 154148, \quad (\text{Б.1})$$

де D – дохід на душу населення, RO – індекс рівня освіти, SR – рівень соціального розвитку, KN – чисельність населення, GK – індекс глобальної конкурентоспроможності.

*Джерело: складено автором за даними доповідей ПРООН за 2015 р.[128; 129; 328] та доповнено розрахунками.*



**Рис. Б.2. Ілюстрація розбіжності між статистикою щодо доходу на душу населення і результатами розрахунку за моделлю Б.1 за списком країн.**

*Примітка:* у зв'язку з масштабуванням за наявності великого списку країн на осі абсцис системою (програма Excel) висвітлено не всі назви, а лише кожна четверта; вихідні дані – таблиця Б.1 (другий стовпець), модель Б.1 – результати розрахунку.

*Джерело:* побудовано автором за даними табл. Б.4.

**Таблиця Б.5**

**Аналіз впливу незалежних змінних моделі Б.1 (RO, SR, KN, GK) на залежну змінну D (для окремих країн ЄС за даними табл. Б.4)**

| Країна    | Незалежні змінні<br>RO, SR, KN, GK |             | Залежна змінна D |             | Приріст<br>залежної змінної |
|-----------|------------------------------------|-------------|------------------|-------------|-----------------------------|
|           | до зміни                           | після зміни | до зміни         | після зміни |                             |
| Україна   | RO=0,799                           | RO=0,807    | 7647             | 8045        | 398                         |
|           | SR= 65,69                          | SR= 66,35   | 7647             | 7720        | 72                          |
|           | KN= 44,9                           | KN=45,35    | 7647             | 7640        | -7                          |
|           | GK= 4,00                           | GK= 4,04    | 7647             | 8802        | 1155                        |
| Франція   | RO=0,816                           | RO=0,824    | 44480            | 44886       | 407                         |
|           | SR= 80,82                          | SR= 81,63   | 44480            | 44569       | 89                          |
|           | KN=64,60                           | KN=65,25    | 44480            | 44469       | -11                         |
|           | GK= 5,20                           | GK= 5,25    | 44480            | 45981       | 1509                        |
| Німеччина | RO=0,893                           | RO=0,902    | 7966             | 8411        | 445                         |
|           | SR= 84,04                          | SR= 84,88   | 7966             | 8059        | 93                          |
|           | KN=82,70                           | KN=83,53    | 7966             | 7953        | -14                         |
|           | GK= 3,80                           | GK= 3,84    | 7966             | 9053        | 1097                        |
| Швеція    | RO=0,842                           | RO=0,850    | 56133            | 56552       | 420                         |
|           | SR= 84,04                          | SR= 84,88   | 56133            | 56230       | 97                          |
|           | KN=82,70                           | KN=83,53    | 56133            | 56131       | -2                          |
|           | GK= 3,80                           | GK= 3,84    | 56133            | 57720       | 1588                        |
| Туреччина | RO=0,656                           | RO=0,663    | 11622            | 11949       | 327                         |
|           | SR= 66,20                          | SR= 66,90   | 11622            | 11695       | 73                          |
|           | KN=75,80                           | KN=76,56    | 11622            | 11610       | -12                         |
|           | GK= 4,40                           | GK= 4,44    | 11622            | 12892       | 1270                        |

*Примітка:* значення RO, SR, KN, GK у варіації «після зміни» порівняно з «до зміни» збільшено на 1% (у 1.01 рази).

*Джерело:* складено автором на основі табл. Б.4, розрахунків за моделлю Б.1

Таблиця Б.6

**Ефективність освіти, дохід на душу населення та індекс людського розвитку у країнах світу: визначення взаємозв'язку шляхом моделювання**

| Країни         | Статистика                            |                                           |                                               | Моделі                                                          |                                                                 |                                                                    |
|----------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                | Ефективність системи освіти,<br><br>S | Дохід на душу населення, \$ США,<br><br>D | Індекс людського розвитку (2014 р.),<br><br>L | $D=75472 \ln(S)-275468,$<br>$R^2 = 0,756,$<br>$dD/dS=75472 / S$ | $L=0,225 \ln(S)-0,059,$<br>$R^2 = 0,6769,$<br>$dL/dS=0,225 / S$ | $L=0,0774 \ln(D)+0,0712,$<br>$R^2 = 0,8811,$<br>$dL/dD=0,0774 / D$ |
| 1              | 2                                     | 3                                         | 4                                             | 5                                                               | 6                                                               | 7                                                                  |
| Австралія      | 77,6                                  | 64 540                                    | 0,935                                         | 52953                                                           | 0,920                                                           | 0,928                                                              |
| Австрія        | 74,7                                  | 49 670                                    | 0,885                                         | 50079                                                           | 0,912                                                           | 0,908                                                              |
| Аргентина      | 43,7                                  | 13 480                                    | 0,836                                         | 9616                                                            | 0,791                                                           | 0,807                                                              |
| Бельгія        | 75,7                                  | 47 260                                    | 0,890                                         | 51083                                                           | 0,915                                                           | 0,904                                                              |
| Болгарія       | 39,2                                  | 7 620                                     | 0,782                                         | 1414                                                            | 0,766                                                           | 0,763                                                              |
| Бразилія       | 45,1                                  | 11 530                                    | 0,755                                         | 11996                                                           | 0,798                                                           | 0,795                                                              |
| Великобританія | 84,8                                  | 43 430                                    | 0,907                                         | 59650                                                           | 0,940                                                           | 0,898                                                              |
| Угорщина       | 51,6                                  | 13 340                                    | 0,828                                         | 22157                                                           | 0,828                                                           | 0,806                                                              |
| Німеччина      | 70,3                                  | 47 640                                    | 0,916                                         | 45497                                                           | 0,898                                                           | 0,905                                                              |
| Греція         | 47,0                                  | 22 680                                    | 0,865                                         | 15110                                                           | 0,807                                                           | 0,847                                                              |
| Данія          | 84,2                                  | 61 310                                    | 0,923                                         | 59114                                                           | 0,938                                                           | 0,924                                                              |
| Ізраїль        | 67,6                                  | 35 320                                    | 0,894                                         | 42541                                                           | 0,889                                                           | 0,882                                                              |
| Індонезія      | 36,9                                  | 3 630                                     | 0,684                                         | -3149                                                           | 0,753                                                           | 0,706                                                              |
| Іран           | 39,7                                  | 7 120                                     | 0,766                                         | 2371                                                            | 0,769                                                           | 0,758                                                              |
| Ірландія       | 65,2                                  | 46 550                                    | 0,916                                         | 39813                                                           | 0,881                                                           | 0,903                                                              |
| Іспанія        | 58,3                                  | 29 440                                    | 0,876                                         | 31371                                                           | 0,856                                                           | 0,868                                                              |
| Італія         | 53,8                                  | 34 270                                    | 0,873                                         | 25309                                                           | 0,838                                                           | 0,879                                                              |
| Канада         | 79,6                                  | 51 630                                    | 0,913                                         | 54874                                                           | 0,926                                                           | 0,911                                                              |
| Китай          | 51,8                                  | 7 400                                     | 0,727                                         | 22449                                                           | 0,829                                                           | 0,761                                                              |
| Колумбія       | 54,4                                  | 7 970                                     | 0,720                                         | 26146                                                           | 0,840                                                           | 0,767                                                              |
| Мексика        | 41,3                                  | 9 870                                     | 0,756                                         | 5353                                                            | 0,778                                                           | 0,783                                                              |
| Нідерланди     | 81,6                                  | 51 890                                    | 0,922                                         | 56747                                                           | 0,931                                                           | 0,912                                                              |
| Норвегія       | 75,3                                  | 103 630                                   | 0,944                                         | 50683                                                           | 0,913                                                           | 0,965                                                              |
| Польща         | 50,8                                  | 13 690                                    | 0,843                                         | 20978                                                           | 0,825                                                           | 0,808                                                              |
| Португалія     | 56,6                                  | 21 360                                    | 0,830                                         | 29138                                                           | 0,849                                                           | 0,843                                                              |
| Росія          | 49,1                                  | 13 220                                    | 0,798                                         | 18409                                                           | 0,817                                                           | 0,806                                                              |
| Румунія        | 42,4                                  | 9 520                                     | 0,793                                         | 7337                                                            | 0,784                                                           | 0,780                                                              |
| Сербія         | 43,9                                  | 5 820                                     | 0,771                                         | 9961                                                            | 0,792                                                           | 0,742                                                              |

Продовження таблиці Б.6

| 1               | 2     | 3      | 4     | 5     | 6     | 7     |
|-----------------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Словаччина      | 47,8  | 17 750 | 0,844 | 16384 | 0,811 | 0,828 |
| Словенія        | 56,0  | 23 580 | 0,880 | 28333 | 0,847 | 0,850 |
| США             | 100,0 | 55 200 | 0,915 | 72093 | 0,977 | 0,916 |
| Тайланд         | 40,7  | 5 780  | 0,726 | 4248  | 0,775 | 0,742 |
| Туреччина       | 40,7  | 8 020  | 0,761 | 4248  | 0,775 | 0,767 |
| Україна         | 42,1  | 3 560  | 0,747 | 6801  | 0,783 | 0,704 |
| Фінляндія       | 82,0  | 48 420 | 0,883 | 57116 | 0,933 | 0,906 |
| Франція         | 68,3  | 42 960 | 0,888 | 43319 | 0,891 | 0,897 |
| Хорватія        | 40,5  | 12 980 | 0,818 | 3877  | 0,774 | 0,804 |
| Чехія           | 60,0  | 18 370 | 0,870 | 33540 | 0,862 | 0,831 |
| Чилі            | 49,7  | 14 910 | 0,832 | 19326 | 0,820 | 0,815 |
| Швейцарія       | 87,2  | 88 120 | 0,930 | 61756 | 0,946 | 0,953 |
| Швеція          | 82,2  | 61 610 | 0,907 | 57300 | 0,933 | 0,925 |
| Південна Африка | 45,6  | 6 800  | 0,666 | 12828 | 0,800 | 0,754 |
| Південна Корея  | 59,7  | 27 090 | 0,898 | 33162 | 0,861 | 0,861 |
| Японія          | 64,2  | 42 000 | 0,891 | 38647 | 0,877 | 0,895 |

Джерело: моделі побудовано автором на основі обробки статистичної інформації:

1) Вікіпедія. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>;

2) Рейтинг стран мира по уровню образования. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info>

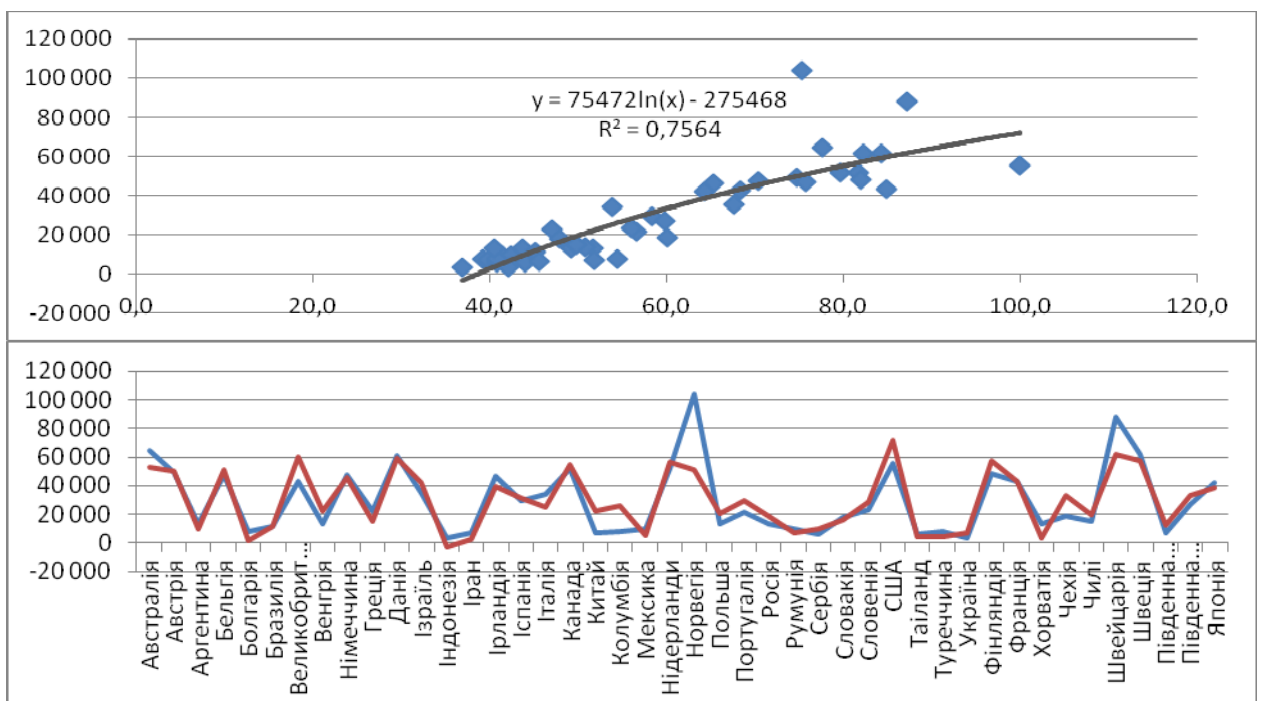
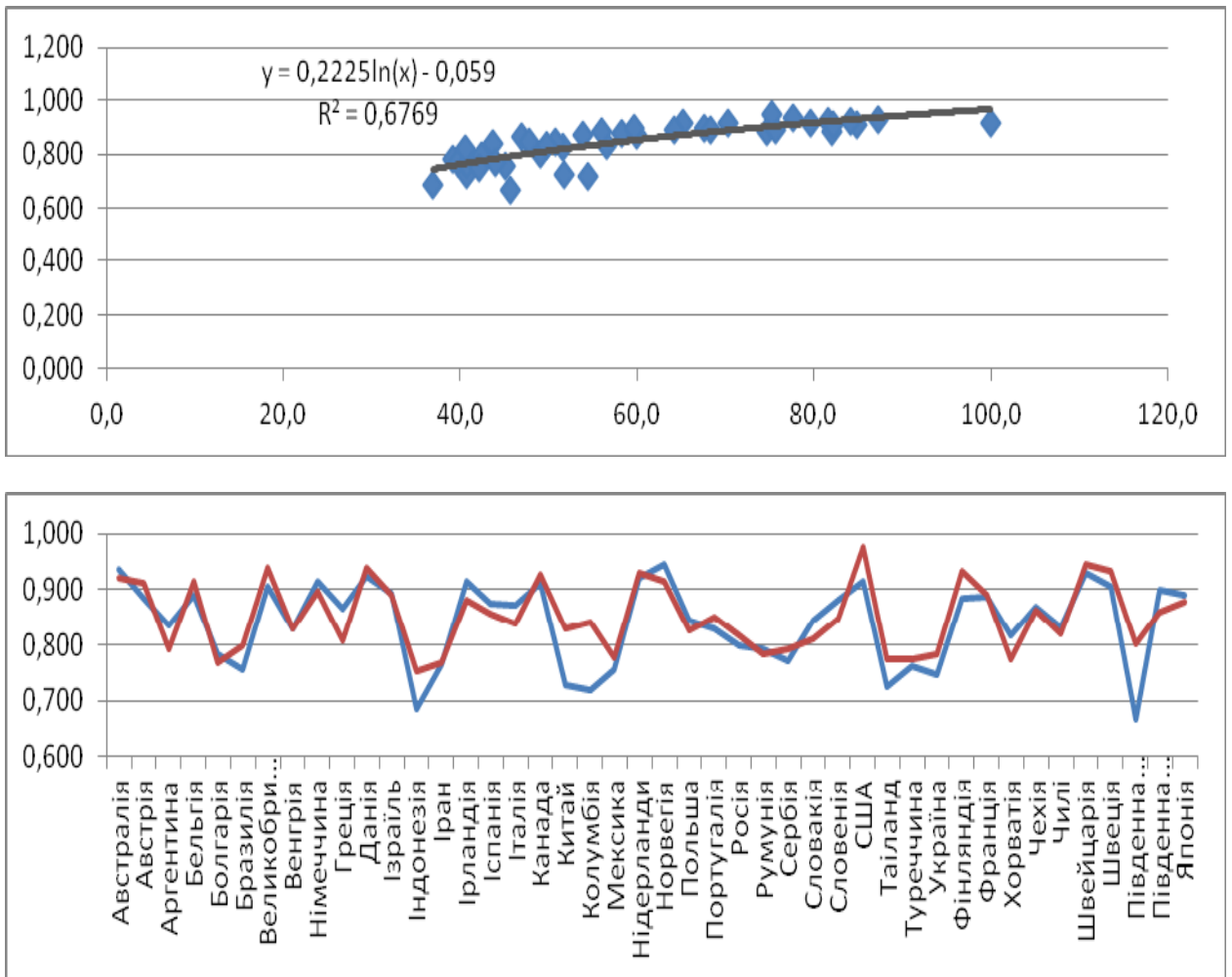


Рис. Б.3. Залежність доходу на душу населення від ефективності освіти в країнах світу

Примітка: 1) ілюстрація опису залежності доходу на душу населення в країнах світу від ефективності систем освіти в них (модель  $D=75472 \ln(S)-275468$ ); 2) ілюстрація розбіжності результатів розрахунку від використання моделі зі статистичними даними.

Джерело: побудовано автором, статистика та модель з табл. Б.6.

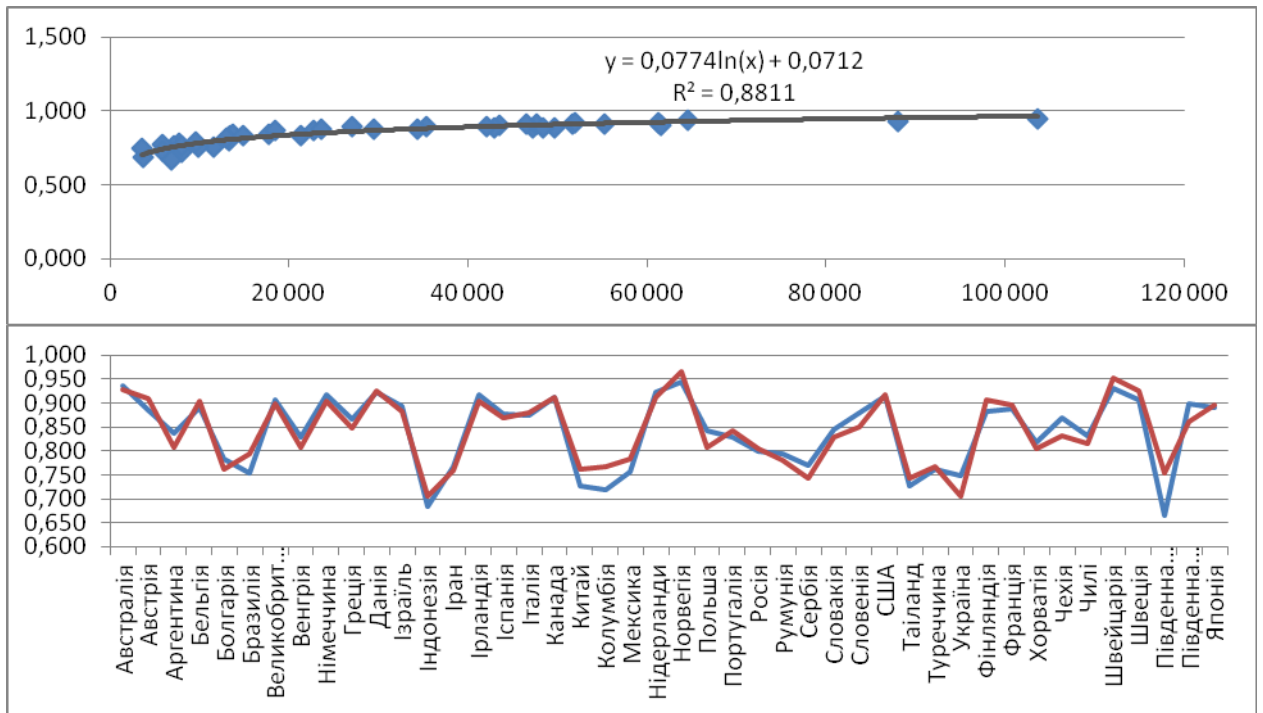


**Рис. Б.4. Залежність людського розвитку від ефективності освіти в країнах світу**

*Примітка:*

- 1) ілюстрація опису залежності індексу людського розвитку в країнах світу від ефективності систем освіти в них (модель  $L=0,225 \ln(S)-0,059$ );
- 2) ілюстрація розбіжності результатів розрахунку від використання моделі зі статистичними даними.

*Джерело: побудовано автором, статистика та модель з табл. Б.6.*



**Рис. Б.5. Залежність людського розвитку від величини доходу на душу населення в країнах світу**

*Примітка:*

- 1) ілюстрація опису залежності індексу людського розвитку в країнах світу від рівня доходу на душу населення в них (модель  $L=0,0774 \ln(D)+0,0712$ );
- 2) ілюстрація розбіжності результатів розрахунку від використання моделі зі статистичними даними.

*Джерело: побудовано автором, статистика та модель з табл. Б.6.*

## Додаток В

Таблиця В.1

**Анкети, тести, опитувальники за напрямком мотивації та професійного розвитку**

| №        | Джерела і авторство анкет, тестів, опитувальників, їх назви*                                                                                                                         |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>А</b> | <b>Козачко О.М., Козачко А.О. [144]</b>                                                                                                                                              |
| A1       | <i>Анкета професійної атестації</i>                                                                                                                                                  |
| <b>Б</b> | <b>Сайт: «Робота в Україні» [229]</b>                                                                                                                                                |
| Б1       | <i>Визначення рівня розвитку інтелектуального потенціалу</i>                                                                                                                         |
| Б2       | <i>Визначення професійної спрямованості за методикою Р. Голланда</i>                                                                                                                 |
| Б3       | <i>Визначення рівня розвитку загальних властивостей інтелекту за методикою Дж. Равена</i>                                                                                            |
| Б4       | <i>Визначення орієнтації професійної кар'єри</i>                                                                                                                                     |
| Б5       | <i>Визначення розвитку технічного мислення за методикою Беннета</i>                                                                                                                  |
| Б6       | <i>Визначення мотивації до успіху за методикою Т. Єлєрса</i>                                                                                                                         |
| <b>В</b> | <b>Ільїн В.П. [125]</b>                                                                                                                                                              |
| В1       | <i>Виявлення усвідомлення різних компонентів мотиву</i>                                                                                                                              |
| В2       | <i>Виявлення потреб особистості: потреби в спілкуванні, потреби до захоплення, потреби художньо-естетичні, потреби у пошуках відчуття, пізнавальні потреби, потреби в активності</i> |
| В3       | <i>Виявлення мотивації афіліації</i>                                                                                                                                                 |
| В4       | <i>Виявлення індивідуальних особливостей, що впливають на прийняття рішень</i>                                                                                                       |
| В5       | <i>Виявлення емпатії</i>                                                                                                                                                             |
| В6       | <i>Виявлення ціннісної орієнтації</i>                                                                                                                                                |
| В7       | <i>Виявлення мотиваційної структури особистості</i>                                                                                                                                  |
| В8       | <i>Виявлення мотивації поведінки в групі</i>                                                                                                                                         |
| В9       | <i>Визначення сили й усталеності мотиву</i>                                                                                                                                          |
| В10      | <i>Виявлення мотивації навчальної діяльності</i>                                                                                                                                     |
| В11      | <i>Виявлення мотивації професійної діяльності</i>                                                                                                                                    |
| В12      | <i>Виявлення мотивації трудової діяльності</i>                                                                                                                                       |
| В13      | <i>Виявлення прихильності до стилю керування</i>                                                                                                                                     |
| <b>Д</b> | <b>Сайт: «Анкети і тести» [12]</b>                                                                                                                                                   |
| Д1       | <i>Виявлення усвідомлення різних компонентів мотиву</i>                                                                                                                              |
| Д2       | <i>Виявлення потреб особистості: потреби в спілкуванні, потреби до захоплення, потреби художньо-естетичні, потреби у пошуках відчуття, пізнавальні потреби, потреби в активності</i> |
| Д3       | <i>Виявлення мотивації афіліації</i>                                                                                                                                                 |
| Д4       | <i>Виявлення індивідуальних особливостей, що впливають на прийняття рішень</i>                                                                                                       |
| Д5       | <i>Виявлення емпатії</i>                                                                                                                                                             |
| Д6       | <i>Виявлення ціннісної орієнтації</i>                                                                                                                                                |
| Д7       | <i>Виявлення мотиваційної структури особистості</i>                                                                                                                                  |
| Д8       | <i>Виявлення мотивації поведінки в групі</i>                                                                                                                                         |
| Д9       | <i>Визначення сили й усталеності мотиву</i>                                                                                                                                          |
| Д10      | <i>Виявлення мотивації навчальної діяльності</i>                                                                                                                                     |

\*Усього за тематикою знайдено і проаналізовано 30 тестів, анкет, опитувальників

Джерело: складено автором на основі [12;125;144;229].





4. Яким умовам професійної діяльності Ви надали б перевагу і наскільки (у десятибальній шкалі: більша перевага – більший бал, і навпаки – менша перевага – менший бал)

| Умови здійснення діяльності | Бали |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                             | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| звичайні побутові           |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| на повітрі                  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| штучно створені умови       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| морально відповідальні      |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| офісні                      |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

5. Яким засобам роботи з предметами професійної діяльності Ви надали б перевагу і якою мірою (у десятибальній шкалі: більша перевага – більший бал, і навпаки – менша перевага – менший бал)

| Засоби здійснення діяльності       | Бали |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|------------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                    | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ручна праця                        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| машини з ручним керуванням         |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| засоби автоматики та автоматизації |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| засоби професійного призначення    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Комп'ютерна, офісна техніка        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

6. Якому цільовому призначенню професійної діяльності Ви надаєте перевагу і наскільки (у десятибальній шкалі: більша перевага – більший бал, і навпаки – менша перевага – менший бал)

| Цільове призначення діяльності               | Бали |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                              | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| гностичне (пізнати, перевірити, оцінити)     |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| перетворювальне (обробити, перемістити)      |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| дослідницьке (винайти, конструювати)         |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| документаційне (робота зі звітами, архівами) |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| консультаційне (консультування)              |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| управлінське (прийняття рішень, контроль)    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

7. Що і наскільки для Вас важливо у професійній діяльності для її здійснення (у десятибальній шкалі: більша перевага – більший бал, і навпаки – менша перевага – менший бал)

| Важливі фактори діяльності                 | Бали |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--------------------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                            | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| інтенсивність                              |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| тривалість                                 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| оплата праці, премії за трудові досягнення |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| стимулювання професійного зростання        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| загальноосвітній рівень                    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| рівень фахової підготовки                  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| дизайн, санітарія, екологія                |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| забезпечення необхідним обладнанням        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Анкету просимо заповнити відповідно інструкції, передати за призначенням. Дякуємо!

*\*Джерело: розроблено автором*

## Анкета 2\*

## «МОТИВАЦІЯ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ»

|                                                                                                                                       | Бали<br>від 0 до 10 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>1. На виконання мною професійних обов'язків впливає:</b>                                                                           |                     |
| необхідність підтримувати життєдіяльність себе і членів своєї родини                                                                  |                     |
| професійний обов'язок                                                                                                                 |                     |
| необхідність виконувати накази та розпорядження                                                                                       |                     |
| взяті на себе зобов'язання щодо праці                                                                                                 |                     |
| відсутність іншого вибору щодо зайнятості                                                                                             |                     |
| переконання щодо необхідності хоч якоїсь зайнятості                                                                                   |                     |
| переконання в цінності праці особисто для мене                                                                                        |                     |
| переконання в корисності моєї праці для суспільства                                                                                   |                     |
| можливість спілкуватися з членами трудового колективу                                                                                 |                     |
| можливість отримувати достойний заробіток                                                                                             |                     |
| можливість проявити себе позитивно                                                                                                    |                     |
| можливість підвищити професійну кваліфікацію                                                                                          |                     |
| можливість зайняти себе професійною діяльністю                                                                                        |                     |
| можливість проявити себе творчо, брати участь у розробці і впровадженні нових ідей, інновацій                                         |                     |
| здатність працювати якісно і продуктивно                                                                                              |                     |
| <b>2. Що спонукає (спонукало б) до професійного розвитку:</b>                                                                         |                     |
| потреба у самовдосконаленні                                                                                                           |                     |
| взяті зобов'язання з цього приводу                                                                                                    |                     |
| бажання підвищити кваліфікацію                                                                                                        |                     |
| наявність можливостей кар'єрного зростання                                                                                            |                     |
| наявність можливостей проявити свої здібності                                                                                         |                     |
| бажання стати кращим серед фахівців                                                                                                   |                     |
| накази керівників з цього приводу                                                                                                     |                     |
| <b>3. Ваше ставлення до діючої системи оплати та стимулювання праці і професійного розвитку:</b>                                      |                     |
| Ваша оцінка дії такої системи                                                                                                         |                     |
| Ваша оцінка рівня оплати Вашої праці у % від рівня, який вважаєте прийнятними для себе                                                |                     |
| Ваша оцінка рівня інших матеріальних стимулів у % від рівня, який вважаєте прийнятним                                                 |                     |
| Ваша оцінка якості моральних заохочень (% від прийнятного для Вас рівня)                                                              |                     |
| наскільки дієвим Ви вважаєте підвищення кваліфікації                                                                                  |                     |
| наскільки дієвим Ви вважаєте для себе навчання новим професіям                                                                        |                     |
| <b>4. Ваша оцінка мотивації та ставлення до мотивів, стимулів, потреб як чинників спонукальної дії у сфері професійного розвитку:</b> |                     |
| Ваша оцінка діючої системи мотивації до професійного розвитку                                                                         |                     |
| Якою мірою мотиви, стимули, потреби впливають на результат Вашої професійної діяльності                                               |                     |

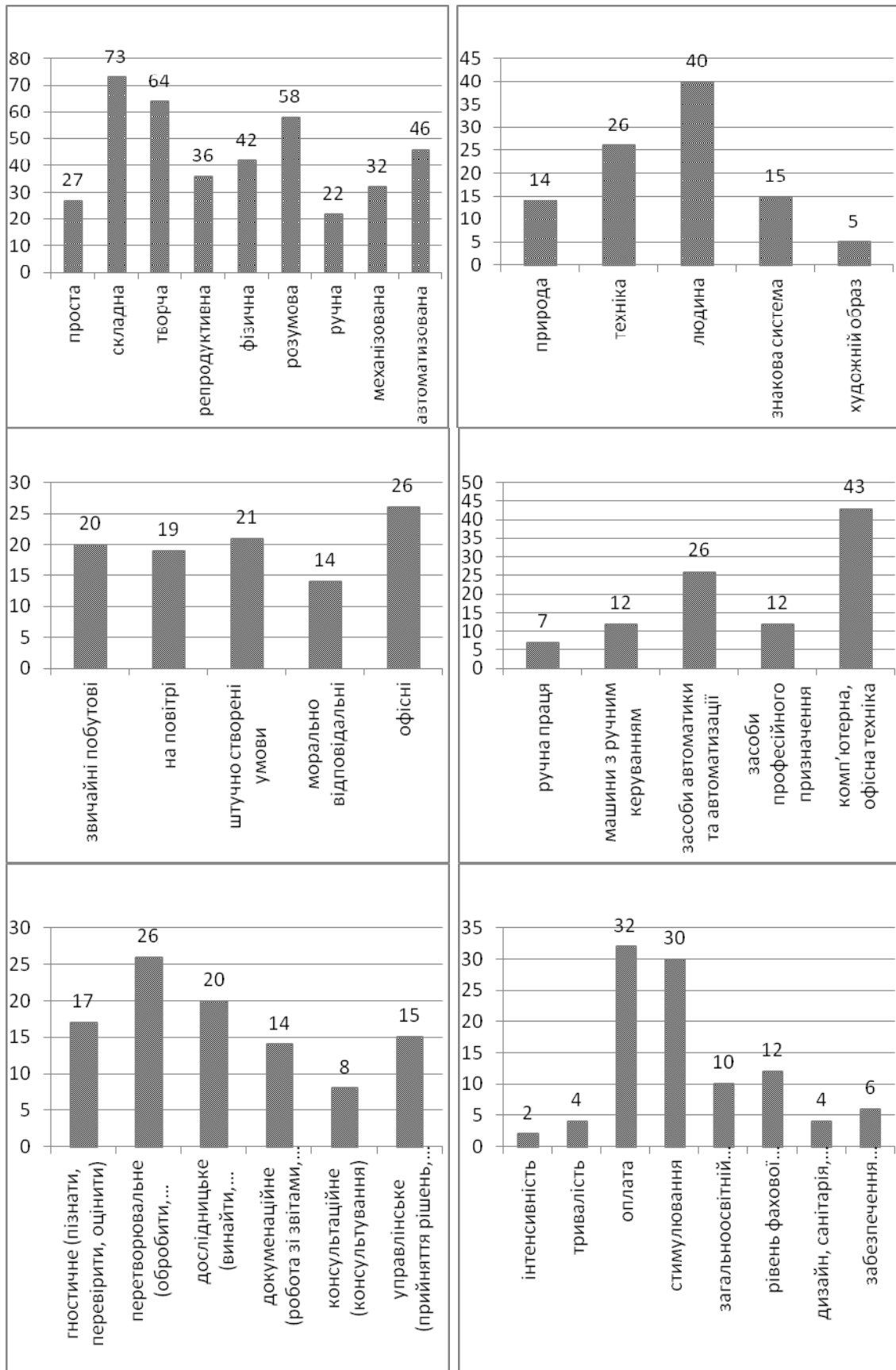
\*Джерело: розроблено автором

## Анкета 3\*

## «КОМПЕТЕНЦІЇ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ»

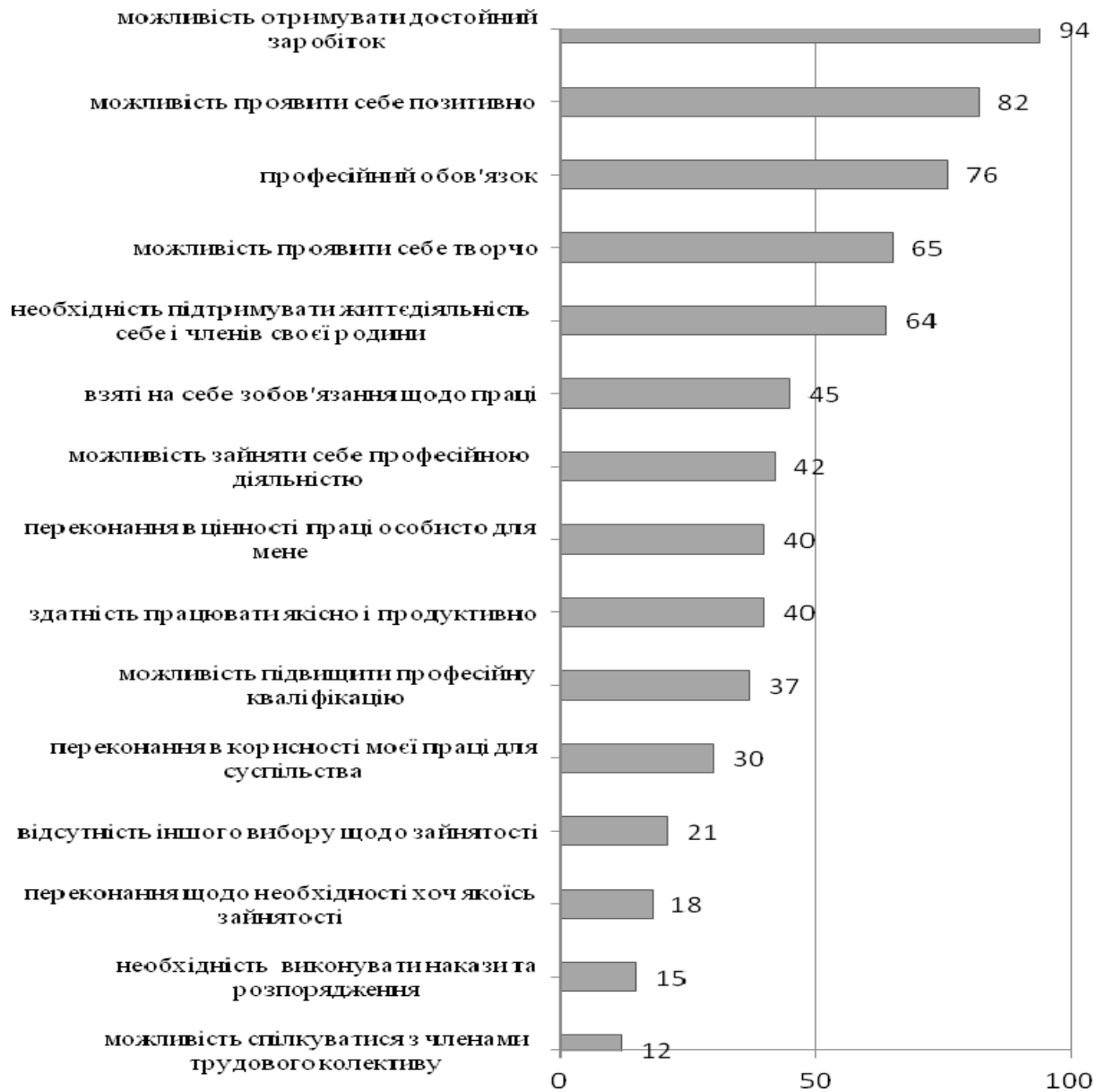
|                                                                                                                          | Бали<br>від 0 до 10 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>1. Наскільки сприяє Вашому професійному розвитку:</b>                                                                 |                     |
| загальний рівень фізичного та духовного розвитку                                                                         |                     |
| стан здоров'я                                                                                                            |                     |
| загальноосвітня підготовка                                                                                               |                     |
| фахова підготовка на рівні школи, коледжу                                                                                |                     |
| фахова підготовка на рівні професійно-технічного закладу                                                                 |                     |
| фахова підготовка на рівні вищого навчального закладу                                                                    |                     |
| загальний стаж роботи                                                                                                    |                     |
| стаж роботи за професією                                                                                                 |                     |
| набутий загальний досвід (досвід життєдіяльності)                                                                        |                     |
| набутий професійний досвід                                                                                               |                     |
| можливість здобувати нові знання                                                                                         |                     |
| можливість накопичувати досвід                                                                                           |                     |
| можливість набувати компетенцій, яких потребує ваше робоче місце                                                         |                     |
| можливість підвищувати кваліфікацію на підприємстві                                                                      |                     |
| можливість навчання новим професіям на підприємстві                                                                      |                     |
| <b>2. Дайте оцінку:</b>                                                                                                  |                     |
| діючий системі професійного навчання та перенавчання                                                                     |                     |
| якою мірою система професійного навчання та перенавчання впливає на результати Вашої трудової діяльності на підприємстві |                     |

*Джерело: розроблено автором*



**Рис. В.1. Результати обробки анкет «Професія в уявленнях про неї»**  
(розподіл відповідей у відсотках на питання 2, 3, 4, 5, 6, 7).

Джерело: заповнені анкети (бланк анкети 1, Додаток В) в процесі соціологічного опитування та оброблені автором.



**Рис. В.2. Оцінка чинників мотиваційного впливу на виконання професійних обов'язків (у 100-бальній шкалі)**

Джерело: заповнені анкети (бланк анкети 2, Додаток В) в процесі соціологічного опитування та оброблені автором.

## Додаток Д

Таблиця Д.1

**Динаміка мінімальних заробітних плат як стимул до професійного розвитку працівників у європейських країнах та Україні (2013-2018 рр., євро)**

| Європейські країни                                                      | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2018 р. до 2013р., % |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|
| Бельгія                                                                 | 1501,82 | 1501,82 | 1501,82 | 1531,82 | 1562,59 | 1562,59 | 104,05               |
| Болгарія                                                                | 158,50  | 173,84  | 194,29  | 214,75  | 235,20  | 260,76  | 164,52               |
| Чехія                                                                   | 308,30  | 309,62  | 340,35  | 364,90  | 419,90  | 468,87  | 152,08               |
| Німеччина                                                               | -       | -       | 1440,00 | 1440,00 | 1498,00 | 1498,00 | 104,03               |
| Естонія                                                                 | 320,00  | 355,00  | 390,00  | 430,00  | 470,00  | 500,00  | 156,25               |
| Ірландія                                                                | 1461,85 | 1461,85 | 1461,85 | 1546,35 | 1563,25 | 1613,95 | 110,40               |
| Греція                                                                  | 683,76  | 683,76  | 683,76  | 683,76  | 683,76  | 683,76  | 100,00               |
| Іспанія                                                                 | 752,85  | 752,85  | 756,70  | 764,40  | 825,65  | 858,55  | 114,04               |
| Франція                                                                 | 1430,22 | 1445,38 | 1457,52 | 1466,62 | 1480,27 | 1498,47 | 104,77               |
| Хорватія                                                                | 400,67  | 398,31  | 399,05  | 414,45  | 442,09  | 465,72  | 116,24               |
| Латвія                                                                  | 284,74  | 320,00  | 360,00  | 370,00  | 380,00  | 430,00  | 151,01               |
| Литва                                                                   | 289,62  | 289,62  | 325,00  | 380,00  | 380,00  | 420,00  | 145,02               |
| Люксембург                                                              | 1874,19 | 1921,03 | 1922,96 | 1922,96 | 1998,59 | 1998,59 | 106,64               |
| Угорщина                                                                | 332,37  | 328,16  | 340,58  | 350,09  | 412,66  | 418,47  | 125,90               |
| Мальта                                                                  | 702,82  | 717,95  | 720,46  | 728,04  | 735,63  | 747,54  | 106,36               |
| Нідерланди                                                              | 1477,80 | 1495,20 | 1507,80 | 1537,20 | 1565,40 | 1594,20 | 107,88               |
| Польща                                                                  | 368,87  | 404,16  | 422,35  | 417,02  | 473,27  | 480,20  | 130,18               |
| Португалія                                                              | 565,83  | 565,83  | 589,17  | 618,33  | 649,83  | 676,67  | 119,59               |
| Румунія                                                                 | 179,36  | 205,34  | 238,38  | 276,34  | 318,52  | 407,45  | 227,17               |
| Словенія                                                                | 783,66  | 789,15  | 790,73  | 790,73  | 804,96  | 842,79  | 107,55               |
| Словаччина                                                              | 337,70  | 352,00  | 380,00  | 405,00  | 435,00  | 480,00  | 142,14               |
| Великобританія                                                          | 1189,92 | 1301,31 | 1525,35 | 1443,44 | 1413,58 | 1463,80 | 123,02               |
| Албанія                                                                 | 156,07  | 156,85  | 157,60  | 160,20  | 181,01  | 190,58  | 122,11               |
| Сербія                                                                  | 236,27  | 232,68  | 236,40  | 230,14  | 253,10  | 282,51  | 119,57               |
| Україна                                                                 | 143,55  | 152,44  | 77,24   | 47,51   | 106,67  | 116,34  | 81,04                |
| Країна відносно України, рази (більше/менше мінімальна заробітна плата) |         |         |         |         |         |         |                      |
| Бельгія                                                                 | 10,5    | 9,9     | 19,4    | 32,2    | 14,6    | 13,4    |                      |
| Болгарія                                                                | 1,1     | 1,1     | 2,5     | 4,5     | 2,2     | 2,2     |                      |
| Чехія                                                                   | 2,1     | 2,0     | 4,4     | 7,7     | 3,9     | 4,0     |                      |
| Німеччина                                                               | -       | -       | 18,6    | 30,3    | 14,0    | 12,9    |                      |
| Естонія                                                                 | 2,2     | 2,3     | 5,0     | 9,1     | 4,4     | 4,3     |                      |
| Ірландія                                                                | 10,2    | 9,6     | 18,9    | 32,5    | 14,7    | 13,9    |                      |
| Греція                                                                  | 4,8     | 4,5     | 8,9     | 14,4    | 6,4     | 5,9     |                      |
| Іспанія                                                                 | 5,2     | 4,9     | 9,8     | 16,1    | 7,7     | 7,4     |                      |
| Франція                                                                 | 10,0    | 9,5     | 18,9    | 30,9    | 13,9    | 12,9    |                      |
| Хорватія                                                                | 2,8     | 2,6     | 5,2     | 8,7     | 4,1     | 4,0     |                      |
| Латвія                                                                  | 2,0     | 2,1     | 4,7     | 7,8     | 3,6     | 3,7     |                      |
| Литва                                                                   | 2,0     | 1,9     | 4,2     | 8,0     | 3,6     | 3,6     |                      |
| Люксембург                                                              | 13,1    | 12,6    | 24,9    | 40,5    | 18,7    | 17,2    |                      |
| Угорщина                                                                | 2,3     | 2,2     | 4,4     | 7,4     | 3,9     | 3,6     |                      |
| Мальта                                                                  | 4,9     | 4,7     | 9,3     | 15,3    | 6,9     | 6,4     |                      |
| Нідерланди                                                              | 10,3    | 9,8     | 19,5    | 32,4    | 14,7    | 13,7    |                      |
| Польща                                                                  | 2,6     | 2,7     | 5,5     | 8,8     | 4,4     | 4,1     |                      |
| Португалія                                                              | 3,9     | 3,7     | 7,6     | 13,0    | 6,1     | 5,8     |                      |
| Румунія                                                                 | 1,2     | 1,3     | 3,1     | 5,8     | 3,0     | 3,5     |                      |
| Словенія                                                                | 5,5     | 5,2     | 10,2    | 16,6    | 7,5     | 7,2     |                      |
| Словаччина                                                              | 2,4     | 2,3     | 4,9     | 8,5     | 4,1     | 4,1     |                      |
| Великобританія                                                          | 8,3     | 8,5     | 19,7    | 30,4    | 13,3    | 12,6    |                      |
| Албанія                                                                 | 1,1     | 1,0     | 2,0     | 3,4     | 1,7     | 1,6     |                      |
| Сербія                                                                  | 1,6     | 1,5     | 3,1     | 4,8     | 2,4     | 2,4     |                      |
| Туреччина                                                               | 2,8     | 2,6     | 5,4     | 10,8    | 4,2     | 3,3     |                      |

*Джерело: складено автором на основі [317].*

Таблиця Д.2

### Сторони і типи соціально-трудових відносин та їх особливості

| <b>Сторони соціально-трудових відносин</b>                                                              |                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Найманий працівник                                                                                      | Громадянин, який уклав індивідуальну трудову угоду з роботодавцем, набувши відповідних прав і обов'язків у трудовій сфері                                                                                                      |
| Роботодавець                                                                                            | Юридична особа, яка використовує працю найманих працівників відповідно укладених з ними договорів                                                                                                                              |
| Держава                                                                                                 | Соціальний інститут з покладеними на нього повноваженнями забезпечувати законотворення, гарантію і захист прав громадян, створення робочих місць, здійснення арбітражу і регулювання, примирення сторін, забезпечення злагоди. |
| <b>Суб'єкти соціально трудових відносин</b>                                                             |                                                                                                                                                                                                                                |
| Первинні носії прав та інтересів                                                                        | Наймані працівники; роботодавці; держава.                                                                                                                                                                                      |
| Представницькі організації та їхні органи                                                               | Об'єднання найманих працівників; об'єднання роботодавців; органи влади (державної, місцевої) та управління                                                                                                                     |
| Органи соціального діалогу                                                                              | Уповноважені на соціальний діалог органи в галузях, в регіонах, на підприємствах                                                                                                                                               |
| Органи, які усувають наслідки можливих конфліктів, попереджують загострення соціально-трудових відносин | Юридичні представництва, створювані для виконання функцій примирення, посередництва, експертизи, арбітражу, інформування та консультування сторін соціально-трудових відносин                                                  |
| <b>Типи соціально-трудових відносин</b>                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                |
| Патерналізм                                                                                             | Соціально-трудові відносини з дотриманням принципу «батьківського наставництва» одних суб'єктів відносно інших                                                                                                                 |
| Соціальне партнерство                                                                                   | Соціально-трудові відносини з дотриманням принципу взаємних консультацій, діалогу, примирення, взаємоузгодження прав та інтересів сторін.                                                                                      |
| Солідарність                                                                                            | Соціально-трудові відносини з дотриманням принципу єдності інтересів, завдань, стандартів, взаєморозуміння сторін.                                                                                                             |
| Субсидіарність                                                                                          | Соціально-трудові відносини, при яких одна із сторін вдається до будь-яких заходів лише тому, що вони ефективніші.                                                                                                             |
| Конфлікт                                                                                                | Соціально-трудові відносини в яких кожна зі сторін намагається зайняти позицію, несумісну з інтересами іншої сторони.                                                                                                          |
| Дискримінація                                                                                           | Соціально-трудові відносини на основі дотримання однією із сторін будь-яких відмінностей, виключень, обмежень, переваг, що заважає рівному здійсненню прав.                                                                    |

Джерело: складено автором на сонові [61; 94; 95; 88; 130; 289].



**Аналіз характеристик кваліфікаційних рівнів Національної рамки  
кваліфікацій з позицій визначеної відповідальності соціальних партнерів**

| Кваліфікаційні рівні                                                | Характеристика; коментарі автора та рекомендації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Кваліфікаційний рівень «0» – початковий етап професійного розвитку. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність адекватно діяти у відомих простих ситуаціях під безпосереднім контролем, готовність до систематичного навчання;</li> <li>– знання: елементарні загальні знання про себе та довкілля;</li> <li>– уміння: виконання елементарних завдань у відомих однотипних ситуаціях;</li> <li>– комунікація: ситуативна взаємодія в обмеженому колі осіб за допомогою інших;</li> <li>– автономність і відповідальність: виконання завдань під безпосереднім контролем.</li> </ul> <p>Відповідальність Постановою КМУ від 29.11.2011 р., №1341 для цього рівня кваліфікації не передбачена. Виходячи з викладеної концепції відповідальності (п.3.3), ситуацію необхідно виправити.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Кваліфікаційний рівень «1» – наступний етап професійного розвитку.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здатністю виконувати прості завдання у типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання;</li> <li>– знання – елементарні фактологічні знання, розуміння найпростіших понять про себе і довкілля, основ безпечної поведінки;</li> <li>– уміння – виконання простих завдань за визначеними правилами та інструкціями у типових ситуаціях з використанням простих інструментів;</li> <li>– комунікація – інтеграція до соціальних груп, реагування на прості письмові та усні повідомлення;</li> <li>– автономність і відповідальність – виконання завдань під безпосереднім керівництвом, формулювання елементарних суджень, обмежена індивідуальна відповідальність.</li> </ul> <p>Як видно з наведеного, згадана Постановою КМУ від 29.11.2011 р., №1341 обмежена відповідальність для цього рівня кваліфікації не конкретизована, що не дає підстав її дотримуватися. Виходячи з означеної нами раніше концепції, ситуацію необхідно виправити.</p>                                                                                                                                                                                                                                       |
| Кваліфікаційний рівень «2»                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність виконувати типові нескладні завдання у типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання;</li> <li>– знання: базові фактологічні знання, набуті у процесі навчання та/або трудової діяльності, розуміння основних (загальних) процесів у навчанні та/або трудовій діяльності;</li> <li>– уміння: виконання типових нескладних завдань за визначеними правилами та інструкціями у різних типових ситуаціях з використанням інструментів, оцінювання результатів виконання завдань відповідно до установлених критеріїв, застосування аргументації;</li> <li>– комунікація: взаємодія в колективі для виконання завдань, продукування деталізованих усних і письмових повідомлень;</li> <li>– автономність і відповідальність: виконання завдань під керівництвом з елементами самостійності, індивідуальна відповідальність за результати виконання завдань у навчанні та/або трудовій діяльності.</li> </ul> <p>Як видно з наведеного, згадана Постановою КМУ від 29.11.2011 р., №1341 індивідуальна відповідальність для цього рівня кваліфікації не конкретизована, що не дає підстав її дотримуватися. Виходячи з визначеної нами концепції, ситуацію необхідно виправити.</p> |

| 1                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кваліфікаційний рівень «3» | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність виконувати виробничі або навчальні завдання середньої складності за визначеними алгоритмами за встановленими нормами часу і якості;</li> <li>– знання: загальні систематизовані знання у сфері освіти та/або професійної діяльності, розуміння основних (загальних) принципів, процесів і понять у навчанні та/або професійній діяльності;</li> <li>– уміння: виконання типових завдань у різних ситуаціях шляхом вибору і застосування основних методів, інструментів, матеріалів та інформації, оцінювання результатів виконання завдань відповідно до критеріїв, які в основному заздалегідь обумовлені;</li> <li>– комунікація: здатність до ефективної роботи в команді, сприйняття критики, порад і вказівок, продукування деталізованих усних і письмових повідомлень, зокрема у професійній діяльності;</li> <li>– автономність і відповідальність: самостійне виконання завдань під мінімальним керівництвом, <i>відповідальність за результати виконання завдань у навчанні та/або професійній діяльності.</i></li> </ul> <p>Як видно з наведеного, згадана Постановою КМУ від 29.11.2011 р., №1341 поняття «відповідальність» застосовано без його конкретизації, що не дає підстав її дотримуватися. Виходячи з формованої нами концепції, ситуацію необхідно виправити.</p>                                                                                                                        |
| Кваліфікаційний рівень «4» | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність самостійно виконувати складні спеціалізовані виробничі чи навчальні завдання у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, зокрема в нестандартних ситуаціях;</li> <li>– знання: спеціалізовані фактологічні та теоретичні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності, розуміння принципів, методів, процесів у навчанні та/або професійній діяльності;</li> <li>– уміння: виконання складних спеціалізованих завдань, що передбачає прийняття рішень, у ситуаціях, що змінюються, зокрема в нестандартних ситуаціях, планування власної роботи та в обмеженому контексті організація, контроль, оцінювання та коригування роботи інших;</li> <li>– комунікація: здійснення наставництва, передавання досвіду, продукування складних деталізованих усних і письмових повідомлень, зокрема у професійній діяльності;</li> <li>– автономність і відповідальність: самостійність у навчанні та/або професійній діяльності, <i>відповідальність за результати навчання та/або професійної діяльності, обмежена відповідальність за навчання та результати роботи інших .</i></li> </ul> <p>Як і раніше, згадані Постановою КМУ від 29.11.2011 р., №1341 поняття «відповідальність» та «обмежена відповідальність» застосовані без їх конкретизації, що не дає підстав їх дотримуватися. Як і раніше, виходячи з означеної нами раніше концепції, ситуацію слід виправити.</p> |
| Кваліфікаційний рівень «5» | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність розв'язувати типові спеціалізовані задачі в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідної науки і характеризується певною невизначеністю умов;</li> <li>– знання: широкі спеціалізовані фактологічні та теоретичні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності, розуміння (усвідомлення) рівня цих знань;</li> <li>– уміння: розв'язання типових спеціалізованих задач широкого спектра, що передбачає ідентифікацію та використання інформації для прийняття рішень, планування, зокрема розподіл ресурсів, аналіз, контроль та оцінювання власної роботи та роботи інших осіб;</li> <li>– комунікація: взаємодія, співробітництво з широким колом осіб (колеги, керівники, клієнти) для провадження професійної або навчальної діяльності;</li> <li>– автономність і відповідальність: здійснення обмежених управлінських функцій та прийняття рішень у звичних умовах з елементами непередбачуваності, покращення результатів власної навчальної та/або професійної діяльності і результатів діяльності інших, здатність до подальшого навчання з деяким рівнем автономності.</li> </ul> <p>У даному випадку Постановою КМУ від 29.11.2011 р., №1341 поняття «відповідальності» повністю обійдено увагою, що потребує виправлення ситуації.</p>                                                                 |

| 1                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кваліфікаційний рівень «6»                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність розв’язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій та методів відповідної науки і характеризується комплексністю та невизначеністю умов;</li> <li>– знання: концептуальні знання, набуті у процесі навчання та професійної діяльності, включаючи певні знання сучасних досягнень, критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у навчанні та професійній діяльності;</li> <li>– уміння: розв’язання складних непередбачуваних задач і проблем у спеціалізованих сферах професійної діяльності та/або навчання, що передбачає збирання та інтерпретацію інформації (даних), вибір методів та інструментальних засобів, застосування інноваційних підходів;</li> <li>– комунікація: донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень та власного досвіду в галузі професійної діяльності, здатність ефективно формувати комунікаційну стратегію;</li> <li>– автономність і відповідальність: управління комплексними діями або проектами, відповідальність за прийняття рішень у непередбачуваних умовах, відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб, здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.</li> </ul> <p>Як і в попередньому випадку (див. етап професійного розвитку, позначеного рівнем «5») Постановою КМУ від 29.11.2011 р., №1341 поняття «відповідальності» повністю обійдено увагою, що потребує виправлення ситуації.</p>                                                                                                                                                                                                      |
| Кваліфікаційний рівень «7» – наступний етап професійного розвитку | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог;</li> <li>– знання: спеціалізовані концептуальні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності на рівні новітніх досягнень, які є основою для оригінального мислення та інноваційної діяльності, зокрема в контексті дослідницької роботи, критичне осмислення проблем у навчанні та/або професійній діяльності та на межі предметних галузей;</li> <li>– уміння: розв’язання складних задач і проблем, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог, провадження дослідницької та/або інноваційної діяльності;</li> <li>– комунікація: зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються, використання іноземних мов у професійній діяльності;</li> <li>– автономність і відповідальність: прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування, здатність до подальшого навчання, яке значною мірою є автономним та самостійним, відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди.</li> </ul> <p>Зазначеною позицією Постанови КМУ від 29.11.2011 р., №1341 «відповідальність» як поняття застосоване, але змістовно не визначене, що робить практично безрезультатним намір апелювати до нього. Як і стосовно випадків, відмічених до попередніх етапів професійного розвитку, ситуація потребує виправлення.</p> |
| Кваліфікаційний рівень «8»                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність розв’язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики;</li> <li>– знання: найбільш передові концептуальні та методологічні знання в галузі науково-дослідної та/або професійної діяльності і на межі предметних галузей;</li> <li>– уміння: критичний аналіз, оцінка і синтез нових та складних ідей, розроблення та реалізація проектів, включаючи власні дослідження, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв’язання значущих соціальних, наукових, культурних, етичних та інших проблем;</li> <li>– комунікація: спілкування в діалоговому режимі з широкою науковою спільнотою та громадськістю в певній галузі наукової та/або професійної діяльності;</li> <li>– автономність і відповідальність: ініціювання інноваційних комплексних проектів, лідерство та повна автономність під час їх реалізації, здатність саморозвиватися і самовдосконалюватися протягом життя, відповідальність за навчання інших, <i>соціальна відповідальність за результати прийняття стратегічних рішень.</i></li> </ul> <p>Цією позицією Постанови КМУ від 29.11.2011 р., №1341 «відповідальність» як поняття застосоване як «соціальна відповідальність», але, як і раніше, і в такому контексті воно змістовно не визначене, що робить практично безрезультатним намір предметного його застосування. Як і у попередніх випадках, ситуація потребує виправлення.</p>                                                                                                                                                                   |

| 1                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кваліфікаційний рівень «9» | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність визначати та розв’язувати соціально значущі системні проблеми у певній галузі діяльності, які є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та вимагають створення нових системоутворювальних знань і прогресивних технологій;</li> <li>– знання: нові концептуальні та методологічні знання в певній та суміжних галузях науково-дослідної та/або професійної діяльності, які набуті на основі особистого комплексного дослідження та є основою для відкриття нових напрямів і проведення подальших досліджень;</li> <li>– уміння: критичний аналіз комплексних проблем, синтез нових складних ідей, зокрема у міждисциплінарних сферах розроблення та реалізація комплексних проектів, як правило, у рамках власної дослідницької школи, які дають змогу глибоко переосмислювати наявне і забезпечувати вагомий приріст нового системного знання та/або модернізації професійної практики, та розв’язання складних соціально значущих проблем з використанням дослідницько-інноваційних методів;</li> <li>– комунікація: лідерство, вільне компетентне спілкування в діалоговому режимі з широким колом фахівців, зокрема найвищої кваліфікації, та громадськістю в певній галузі наукової та/або професійної діяльності;</li> <li>– автономність і відповідальність: ініціювання оригінальних дослідницько-інноваційних комплексних проектів, спрямованих на розв’язання складних соціально значущих проблем, лідерство та автономність під час їх реалізації, безперервний саморозвиток і самовдосконалення, відповідальність за розвиток інших, зокрема в межах власної дослідницької школи, глибоке усвідомлення та відповідальність за наукове обґрунтування стратегічних рішень, достовірність прогнозування розвитку суспільства.</li> </ul> <p>Цією позицією Постанови КМУ від 29.11.2011 р., №1341 «відповідальність» як поняття застосовано відносно науковості обґрунтування стратегічних рішень та достовірності прогнозування розвитку суспільства, – надто вагомим для фахівця зобов’язань, щоб не наповнити поняття змістом, чого згаданій Постанові суттєво бракує.</p> |

*Джерело: Національна рамка кваліфікації [196] із вибіркою, систематизацією та висновками автора.*

**Інструменти відповідальності у сфері мотивації професійного розвитку:  
заохочення, санкції за етапами розвитку та рівнями кваліфікації**

| Етапи професійного розвитку | Рівень* (НРК) | Характеристика                                                                                                                                                                                                                   | Відповідальність<br>А) того, хто вчиться;<br>Б) того, хто навчає**                                                                                      | Заохочення, винагороди (В).<br>Санкції (Г).***                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | 2             | 3                                                                                                                                                                                                                                | 4                                                                                                                                                       | 5                                                                                                                                                                                                             |
| Початковий                  | 0             | здатність адекватно діяти у відомих простих ситуаціях під безпосереднім контролем, готовність до систематичного навчання                                                                                                         | А) допускати контрольованість, проявляти готовність до навчання;<br>Б) контролювати, навчати.                                                           | (В): поліпшення умов, усна подяка, грамота, свідоцтво, бонуси.<br>(Г): зауваження, догана, застереження.                                                                                                      |
| Наступний                   | 1             | здатність виконувати прості завдання у типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання                                                                                                             | А) демонструвати наміри виконання простих завдань;<br>Б) навчати виконанню простих завдань.                                                             | (В): поліпшення умов виконання простих завдань, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги;<br>(Г): зауваження, догана, застереження.                                                                          |
| Наступний                   | 2             | здатність виконувати типові нескладні завдання у типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання                                                                                                   | А) демонструвати наміри виконання нескладних завдань у типових ситуаціях;<br>Б) навчати виконанню нескладних завдань у типових ситуаціях.               | (В): поліпшення умов виконання нескладних завдань у типових ситуаціях, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги;<br>(Г): зауваження, догана, застереження.                                                   |
| Наступний                   | 3             | здатність виконувати виробничі або навчальні завдання середньої складності за визначеними алгоритмами за встановленими нормами часу і якості                                                                                     | А) демонструвати виконання виробничих завдань середньої складності;<br>Б) навчати виконанню виробничих завдань середньої складності.                    | (В): поліпшення умов виконання виробничих завдань, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги.<br>(Г): зауваження, догана, застереження.                                                                       |
| Наступний                   | 4             | здатність самостійно виконувати складні спеціалізовані виробничі чи навчальні завдання у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, зокрема в нестандартних ситуаціях                                          | А) демонструвати самостійність виконання складних спеціалізованих виробничих завдань;<br>Б) навчати самостійному виконанню складних виробничих завдань. | (В): поліпшення умов самостійного виконання складних спеціалізованих виробничих завдань, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги, преміювання.<br>(Г): зауваження, догана, застереження, повторне навчання. |
| Наступний                   | 5             | здатність розв'язувати типові спеціалізовані задачі в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідної науки і характеризується певною невизначеністю умов | А) демонструвати здатності розв'язувати типові спеціалізовані задачі;<br>Б) навчати розв'язку типових спеціалізованих задач.                            | (В): поліпшення умов для розв'язування типових спеціалізованих задач, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги, преміювання.<br>(Г): зауваження, догана, застереження, повторне навчання.                    |

## Продовження таблиці Д.4

| 1         | 2 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4                                                                                                                                                                                                                                            | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наступний | 6 | здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій та методів відповідної науки і характеризується комплексністю та невизначеністю умов | А) демонструвати здатності розв'язувати складні спеціалізовані задачі;<br>Б) навчати розв'язку складних спеціалізованих задач.                                                                                                               | (В): поліпшення умов для розв'язування складних спеціалізованих задач, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги, преміювання.<br>(Г): зауваження, догана, застереження, повторне навчання, відсторонення.                                                                                                                                |
| Наступний | 7 | здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог                                         | А) демонструвати здатності розв'язувати проблеми, проводити дослідження;<br>Б) навчати розв'язку проблеми, проведенню досліджень.                                                                                                            | (В): поліпшення умов для розв'язування проблем і проведення досліджень, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги, преміювання, гранти.<br>(Г): зауваження, догана, застереження, повторне навчання, відсторонення.                                                                                                                       |
| Наступний | 8 | здатність розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики                                                 | А) демонструвати здатності розв'язувати комплексні проблеми, здійснювати дослідницько-інноваційну діяльність;<br>Б) навчати розв'язку комплексних проблем, здійсненню дослідницько-інноваційної діяльності.                                  | (В): поліпшення умов для розв'язування комплексних проблем і проведення дослідницько-інноваційної діяльності, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги, преміювання, гранти, цільове фінансування;<br>(Г): зауваження, догана, застереження, повторне навчання, відсторонення.                                                           |
| Наступний | 9 | здатність визначати та розв'язувати соціально значущі системні проблеми у певній галузі діяльності, які є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та вимагають створення нових системоутворювальних знань і прогресивних технологій                                | А) демонструвати здатності розв'язувати соціально значущі системні проблеми, здійснювати дослідницько-інноваційну діяльність;<br>Б) навчати розв'язку соціально значущих системних проблем, здійсненню дослідницько-інноваційної діяльності. | (В): поліпшення умов для розв'язування комплексних проблем і проведення дослідницько-інноваційної діяльності, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги, преміювання, гранти, цільове фінансування, присвоєння почесних звань, наукових ступенів;<br>(Г): зауваження, догана, застереження, повторне навчання, відсторонення., стягнення. |

\* – Подано у нотації національної рамки кваліфікації (НРК).

\*\* – Допускає подальшу деталізацію відповідно етапу професійного розвитку.

\*\*\* – Допускає уточнення за кількісно-якісними характеристиками.

Джерело: Національна рамка кваліфікації [196] із вибіркою, систематизацією і пропозиціями автора.



**КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ**

вул. В.Чорновола, 38, м.Кропивницький-22, 25022, тел. 22-28-37, факс 22-35-64,  
e-mail: public@gutszn.kr-admin.gov.ua, код в ЄДРПОУ 03197612

29.12.2017 № 04.2-22/4235  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Д О В І Д К А**

про практичне використання результатів  
дисертаційного дослідження Дудка Сергія Вікторовича  
«Мотивація професійного розвитку персоналу  
підприємств на етапі євроінтеграції України»

Дудко Сергій Вікторович, аспірант кафедри економіки та підприємництва Центральноукраїнського національного технічного університету, представив до розгляду матеріали дослідження та презентацію нового методичного підходу щодо підвищення мотивації персоналу до професійного розвитку на етапі євроінтеграції України. Науковий підхід схвалено та рекомендовано до практичного використання на підприємствах регіону. Визнано практично корисними методичні розробки автора щодо діагностики ефективності мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах, рекомендації щодо підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку персоналу підприємств. Матеріали дослідження Дудко С.В. використано у підготовці заходів щодо вдосконалення колективно-договірного регулювання праці в частині інвестування у розвиток персоналу, створення сприятливих умов для безперервного навчання та перенавчання зайнятого населення.

Директор департаменту

**О.ДОГАРОВ**



Профспілка працівників освіти і науки України

**КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА  
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФСПІЛКИ ПРАЦІВНИКІВ  
ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

25006, м. Кіровоград, вул. Преображенська, 4  
тел. 24-69-14, тел./факс 24-65-22  
e-mail: opou-kirovograd@host.kr.ua

Розрахунковий рахунок № 26009000052443 в ПАТ «Укрсоцбанк»  
МФО 300023, код ЄДРПУ 02606149

26.12.2017р. № 02/337-А

На № \_\_\_\_\_

**Довідка**  
**про впровадження результатів**  
дисертаційного дослідження Дудка Сергія Вікторовича  
«МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ»

Видана в тім, що Дудко Сергій Вікторович, аспірант кафедри економіки та підприємництва Центральноукраїнського національного технічного університету, подав до розгляду матеріали дослідження та презентацію нового концептуального підходу щодо підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України. Науковий підхід схвалено та рекомендовано до практичного використання профспілками навчальних закладів для активізації соціального діалогу та посилення взаємодії з підприємствами регіону в питаннях освітньо-професійної підготовки. Визнано практично цінними пропозиції щодо структурно-функціональної побудови моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу, адаптованого до умов інтеграції в ЄС.

Результати дослідження та методичні науково-практичні рекомендації Дудко С.В. щодо мотивації соціальних партнерів до спільної взаємодії у забезпеченні безперервного освітньо-професійного розвитку знайшли використання на етапі підготовки нарад з головами профспілок та підготовки пропозицій щодо розвитку соціального партнерства в регіоні.

Голова обкому профспілки

С.Л. Скалько



**Товариство з обмеженою  
відповідальністю "АВТОГАЗ-ОІЛ"**

П/р 26002012117953, Банк ПАТ "УКРСОЦБАНК", МФО 300023  
Юр. адреса: 08151, Київська, Боярка, Магістральна, Будинок № 11,  
код за ЄДРПОУ 41283820, ІПН 412838210132

19/12/2017 № 1.12.2017/11

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів  
дисертаційного дослідження Дудка Сергія Вікторовича  
«Мотивація професійного розвитку персоналу  
підприємств на етапі євроінтеграції України»

Видана в тім, що Дудко Сергій Вікторович, здобувач Центрально українського національного технічного університету, в межах теми дисертації розробив і представив до розгляду науково-практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві. Основні результати, висновки і пропозиції, зокрема авторські розробки щодо діагностики мотиваційного впливу на розвиток персоналу та створення адекватної системи соціально-економічних стимулів для заохочення фахівців і робітників до безперервного освітньо-професійного зростання, визнано корисними для діяльності підприємства. Пропозиції автора щодо застосування мотиваційного моніторингу і технологій мотиваційного менеджменту для забезпечення професійного розвитку персоналу схвалено та враховано в процесі розробки колективного договору, планів соціального розвитку колективу.

Директор



О.Г. Беляк



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

проспект Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006,  
 тел.: 55-92-34, факс 55-92-53, E-mail: rektor@kntu.kr.ua, код ЄДРПОУ 02070950

17 09 2018р. № 31-15/308  
 На № \_\_\_\_\_

**Д О В І Д К А**

про використання результатів дисертаційного дослідження здобувача кафедри економіки та підприємництва ЦНТУ Дудка Сергія Вікторовича  
 «Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євро інтеграції України»

Цим засвідчуємо, що під час викладання навчальної дисципліни «Економіка праці та соціально-трудова відносини» використано матеріали дисертаційного дослідження Дудко С.В., зокрема:

- результати багаторівневої оцінки тенденцій у мотивації професійного розвитку працівників в Україні і ЄС;
- методика діагностики ефективності мотивації;
- науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку підприємств;
- пропозиції щодо підвищенні відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку за рахунок співучасті у витратах і тісної взаємодії на різних економічних рівнях в організації та фінансуванні безперервного професійного розвитку працівників.

Перший проректор



В.М. Кропивний