

Професійний розвиток персоналу підприємств

**в системі
мотиваційного
менеджменту**

**КОЛЕКТИВНА
МОНОГРАФІЯ**

Кропивницький – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
в системі мотиваційного менеджменту**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Кропивницький 2021

УДК 33.108
ББК 65.291.-21я73
П 60

Автори:

СЕМИКІНА М.В., доктор ек. наук, проф. – передмова, розд. 1.1, 1.2, 2.1, 3.1, 4.1-4.3, 5.2;

ДУДКО С.В., канд. ек. наук, розд. 1.1 - 1.3, 2.1, 2.2, 3.1 - 3.3, 4.1 - 4.3;

ОРЛОВА А.А., канд. ек. наук, доц. – розд. 1.4, 2.3, 4.4.;

НІСФОЯН С.С., канд. ек. наук, доц. – розд. 2.4, 4.5;

СТОРОЖУК О.В., канд. ек. наук, доц. – розд. 3.4, 4.6;

КОВАЛЬ Л.А., канд. ек. наук, доц. – розд. 5.1, 5.2, 5.3, 5.4.

Науковий редактор – д.е.н., проф. Семикіна М.В.

Рецензенти:

ЛІСОГОР Л.С., доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник сектору регіональних стратегій центру регіональних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень (м. Київ);

ЛУЧИК С.Д., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету (м. Чернівці);

КОСТИШИНА Т.А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (м. Полтава).

П 60 Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

Монографія присвячена проблемі активізації професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств за допомогою засобів мотиваційного менеджменту. Розкрито сутність і методи управління професійним розвитком з позицій мотиваційного менеджменту. Визначено актуальні проблеми професійного розвитку персоналу підприємств в Україні на етапі євроінтеграції. Здійснено порівняльну оцінку європейських та українських тенденцій професійного розвитку персоналу. Розроблено пропозиції щодо технологій оцінювання професійного розвитку персоналу підприємства та вдосконалення його мотиваційного забезпечення з участю соціальних партнерів.

Книга призначена для студентів та аспірантів економічних спеціальностей, менеджерів підприємств, фахівців підрозділів з управління персоналом, профспілкових лідерів, яких цікавлять сучасні проблеми професійного розвитку персоналу і пошук шляхів їх вирішення з урахуванням досвіду ЄС на етапі руху України до інноваційної економіки.

Рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол № 11 від 29.06.2021 р.

УДК 33.108

ББК 65.291.-21я73

Розповсюдження і тиражування без дозволу авторів заборонено

© Семикіна М.В., Дудко С.В., Орлова А.А. та інші. 2021

© ЦНТУ, оригінал-макет, 2021

© КОД, 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РУХУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	10
1.1. Професійний розвиток персоналу підприємств та його роль в інноваційному розвитку економіки та суспільства	10
1.2. Наукові уявлення про сутність професійного розвитку	18
1.3. Значимість професійного розвитку персоналу з позицій європейських концепцій	27
1.4. Методичні основи визначення критеріїв ефективності професійного розвитку на підприємствах	31
II. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК З ПОЗИЦІЙ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	56
2.1. Мотивація професійного розвитку: сутність, інструменти, регулятори та механізм впливу	56
2.2. Методи і технології управління мотивацією професійного розвитку персоналу в контексті європейського досвіду	82
2.3. Узгодження інтересів та мотиваційних пріоритетів соціальних партнерів у сфері професійної підготовки	98
2.4. Витрати підприємства на персонал як чинник посилення мотивації працівників до професійного розвитку	112
III. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	134
3.1. Порівняльна оцінка європейських та українських тенденцій професійного розвитку персоналу підприємств	134
3.2. Аналіз чинників мотивації професійного розвитку персоналу підприємств в Україні	161
3.3. Оцінка ефективності мотивації професійного розвитку персоналу	190
3.4. Криза мотиваційного забезпечення трудової діяльності в умовах пандемії, її вплив на розвиток персоналу в Україні і в світі	212
IV. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	225
4.1. Формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу, адаптованого до умов інтеграції в ЄС	225
4.2. Вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу та діагностики його ефективності	240

4.3. Підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку персоналу	259
4.4. Посилення впливу держави на процеси професійної підготовки кваліфікованих робітників для вітчизняних підприємств	272
4.5. Вдосконалення управління витратами на персонал в контексті мотивації професійного розвитку	292
4.6. Удосконалення стимулювання науково-педагогічної праці як передумова підвищення якості професійного розвитку працівників підприємств	308
V. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	327
5.1. Специфіка завдань мотиваційного моніторингу в контексті оцінювання професійного розвитку персоналу	327
5.2. Технології оцінювання персоналу з позицій забезпечення професійного розвитку та конкурентоспроможності	335
5.3. Вдосконалення технологій оцінювання персоналу з урахуванням професійної компетентності та складності праці	342
5.4. Використання результатів оцінювання персоналу в процесі мотивації працівників до професійного розвитку	354
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	359
ДОДАТКИ.....	375

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

ПКР – підготовка кваліфікованих робітників

СПКР – система підготовки кваліфікованих робітників

ПЕРЕДМОВА

Світова економіка зазнає глобальних змін, внаслідок яких відбувається зміна орієнтирів суспільного розвитку на користь активної ролі людини в інноваційних процесах, її інтелекту, новітніх знань і творчих здібностей. Одним із проявів сучасних глобальних процесів стають трансформації змісту праці, що набуває інтелектуально-інноваційного характеру, підвищення вимог до професійних компетентностей працівників, наявності розвинених здібностей до безперервного навчання. За цих умов принципово змінюються цільові орієнтири мотиваційного менеджменту на підприємствах. Менеджери успішних корпорацій і фірм добре усвідомлюють, що сьогодні вже недостатньо стимулювати лише трудову активність персоналу. В умовах швидкого старіння знань, глобальних інноваційних змін вкрай важливо забезпечити підпорядкованість мотиваційного менеджменту завданням безперервного професійного розвитку персоналу. Країни і корпорації, де належним чином не мотивується професійний розвиток працівників, приречені на відставання. Негативним прикладом в цьому сенсі може слугувати Україна: 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 об'єктивно назріла необхідність наукового пошуку нових підходів до розв'язання проблеми професійного розвитку персоналу підприємств в Україні та вдосконалення регуляторів такого розвитку в системі мотиваційного менеджменту.

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. Грішньої, О. Комарової, О. Левченко, Е. Лібанової, Л. Лісогор, 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, 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 (особливо механізму, адаптованого до завдань євроінтеграції України).

Автори монографії ставили за мету узагальнити та поглибити теоретичні засади професійного розвитку персоналу та розробити науково-практичні рекомендації щодо підвищення його ефективності за допомогою засобів мотиваційного менеджменту.

Структура монографії включає передмову, п'ять розділів з підрозділами, додатки, список використаних джерел.

Перший розділ монографії присвячено розкриттю сутності професійного розвитку персоналу підприємств, його ролі в інноваційному розвитку економіки та суспільства, висвітленню методичних засад визначення критеріїв ефективності професійного розвитку на підприємствах.

У другому розділі в контексті європейського досвіду висвітлюється сутність, інструменти, регулятори і технології

управління мотивацією професійного розвитку з позицій узгодження інтересів соціальних партнерів у сфері професійної підготовки.

Третій розділ містить аналіз актуальних проблем професійного розвитку на українських підприємствах та його мотиваційного забезпечення, порівняльну оцінку європейських та українських тенденцій професійного розвитку персоналу підприємств, оцінку ефективності мотивації професійного розвитку персоналу, зокрема в умовах пандемії.

Четвертий розділ містить науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України. Такі рекомендації охоплюють прикладні питання: формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу, адаптованого до умов інтеграції в ЄС; вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу та діагностики його ефективності; підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку персоналу; вдосконалення управління витратами на персонал; пропозиції щодо посилення впливу держави на процеси професійної підготовки кваліфікованих робітників для вітчизняних підприємств; удосконалення стимулювання науково-педагогічної праці як передумови підвищення якості професійного розвитку працівників підприємств.

У п'ятому розділі викладено пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного моніторингу і технологій оцінювання персоналу з урахуванням професійної компетентності, складності змісту праці, набутих конкурентних переваг та надано рекомендації щодо використання результатів оцінювання персоналу в процесі матеріальної та нематеріальної мотивації працівників до професійного розвитку.

Монографію підготовлено творчим колективом Центральноукраїнського національного технічного університету у такому складі: СЕМИКІНА М.В., доктор економічних наук, професор (передмова, розд. 1.1, 1.2, 2.1, 3.1, 4.1-4.3, 5.2); ДУДКО С.В., кандидат економічних наук (розд. 1.1 - 1.3, 2.1, 2.2, 3.1 - 3.3, 4.1 - 4.3); ОРЛОВА А.А.,

кандидат економічних наук, доцент (розд. 1.4, 2.3, 4.4); НІСФОЯН С.С., кандидат економічних наук, доцент (розд. 2.4, 4.5); СТОРОЖУК О.В., кандидат економічних наук, доцент (розд. 3.4, 4.6); КОВАЛЬ Л.А., кандидат економічних наук, доцент (розд. 5.1, 5.2, 5.3, 5.4).

Книга призначена для студентів та аспірантів економічних спеціальностей, менеджерів підприємств, фахівців підрозділів з управління персоналом, профспілкових лідерів, яких цікавлять сучасні проблеми професійного розвитку персоналу і пошук шляхів їх вирішення з урахуванням досвіду ЄС на етапі руху України до інноваційної економіки.

Автори сподіваються, що викладені в монографії аналітичні матеріали, рекомендації, поради, пропозиції та методичні підходи будуть корисними для практики професійного розвитку персоналу та його мотиваційного забезпечення, підвищення конкурентоспроможності працівників.

I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РУХУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Професійний розвиток персоналу підприємств та його роль в інноваційному розвитку економіки та суспільства

Проблема 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.

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. 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.). 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.), 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. Грішнова,

О. Захарова та інші відомі українські науковці¹. 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.

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 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). 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).

¹ Черенько Л.М. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції (колективна монографія) / відпов. за випуск Л.М. Черенько, 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.;

Грішнова О.А. Людський розвиток / О.А. Грішнова. – К.: КНЕУ. – 2006. – 308 с.;

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.;
Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування / О.В. Захарова. – Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ. – 2010. – 378 с.

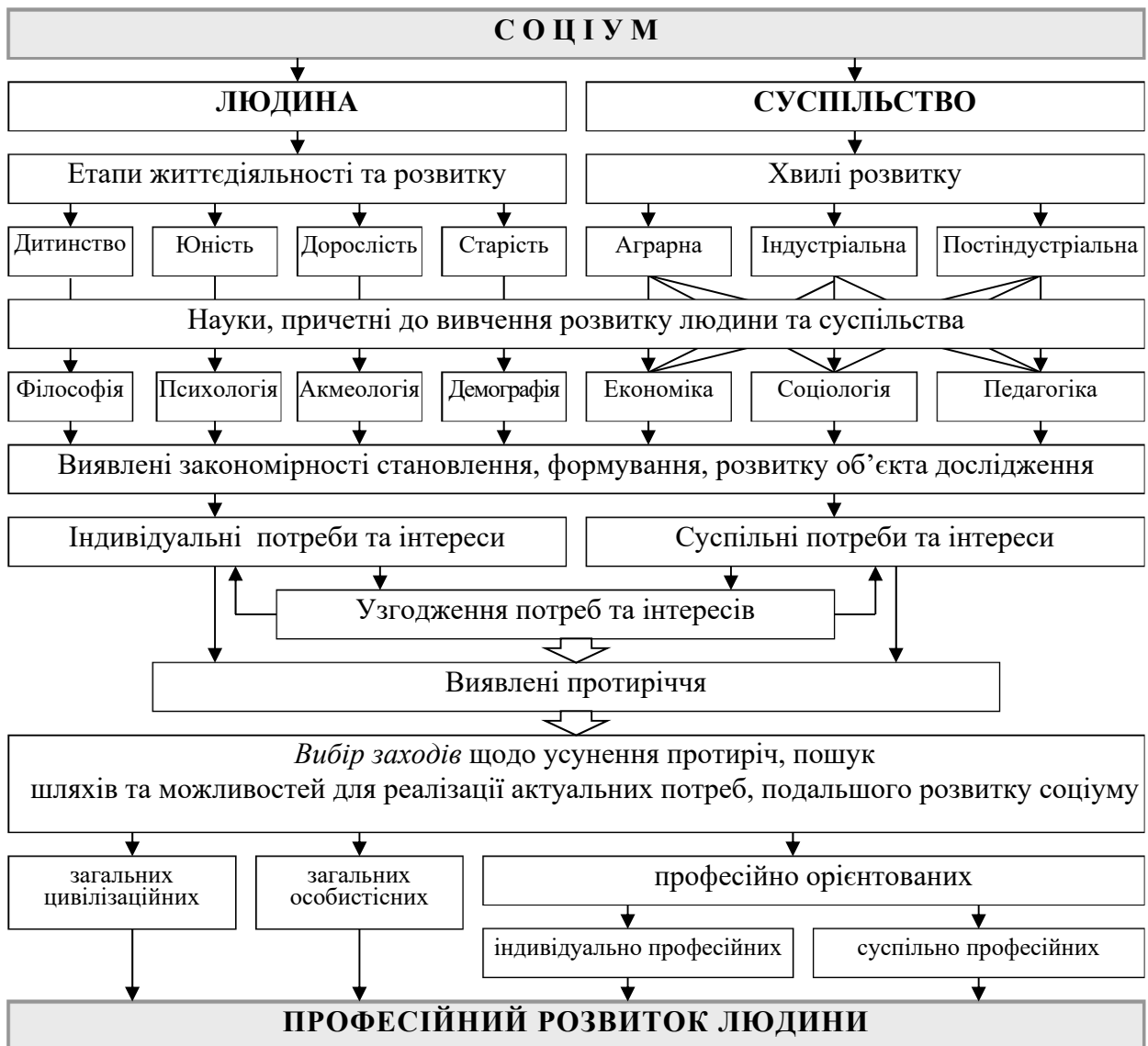


Рис. 1.1. Схема системного взаємозв'язку між професійним розвитком людини і соціумом

Джерело: побудовано авторами.

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

трудова діяльність, є одним із найважливіших факторів досягнення людиною її особистісної зрілості, дорослості як активної перетворюючої індивідуальності². 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

² 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

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 професії³. 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-трудових 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.

³ Деркач А.А. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма / А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина. – М.: Луч. – 1993. – 32 с.;
Кузьмина Н.В. Предмет акмеологии / Н.В. Кузьмина. – СПб: Политехника. – 2002. – 189 с.;
Кузьмина Н.В. Способности, одаренность, талант / Н.В. Кузьмина. – Л.: Знание. – 1985. – 32 с.

На рисунку 1.2 пропонується схема нашого 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 авторами.

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»⁴.

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

⁴ Бердяев Н.А. Человек и машина (проблема социологии и метафизики техники) / Н.А. Бердяев // Путь. – 1933. – № 38. – С. 3-38.

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).

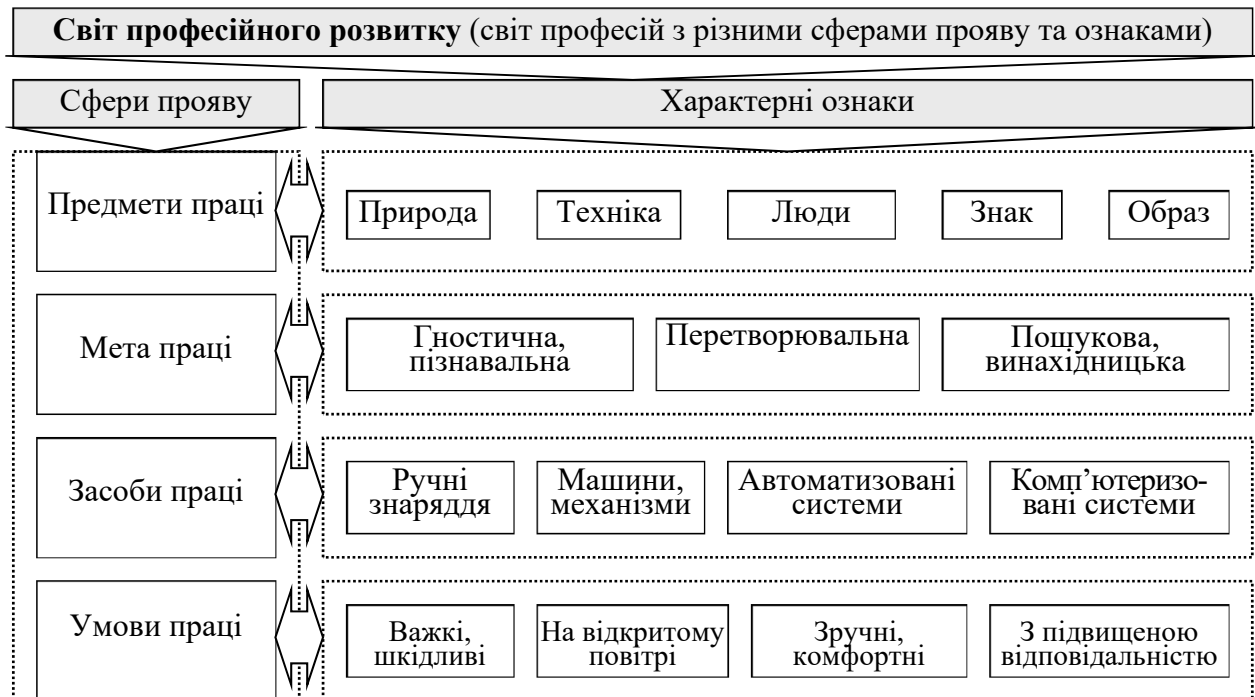


Рис. 1.3. Схема загальних уявлень про світ професійного розвитку
Джерело: побудовано авторами на основі підходів Е. Клімова⁵.

1.2. Наукові уявлення про сутність професійного розвитку

Аналіз сучасної наукової літератури дає змогу констатувати таке:

– теоретико-методичні аспекти професійної підготовки відображені у наукових працях С. Гончаренка, В. Краєвського, Д. Алімасова, А. Алексюк, В. Андрущенко, Ю. Бабанського, С. Батишева, Б. Гершунського, О. Дмитренко, Т. Корень, В. Кременя, В. Савченко, С. Сисоєвої, В. Сластеніна, М. Семикіної, А. Орлової, В. Семиченко; З. Курлянд та ін.;

⁵ Климов Э.А. Психология профессионального самоопределения / Э.А. Климов. – М.: Академия. – 2004. – 304 с.

– питання впровадження та удосконалення стандартів професійної освіти, підвищення якості підготовки фахівців розкрито у працях Д. Махотіна, Н. Твердиніна, аспекти прогнозування потреби у фахівцях – у роботах О. Левченко, О. Ткачук та ін.;

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

– освіті дорослих, розвитку післядипломної освіти, підвищенню кваліфікації, організації професійного навчання на підприємствах присвячено публікації І. Батракова, В. Бордовського, Е. Клімова, Б. Ясько, О. Магопєць, З. Смутчак, А. Орлової та ін.;

– питання формування професійної зрілості суб'єктів трудової діяльності вивчають В. Бодров, В. Данюк, Т. Кудрявцев, Н. Кузьміна, С. Піняєва, В. Савченко та ін.;

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

Виходячи з аналізу наукової думки, зауважимо, що в літературі, як такого, окремого категоріального апарату професійного розвитку немає, існують лише різні інтерпретації, представлені дефініціями⁶. 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.

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

⁶ 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.

якостей особистості, необхідних для виконання професійної діяльності (В. Сластенін⁷): 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. Рекед⁸). 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'язків⁹. 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 навчання¹⁰. 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. Кузьміна¹¹). Проте 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).

⁷ Сластенін В.А. Педагогика: инновационная деятельность / В.А. Сластенін, Л.С. Подымова. – М.: ИЧП «Издательство Магистр». – 1997. – 224 с.

⁸ 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-razvitiipostindustrialnogo-obschestva>.

⁹ Соціально-психологічні чинники мотивації професійного вдосконалення особистості керівних кадрів освіти: монографія / за заг. ред. В.А. Семиченко. – К. – 2002. – 135 с.

¹⁰ 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.

¹¹ Кузьміна Н.В. Способности, одаренность, талант / Н.В. Кузьміна. – Л.: Знание. – 1985. – 32 с.

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;

- процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації;

- процеси професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар’єри, службово-професійного просування тощо.

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, Д. Мірошніченко	Набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які суб’єкт праці використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності
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
О. Грішнова 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

Продовження таблиці 1.1.

1	2
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
В. Хміль	Процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації
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
О. Чернушкіна	Постійне професійне самовдосконалення, саморозвиток на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетентностей

Джерело: складено на основі вивчення та систематизації наукових джерел

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 посад¹². Аналогічну точку зору спостерігаємо у публікаціях О. Нестеренка¹³ та І. Мосійчука¹⁴.

Дещо інший підхід пропонує А. Кібанов, розглядаючи поняття професійного розвитку персоналу як сукупність організаційно-

¹² 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. 36.

¹³ Національні рахунки освіти України у 2016 році. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – С. 87.

¹⁴ 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

економічних заходів служби управління персоналом¹⁵. Близької точки зору дотримується О. Грішнова¹⁶.

Більш ґрунтовно підходить до розкриття зазначеного терміну В. Савченко, автор українського підручника «Розвиток персоналу». 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 спеціальністю¹⁷, 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.

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, професії¹⁸.

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 компетентностей¹⁹.

Між тим варто підкреслити, що у представлених визначеннях здебільшого розкривається саме традиційне бачення процесу

¹⁵ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. – 2013. – 445 с.

¹⁶ Грішнова О.А. Людський розвиток / О.А. Грішнова. – К.: КНЕУ. – 2006. – 308 с.

¹⁷ Савченко В.А. Розвиток персоналу / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2015. – С. 17.

¹⁸ Лучик С.Д. Професійне самовизначення і професійний розвиток молоді / С.Д. Лучик, М.В. Лучик // Вісник ЧТЕІ. Економічні науки. – 2017. – № III(67). – С. 26.

¹⁹ Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства / О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 6. – Т.2. – С. 87.

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»²⁰) 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

²⁰ Закон України «Про професійний розвиток працівників» / Довідник кадровика. – 2012. – № 3 (117). – С. 48-52.

організації професійного навчання працівників, їх атестації. 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 закладах²¹.

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, а також відповідальності політиків,

²¹ Закон України «Про професійний розвиток працівників» / Довідник кадровика. – 2012. – № 3 (117). – С. 48 – 52.

урядовців за проведення професійних трансформацій і реформ професійної освіти в Україні.

1.3. Значимість професійного розвитку персоналу з позицій європейських концепцій

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 рівні²².

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 вагомого 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)²².

²² 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: ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

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 розвитку²³, 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.

Урахування європейських концепцій є необхідним для України, яка прагне приєднатися до ЄС. Структура професійної підготовки в Україні сьогодні не корелює з потребами інноваційної економіки, змінами у переліку професій, що відбувається в країнах ЄС. 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
1	2
http://enjoy-job.ru/professions/	165 назв
http://www.profvibor.ru/catalog/index.php?sort=name&order=desc&SECTION_ID=132	1551 назва
http://www.start-capital.ru/resources/professions/	250 назв
http://moeobrazovanie.ru/search.php?section=prof	598 назв

²³ 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.

Продовження таблиці 1.2

1	2
http://www.education.ua/ua/professions/	260 назв
http://moeobrazovanie.ru/professions_all.html	422 назви
https://uk.wikipedia.org/wiki/	197 назв
https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/klassifikatory/statisticheskiye-klassifikatory/klasifikator-profesiy-kp-950586.html	8974 назв

Джерело: складено 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 різновиди²⁴. Експертами прогнозуються десятки нових професій, до появи яких поки не готові навчальні заклади ні в Європі, ні тим більше в Україні. На думку експертів, дотепер не знайдено правильної відповіді на питання щодо кількості професій, що існують в Україні²⁴. 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.

1.4. Методичні основи визначення критеріїв ефективності професійного розвитку на підприємствах

Професійний розвиток передбачає поліпшення якісних характеристик людського капіталу працівників на основі навчання та перенавчання, здобуття та накопичення професійних компетентностей, вмінь та навичок, важливих як для працівників, які навчаються, так і для підприємств, національної економіки загалом.

²⁴ Професії, які виникли на останні 100 років. – [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/business/career>

Аспекти ефективності професійного навчання працівників і сьогодні, і в минулому, не втрачають свого значення для підприємств, країни загалом, оскільки економічні вигоди стають очевидними тоді, коли вироблені матеріальні блага (товари, продукція, послуги) кількісно і якісно відповідають ринковому попиту. Інноваційні зміни в економіці постійно потребують нових знань, зміна кон'юнктури ринку вимагає змін в асортименті, швидкості випуску та реалізації продукції, оновлення її якості, наданні відповідного сервісу споживачам. Це вимагає новітніх змін у компетентностях фахівців та робітників, пошуку адекватних часу, нових підходів до оцінювання ефективності професійного зростання та розвитку персоналу.

Варто нагадати, що одним із перших, хто здійснив спробу дослідити вплив навчання на економічні явища і процеси у XVII ст., був В. Петті, представник класичної школи політичної економії. У своїй праці «Політична арифметика» дослідник зосередив увагу на особливій цінності знань, практичних навичок людини, вмінні використовувати спеціальні знаряддя праці, які підвищують ефективність праці. В. Петті підкреслював, що завдяки цьому «одна людина за допомогою штучних пристосувань може виконати такий самий обсяг роботи, який виконує багато людей без них»²⁵. Сутність такої цінності, вираженої терміном «ефективність», визначив свого часу Д. Рікардо, трактуючи її як «відношення результату до певного виду витрат»²⁶. Після цього поняття «ефективність» прийнято вважати економічною категорією, яка підвищує результативність праці. Важливе місце при цьому мають професійні вміння та навички.

Зауважимо, що перші дослідження, присвячені спробам аналізу доцільності професійного навчання, оцінки рівня професійної підготовки працівників, відповідності вимогам виробництва та впливу рівня загальної освіти працівника на виробничі досягнення припадають на другу половину XIX століття. Результат професійної

²⁵ Петті В. Экономические и статистические работы. – Москва : Директ-Медиа, 2007. – 324 с.

²⁶ Рикардо Д. Сочинения. Т. 1. Начала политической экономии и налогового обложения. – М.: Госполитиздат. – 1955. – 360 с.

підготовки (навчання) розглядається з точки зору доцільності, наявності конкретних результатів, що трактувалися по суті як компенсація витрат на навчання.

В контексті підвищення ефективності професійного навчання дотепер цінними вважаються ідеї Г. Тауна, викладені у доповіді «Інженер як економіст» на зборах Американської спілки інженерів-механіків у 1886 році, а також праці Г. Емерсона²⁷, одного з перших теоретиків менеджменту. Оволодіння новими знаннями, практичними вміннями та навичками, тобто безперервний професійний розвиток працівників, ще понад 130 років тому було визнано однією з передумов зростання продуктивності праці, ефективності виробництва.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що проблематика доцільності та ефективності витрат на навчання розглядаються в літературі як з економічної точки зору, так й з урахуванням соціальних наслідків навчання робітників. Зіставлення вигод і витрат, пов'язаних з навчанням, ще у середині минулого століття здійснив С. Струмілін: «Вигоди від підвищення продуктивності праці перевищують відповідні витрати держави на навчання у 27,6 рази. При цьому капітальні витрати окупаються з лишком вже у перші 1,5 роки, а протягом наступних 35,5 років держава отримує щорічно чисті «бариші» на цей капітал у розмірі 73% річних. Більш рентабельне застосування капіталу було б важко придумати»²⁸. Іншими словами, С. Струмілін передбачив ідеї творців теорії людського капіталу Г. Беккера і Т. Шульца, які довели вигідність інвестицій у навчання.

Дослідник Т. Котарбинський сенс ефективності професійного розвитку перосоналу пов'язує з іншими поняттями – точністю та успішністю²⁹, розуміючи під останньою корисність, майстерність, чистоту: корисною з точки зору заданої мети він визначає таку дію,

²⁷ Эмерсон Г. Двенадцать принципов эффективности / Г. Эмерсон // Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – С. 96-220.

²⁸ Струмилин С.Г. Хозяйственное значение народного образования / С.Г. Струмилин // М. – Л.: Экономическая жизнь. – 1924. – 167 с.

²⁹ Красильникова Г.В. Професійна педагогіка // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bookdn.com/book_303_glava_5_Tema_3.Didaktichn%D1%96_sistemi_.html

завдяки якій досягнення мети стає можливим; точність визначається ступенем розбіжності (невідповідності зразку); майстерність – урахуванням великої кількості додаткових заходів при обробці продукту.

Забезпечення ефективності професійної підготовки працівників і особливо робітників тривалий час проголошувалося як пріоритет державної політики України. Зокрема у Концепції Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти в Україні акцентовано увагу на «взаємозалежність між професійною компетентністю людських ресурсів та рівнем конкурентоздатності країни»³⁰ і в той час визнається необхідним подолання існуючої «невідповідності кваліфікаційної підготовки робітничих кадрів сучасним та перспективним потребам соціально-економічного розвитку»³⁰. Це завдання актуальне і нині. Воно виявляє, у свою чергу, потребу у постійному розвитку методичних основ оцінювання ефективності підготовки робітничих кадрів. З огляду на неадекватність існуючої науково-методичної бази сучасним умовам господарювання вирішення такого завдання уявляється важливим як з прикладної, так і з наукової точки зору. Згадані у Концепції фактори (застарілість наявної матеріально-технічної бази, неефективність діючих механізмів управління, застосовуваний залишковий принцип фінансування, пасивність участі суб'єктів господарювання у розв'язанні завдань професійного розвитку кадрів, падіння престижу робітничих професій, відсутність ефективної системи підвищення кваліфікації педагогічного персоналу, недосконалість діючої нормативно-правової бази, неефективність моніторингу потреб ринку праці, недосконалість існуючого механізму формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників тощо) додають завданню формування адекватних ринковим умовам господарювання методичних основ оцінювання ефективності підготовки робітничих кадрів проблемного характеру.

³⁰ Постанова Кабінету Міністрів України «Про Концепцію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення» № 150 від 1 лютого 1996 р. // [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/150-96-п>.

Водночас наявні методичні підходи щодо визначення потреб та оцінки ефективності підготовки й використання трудових ресурсів своїми витокami сягають часів функціонування адміністративно-командної економіки з ефективними на той час балансовими методами планування та даними статистичної звітності. Зокрема, тоді чисельність працівників галузей народного господарства жорстко контролювались відповідними органами державного управління (міністерствами, відомствами). Широко використовувалися методи розрахунку чисельності працівників у так званому «професійному» розрізі – за трудомісткістю випуску продукції, робочими місцями, нормативами чисельності і нормами обслуговування³¹. Знаходили застосування емпіричні формули, що відображали міру впливу тих чи інших факторів на чисельність працівників, методологічні підходи та методичні рекомендації для визначення потреби у робітничих кадрах, методики визначення потреб підприємств та організацій у спеціалістах з вищою освітою та середньою спеціальною освітою³². Були розроблені та знаходили застосування методичні рекомендації щодо розрахунків потреби підприємств, установ та організацій для підготовки спеціалістів і кваліфікованих робітників за спеціальностями та професіями³³. Державний плановий комітет колишнього СРСР на основі зазначеної інформації здійснював прогнозування та планування розвитку персоналу підприємств, галузей, визначав обсяги підготовки кадрів у професійно-технічних, середніх спеціальних та вищих навчальних закладах. У радянські часи поняття ефективності підготовки робітників зводилось до забезпечення потреб виробництва розрахованою кількістю робітників відповідних професій. Не заохочувалася трудова і професійна

³¹ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

³² Савченко В.А. Трудовые ресурсы в торговле: формирование и использование / В.А. Савченко. – М. : Экономика, 1981. – 110 с.

³³ Методические рекомендации по разработке ежегодных балансовых расчетов потребностей предприятий, учреждений и организаций Донецкой области в подготовке специалистов и квалифицированных рабочих по специальностям и профессиям. – Донецк, 1995. – 42 с.

мобільність, тобто, зміна робітниками місця роботи та первинно отриманої професії. Для оцінки ефективності підготовки робітників головним вважалося закріплення кадрів на виробництві, відсутність прогулів, перевиконання планових завдань будь-якою ціною. Проте, з утвердженням ринкових відносин в економіці України та поширенням недержавного (приватного) сектора зазначені методи оцінки ефективності підготовки робітників поступово втратили своє значення.

Аналіз наукової літератури з питань професійного розвитку персоналу засвідчує, що з переходом до ринкового шляху розвитку в Україні стало актуальним оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал³⁴. За влучним висловленням Т. Шульца, одного із основоположників теорії людського капіталу, «прибутки на освіту та навчання є відносно привабливішими, ніж прибутки на людський капітал»³⁵. Поділяючи таку точку зору, дослідники надають перевагу примноженню національного багатства за рахунок безперервного навчання як пріоритету у розвитку людського потенціалу країни.

Рух до інноваційної економіки об'єктивно змінює наукові уявлення про критерії ефективності професійного розвитку на підприємствах. На думку японського науковця Т. Сакаїя, формування нового соціального та економічного порядку, що часто називають «постіндустріальним суспільством», пов'язане з так званою «knowledge – value revolution» – революцією на основі цінності, втіленої у знаннях³⁶. При цьому логічно змінюються погляди на роль підготовки кваліфікованих робітників, усвідомлюється необхідність забезпечення її безперервності у моделі «навчання протягом життя», що надає оцінці ефективності підготовки робітничих кадрів незвичних до цього властивостей.

³⁴ Управление современным образованием: социальные и экономические аспекты / [Тихонов А.Н., Абрамешин А.Е., Воронина Т.П. и др.] ; под ред. Тихонова А.Н. – М. : Вита-Пресс, 1998. – 256 с.

³⁵ Schultz T. Investment in Human Capital // Economic Growth – an American Problem. Englewood Cliffs, 1964. – P. 126.

³⁶ Сакаїя Т. Стоимость, создаваемая знаниями, или история будущего / Т. Сакаїя // Новая индустриальная волна на Западе : антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – 418 с.

Розглянемо далі окремі сучасні підходи науковців, що ілюструють зміну уявлень про критерії ефективності професійного розвитку на підприємствах.

Дослідник Б. Шуляковський виділяє наявність певної групи чинників, від яких залежить ефективність інвестиційних вкладень в освіту, до яких він відносить, зокрема, ті, що стосуються співвідношення вартості навчання і ринкової оцінки праці, наступної за етапом навчання³⁷. Згідно з логікою згаданого науковця, що відповідає базовим моделям теорії людського капіталу, інвестиції в освіту доцільні, якщо потік майбутніх прибутків (R) не менший сукупних витрат на освіту (C) (або норма прибутковості інвестицій в освіту не менша ринкової ставки відсотка), тобто

$$R = \sum_{t=1}^N \frac{W_1 - W_0}{(1 - i_t)^t} = \frac{W_1 - W_0}{i_t} \left[1 - \frac{1}{(1 + i_t)^T} \right] \xrightarrow{t \rightarrow \infty} \frac{W_1 - W_0}{i_t}, R \geq C, \quad (1.1)$$

де $W_1 > W_0$ – приріст заробітної плати відповідно до отриманої освіти;
 i_t – ринкова ставка відсотка в рік t .

Звідси, якщо позначити витрати на освіту більш високого рівня символом C_1 , а витрати нижчого рівня – C_0 і мати на увазі, що $C_1 > C_0$, то умовою не вигідності здобуття освіти більш високого рівня буде перевищення витрат на навчання протягом T_1 років над майбутніми прибутками, тобто

$$T_1 C_1 > \frac{W_1 - W_0}{i}, \quad (1.2)$$

а умовою вигідності здобуття освіти нижчого рівня буде перевищення майбутніх прибутків над витратами на навчання протягом T_0 років, тобто

$$T_0 C_0 < \frac{W_1 - W_0}{i}, \quad (1.3)$$

відповідно, матимемо співвідношення $T_1 C_1 i > W_1 - W_0 > T_0 C_0 i$.

³⁷ Шуляковский Б.О. Социально-экономическая эффективность послевузовского профессионального образования высшей школы : автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Б.О. Шуляковский. – СПб., 2002. – 19 с.

Цією нерівністю пояснюється, зокрема, тенденція, що склалася у практиці економічно розвинених країн, коли більш освічена категорія працюючих має вищу оплату праці: «Працівники вищої кваліфікації – це дорогі працівники, витрати на навчання яких (C_1) вищі від витрат на навчання тих, кого готують для практичної діяльності у сфері матеріального виробництва (C_o)»³⁸. Мається на увазі, очевидно, що продуктивність праці більш освічених працівників вища від продуктивності праці менш освіченого персоналу, що підтверджується відповідними оцінками, за деякими з них «щороку навчання після початкового приносить працівникові у розвинених країнах як мінімум 10% приросту річного доходу»³⁹.

Наступний висновок стосується перевищення доходу (заробітної плати) більш кваліфікованого працівника над доходом менш кваліфікованого працівника. Ця теза ґрунтується на тому, що відмінності в заробітній платі віддзеркалюють відмінності у продуктивності праці цих працівників. «Грошовий дохід від навчання» виявляється як різниця в довічних заробітках тих, хто має неоднакову професійну освіту⁴⁰. У витрати на професійну підготовку, окрім безпосередніх витрат на навчання, включають і так званий недоотриманий дохід – той потенційний заробіток, який робітник міг би отримати, якби працював, а не навчався. Останнім, зокрема, вимірюється цінність часу працівника, витраченого на формування його людського капіталу. Ця частка недоотриманого доходу, за оцінками експертів, є більшою від частки прямих витрат на освіту або професійну підготовку⁴⁰.

Огляд літератури дозволяє констатувати, що достатньо невизначеним серед науковців залишається ставлення до конкретних

³⁸ Шевчук В. Ринок праці як інструмент регулювання освітньої галузі у сфері підготовки висококваліфікованої робочої сили / В. Шевчук // Україна : аспекти праці. – 2010. – № 2. – С. 20-25.

³⁹ Григорьева Т.О. Бизнес-образование как фактор развития управленческого потенциала промышленного предприятия : автореф. диссертации на соискание уч. степени канд. экон. наук / Т.О. Григорьева. – М., 2001. – 19 с.

⁴⁰ Шуляковский Б.О. Социально-экономическая эффективность послевузовского профессионального образования высшей школы : автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Б.О. Шуляковский. – СПб., 2002. – 19 с.

показників, яких треба включати до оцінювання ефективності підготовки найманих працівників і зокрема робітничих кадрів. Більшість авторів дотримуються думки, що вузькість спеціалізації професійної підготовки є зворотною пропорційною його ефективності⁴¹. Проте таке визначення ефективності підготовки працівників не отримало серед відомих публікацій наукового визнання, тому подальший аналіз здійснюємо без його врахування.

Відомо, зокрема, що Дж. Вейзі, К. Моріс, Р. Лінг, М. Кейт заперечують можливість виміру результатів освіти кількісними показниками, Е. Енісон, натомість, дотримується іншої думки, поділяючи при цьому ефективність освіти на зовнішню та внутрішню⁴². Зовнішню ефективність освіти він оцінює такими макрорівневими показниками, як продуктивність праці, темпи розвитку виробництва, національний дохід.

За твердженням Г. Дмитренка, зовнішня ефективність системи освіти та професійної підготовки визначається ефективністю живої праці у сфері трудової діяльності кожного індивіда, тому пропонується визначати її не по заробітній платі індивіда, а через корисність витрат робочого часу⁴³. Внутрішню ефективність підготовки вчений пропонує визначати за показником щорічної кількості випускників, скоригованої на узагальнений індекс досягнення цілей навчання та виховання (на комплексний показник, який характеризує рівень гармонійного розвитку особистості).

Є цікавою точка зору С. Іванової, яка виділяє три підходи до визначення ефективності системи підготовки фахівців та робітників, а саме: зовнішню ефективність, що враховує кількісне та якісне співвідношення між потребами ринку праці та характеристиками випускників; діяльність навчальних закладів, що характеризує ступінь

⁴¹ Глинчикова А.Г. Природные ресурсы и человеческий капитал / А.Г. Глинчикова // Свободная мысль. – 1999. – № 3. – С. 36-37.

⁴² Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти : [навч. посібник] / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.

⁴³ Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти : [навч. посібник] / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.

забезпеченості навчальних закладів та педагогічного процесу необхідними ресурсами; ефективність навчального процесу (досягнення навчальних цілей)⁴⁴.

З метою оцінки затребуваності фахівців на ринку праці А. Глинчикова використовує такий критерій, як рівень зовнішньої ефективності⁴⁵, вважаючи при цьому, що низький рівень зовнішньої ефективності освіти здатний девальвувати найвищі показники внутрішньої ефективності, оскільки високі показники якості знань можуть соціально знецінитися низькою реальною затребуваністю цих знань у конкретному суспільстві.

В літературі є поширеними приклади, що ілюструють наміри використовувати при оцінюванні ефективності професійного розвитку працівників концептуальні положення теорії людського капіталу. Такі підходи достатньо широко представлені в роботах Г. Беккера⁴⁶, проте вони, з нашої точки зору, виявляють недостатню аргументованість. Важливою є та обставина, що ефект від освіти в теорії людського капіталу розглядається виключно як наслідок інвестицій, а не застосування живої праці кваліфікованих працівників, чия заробітна плата приблизно дорівнює ренті на людський капітал. Ці обставини, за висновком В. Жамін та С. Костанян, «істотно принижують значення живої праці в заробітній платі працівників», отже, нівелюють методологічне значення оцінки ефекту від підвищення кваліфікації робітничих кадрів⁴⁷.

В контексті проблематики ефективності професійного розвитку окремої уваги заслуговує проблема ефективності професійного розвитку робітничих кадрів. Теоретичний аналіз свідчить, що система підготовки кваліфікованих робітників в Україні тривалий час

⁴⁴ Иванова С.Н. Подходы к оценке эффективности функционирования системы образования / С.Н. Иванова // Тезисы 1-й Всероссийской научно-практической конференции «Молодой специалист XXI века». – М. : МАКС Пресс, 2001.

⁴⁵ Глинчикова А.Г. Природные ресурсы и человеческий капитал / А.Г. Глинчикова // Свободная мысль. – 1999. – № 3. – С. 36-37.

⁴⁶ Беккер Г. Человеческий капитал / Г. Беккер // США : экономика, политика, идеология. – 1993. – №11. – С. 109-119.

⁴⁷ Жамин В.А. Экономика и образование / В.А. Жамин, С.Л. Костанян. – М. : Знание, 1970. – 48 с.

знаходилася під достатньо жорстким нормативно-правовим контролем держави і тому вона досить повільними темпами реорганізується та адаптується до динамічних змін в економіці країни. Більш мобільною та адаптованою до динаміки ринку праці виявилась система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державної служби зайнятості. Науковим розробкам та їх впровадженню сприяє робота НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. Чи не вперше в Україні оцінку соціальної та економічної ефективності системи професійного навчання незайнятого населення надали В. Савченко, Н. Павловська, В. Покришук, запропонувавши комплекс необхідних для цього показників⁴⁸. Під науковим керівництвом д.е.н. В. Савченка розроблені та впроваджені «Методичні рекомендації щодо визначення критеріїв й показників соціальної і економічної ефективності професійного навчання безробітних та інших категорій незайнятого населення». Використаний в них підхід дозволив визначати ефективність професійного навчання незайнятого населення на рівні Державного центру зайнятості, обласних, міських (районних) центрів зайнятості і закладів освіти, виявити вузькі місця в організації такої роботи. Поміж тим, питання оцінки ефективності професійного навчання зайнятого населення в умовах ринкової економіки так і залишилися поза увагою.

Надалі до згаданої задачі багаторазово поверталися дослідники у намірах довести її до логічного завершення. Так, для прогнозування попиту на робочу силу було віднайдено два підходи. Одні автори (Н. Рубан⁴⁹) для прогнозування попиту на робочу силу на державному й галузевому рівнях використовують модель, що ґрунтується на функціональній залежності динамічних рядів базових індексів валового внутрішнього продукту, інвестицій, продуктивності праці з

⁴⁸ Профорієнтація населення і професійне навчання незайнятих громадян / [Савченко В.А., Павловська Н.О., Герасимчук В.І., Покришук В.О.]. – Кременчук, 1997. – 277 с.

⁴⁹ Рубан Н.І. Аудит ефективності бюджетних коштів / Н.І. Рубан // Фінанси України. – 2004. – № 1. – С. 138-143.

відповідними показниками зайнятості, інші (А. Малишев⁵⁰) перспективну потребу в робочій силі пропонують розраховувати на підставі нинішніх і прогнозованих показників: валового національного продукту; валової продукції за видами економічної діяльності; продуктивності праці; чисельності та розподілу кадрів по галузях економіки; професійно-кваліфікаційної структури зайнятих за галузями і т. ін. Галузевий попит на робочу силу зумовлюється нинішньою та перспективною структурою економічних робочих місць (Р. Кучма⁵¹). Для розрахунку потреби у фахівцях і робітниках використовуються методи експертних оцінок, екстраполяції, динамічних рядів, насичення тощо.

Відповідно до спостережень М. Лукашенко⁵², під час визначення потреби у кваліфікованих робітничих кадрах необхідно враховувати:

- рівень забезпеченості галузей економіки, інших сфер економічної діяльності, підприємств фахівцями з вищою освітою та робітничими кадрами;

- фактори впливу на формування загальної та додаткової потреби у фахівцях і робітничих кадрах (обсяги виробництва, обсяги інвестицій, чисельність зайнятих у галузях економіки, їх статевовіковий склад);

- загальну і додаткову потребу у фахівцях з вищою освітою, робітничих кадрів усіх сфер економічної діяльності;

- очікувані зміни в динаміці пропозиції фахівців, робітничих кадрів на національному ринку праці за галузями економіки, на регіональних ринках праці;

- поточну та середньострокову додаткову потребу у фахівцях з вищою освітою, робітничих кадрах у розрізах спеціальностей і професій на рівні підприємства, адміністративного району (міста).

⁵⁰ Малишев А.В. Шляхи європеїзації державного аудиту / А.В. Малишев // Фінанси України. – 2004. – № 8. – С. 143-144.

⁵¹ Кучма Р. Фінансовий механізм системи вищої освіти / Р. Кучма // Вища освіта України. – 2002. – № 4. – С. 57-59.

⁵² Лукашенко М. Вуз в системе открытого образования : особенности экономики / М. Лукашенко // Высшее образование в России. – 2002. – № 5. – С. 55-61.

Прогноз професійно-кваліфікаційної структури робочої сили та додаткової потреби у робочих кадрах має служити орієнтиром для визначення необхідних масштабів їх підготовки, а обсяги пропозицій кваліфікованої робочої сили повинні бути адекватними попиту підприємств, організацій та економіки в цілому на робочу силу та відповідної професійно-кваліфікаційної структури. Ці та інші вимоги, викладені концептуальним уявленням про можливість вирішення поставленої задачі, стримуються у пошуках шляхів її реалізації відсутністю, а то й неможливістю отримання необхідної інформації.

Отже, приходимо до необхідності визначитися з механізмом отримання інформації, за якою можна сформулювати критерії ефективності підготовки кваліфікованих робітників.

Як відомо, в умовах ринку певною інформацією щодо вигод і затрат на підготовку кваліфікованих робітників володіють обидві сторони – працівник та «роботодавець» (державна установа, роботодавець). Зв'язок між навчанням та економікою підтримується формуванням в освітньому просторі якісних характеристик працівника, достатніх для його залучення до продуктивної (ефективної для роботодавця) трудової діяльності, та вимог роботодавця до такої підготовки, при якій працівник набув би ефективної для нього якості з позиції набуття робітничої професії.

Моніторинг працевлаштування і закріпленості на робочих місцях випускників професійних навчальних закладів дозволив би, на думку О. Локшиної, узгоджувати взаємодію ринків праці та освітніх послуг⁵³. Його визначають як систему збору, опрацювання, зберігання та поширення інформації про освітню систему або її окремі елементи, яка орієнтована на інформаційне забезпечення управління й дозволяє робити висновки про стан об'єкта в будь-який момент часу та прогнозує його розвиток⁵⁴. Він може проводитися на інституційному,

⁵³ Моніторинг якості освіти : світові досягнення та українські перспективи / За заг. ред. О.І. Локшиної – К. : К.І.С., 2004. – 128 с.

⁵⁴ Ляшенко О.І. Якісна освіта – пріоритет інформаційного суспільства / О.І. Ляшенко // Моніторинг якості освіти : світові досягнення та українські перспективи. – К. : К.І.С., 2004. – 128 с.

регіональному, національному та міжнародному рівнях. Україна останніми роками брала участь у здійсненні міжнародних моніторингових досліджень, зокрема, TIMSS та PIRLS. Оскільки міжнародні моніторингові дослідження мають цілком конкретні цілі щодо аналізу й порівняння освітніх досягнень різних країн, а отже, й не прагнуть оцінювати національну систему освіти загалом, більшість країн розробляє власну систему моніторингу якості освіти, яка враховує наявні традиції й особливості функціонування освітньої галузі даної країни і ґрунтується на національній моделі критеріїв та показників (індикаторів) якості освіти.

Вітчизняними вченими (О. Ляшенко, О. Локшина, О. Овчарук, О. Савченко, В. Андрущенко, В. Вікторов, В. Кремень та ін.) якість освіти і, зокрема, підготовки кваліфікованих фахівців та робітників, розуміється як збалансована відповідність процесу, результату та самої освітньої системи цілям, потребам і соціальним нормам, так званим стандартам освіти⁵⁴. Під критерієм розуміють «підставу для оцінки, визначення або класифікації чогось, мірило»⁵⁵, під показником (індикатором) – «наочні дані про результати якоїсь роботи, якогось процесу; дані про досягнення в чому-небудь»⁵⁵. Призначення останніх у системі моніторингу освіти – надати повне уявлення про функціонування і розвиток як освітньої системи в цілому, так і окремих її складових, покладаючись на інформацію про умови, стабільність або зміни, які стосуються її функціонування або досягнень⁵⁶. Інформація у вигляді статистичних даних та аналітичних висновків, зроблених на їх підставі, повинна бути актуальна, а також доступна і зрозуміла не тільки фахівцям, але й широкій громадськості. При цьому процедура збору та обробки даних не повинна викликати труднощів, а їх публікація не повинна вимагати значних видавничих витрат.

⁵⁵ Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. Т. Бусел.] – К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. – 1426 с.

⁵⁶ Моніторинг стандартів освіти / За ред. Альберта Тайджмана і Т. Невілла Послтвейта. – Львів : Літопис, 2003. – 328 с.

Виходячи з практики використання освітніх індикаторів (показників) та узагальнюючи досвід науковців, викладений в їхніх працях), виділяємо такі їх основні характеристики, необхідні для оцінки ефективності ПКР: кількісна визначеність із семантичним наповненням; узагальненість важливих аспектів функціонування освітньої системи; доступність для однозначної ідентифікації представниками всіх зацікавлених у професійному навчанні сторін – учнів, викладачів, працівників, управлінців в галузі освіти, розробників освітньої політики, роботодавців; можливість використання в якості інструменту для діагностики явищ, аналізу отриманих результатів та прийняття рішень.

Групуванням індикаторів (показників) охоплено в цілому такі критерії, як: доступність послуг у сфері професійної підготовки та участь в освітньому процесі; ефективність навчання та якості навчального процесу; справедливість розподілу освітніх ресурсів – людських, фінансових, матеріально-технічних, енергетичних, інформаційних; рівень освіти та освітянських послуг.

ЮНЕСКО пропагує доступ до якісної професійної підготовки та освіти невіддільним правом кожної людини. Відповідний принцип було проголошено ще на форумі «Освіта для всіх» та зафіксовано у Джомт'єнській (1990 р.) та Даккарській (2000 р.) деклараціях⁵⁷. Запропонована ЮНЕСКО міжнародна стандартна класифікація освіти, передбачаючи визначення, збір та представлення сумісних освітніх індикаторів, складається з двох компонентів: структури для детального статистичного опису національної освіти та навчальних систем з рядом змінних, які є предметом інтересу для розробників політики в міжнародних освітніх порівняннях; методології, яка переводить національну освітню програму у міжнародну, де прийнятний стандартизованим набір категорій для рівнів освіти і галузей освіти.

⁵⁷ ЮНЕСКО//UNESCO.ORG. – Режим доступу : <http://typo38.unesco.org/ru/unesco-home/organization.html>.

Організація з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у щорічних збірниках «Погляд на освіту» (Education at a Glance) пропагує використання індикаторів, згрупованих у розділи «контекстуальна інформація», «ресурсний внесок», «освітній процес» та «індикатори досягнень»⁵⁸.

Національні моделі моніторингу якості освіти в таких країнах, як Німеччина, Франція, Швейцарія, США, використовують критерії якості освіти та професійної підготовки, надаючи їм стратегічного статусу. Їх основу складають якість, ефективність і вартість навчання з розрахунку на одного учня залежно від рівня навчання. У згаданих системах ефективність навчання визначається даними про прийом на різні рівні навчання, «відсів» (кількість тих, хто залишив навчання до його завершення), результати державних підсумкових атестацій, зовнішнього незалежного оцінювання. Вводяться також показники навчальних досягнень учнів, взаємодії між системою загальної середньої освіти, професійною (у нашому розумінні – ПТНЗ) та вищою освітою. Аналіз вартості навчання з розрахунку на одного учня залежно від рівня освіти дозволяє оцінити відповідність витрат до поставлених завдань, а також відповісти на питання: чи є розподіл коштів між різними рівнями освіти оптимальним? Індикатори останньої групи визнано найбільш складними з точки зору відкритості даних та особливостей структури фінансування видатків на освіту. Це стосується не лише систем згаданих вище країн, а й України з притаманною їй соціально-економічному розвитку невизначеністю не лише на далеку перспективу, але й на короткотривалий період.

Дотримуючись гіпотези про мінливість середовища, в якому здійснюється вибір і здобуття професій (інфляційні процеси, зміни в оплаті праці, зміни в організації трудової діяльності, зміни умов навчання тощо), вважаємо, що підхід до оцінки ефективності професійного розвитку працівників має гнучко враховувати та узгоджувати як інтереси держави, роботодавців, так і інтереси працівників.

⁵⁸ Education at a Glance 2004, 2005, 2006, 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/document>.

Виходячи з таких критеріїв ефективності, сутність оцінювання ефективності професійного розвитку пропонуємо проілюструвати на прикладі розробленої нами методики оцінки професійної підготовки кваліфікованих робітників. Для працівників найбільш вірогідними, доступними для аналізу та відносно стабільними у короткостроковій перспективі вважатимемо такі показники:

S – очікуваний усереднений дохід від організації трудової діяльності у разі відсутності робітничої професії (грн. на місяць);

L – тривалість найбільш вірогідного періоду організації трудової діяльності (кількість місяців);

K – тривалість найбільш вірогідного періоду набуття робітничої професії (кількість місяців);

D – очікуваний усереднений дохід від організації трудової діяльності після отримання робітничої професії (грн. на місяць).

Оцінюючи ефект від набуття робітничої професії співвідношенням $S \cdot L < D \cdot (L - K)$ шляхом тотожних перетворень приходимо до виразу, який можемо вважати критерієм ефективності вибору на користь економічної доцільності набуття робітничої професії:

$$E1 = (1 - T) \cdot P, \quad (1.4)$$

де $T = K/L$ – частка тривалості набуття робітничої професії у відведеному періоді часу організації трудової зайнятості (безрозмірна величина з інтервалу від 0 до 1);

$P = D/S$ – коефіцієнт переваги доходу від організації трудової зайнятості відповідно обраної для навчання робітничої професії порівняно з доходом без її отримання (безрозмірна величина, більша від 1).

У разі $E1 > 1$ вибір працівника на користь набуття вважатимемо ефективним; чим більше значення критерію $E1$, тим більшим вважатимемо ефект від такого вибору.

Оцінки відносно критерію ефективності $E1$ наводимо у таблиці 1.3, де затемненим виділено значення, що відповідають позитивному ефекту.

Таблиця 1.3

**Ілюстрація діапазонів переваг при оцінюванні ефективності
вибору робітничої професії з позиції працівників**

		Частка тривалості набуття робітничої професії у період організації трудової зайнятості										
		0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Коефіцієнт переваги доходу після отримання робітничої професії порівняно з доходом без її	1,0	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0
	1,1	1,1	0,99	0,88	0,77	0,66	0,55	0,44	0,33	0,22	0,11	0
	1,2	1,2	1,08	0,96	0,84	0,72	0,6	0,48	0,36	0,24	0,12	0
	1,3	1,3	1,17	1,04	0,91	0,78	0,65	0,52	0,39	0,26	0,13	0
	1,4	1,4	1,26	1,12	0,98	0,84	0,7	0,56	0,42	0,28	0,14	0
	1,5	1,5	1,35	1,2	1,05	0,9	0,75	0,6	0,45	0,3	0,15	0
	1,6	1,6	1,44	1,28	1,12	0,96	0,8	0,64	0,48	0,32	0,16	0
	1,7	1,7	1,53	1,36	1,19	1,02	0,85	0,68	0,51	0,34	0,17	0
	1,8	1,8	1,62	1,44	1,26	1,08	0,9	0,72	0,54	0,36	0,18	0
	1,9	1,9	1,71	1,52	1,33	1,14	0,95	0,76	0,57	0,38	0,19	0
	2,0	2	1,8	1,6	1,4	1,2	1	0,8	0,6	0,4	0,2	0
	2,5	2,5	2,25	2	1,75	1,5	1,25	1	0,75	0,5	0,25	0
	3,0	3	2,7	2,4	2,1	1,8	1,5	1,2	0,9	0,6	0,3	0
	4,0	4	3,6	3,2	2,8	2,4	2	1,6	1,2	0,8	0,4	0
	5,0	5	4,5	4	3,5	3	2,5	2	1,5	1	0,5	0
	10,0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
	15,0	15	13,5	12	10,5	9	7,5	6	4,5	3	1,5	0
	20,0	20	18	16	14	12	10	8	6	4	2	0
	50,0	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0
	100,0	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0

Джерело: розроблено авторами

Коментуючи результат розрахунків, ілюстрований наведеною таблицею, відмічаємо наступне:

– перший рядок таблиці свідчить про економічну недоцільність будь-яких витрат часу (значення T від 0,0 до 1,0) на набуття робітничої професії, якщо дохід від її набуття не змінює доходу у разі її відсутності ($P = 1,0$);

– останній стовпець таблиці свідчить про економічну недоцільність витрат часу на набуття робітничої професії, якою б величиною не оцінювався можливий дохід (P від 1 до 100), якщо навчання займає увесь час, відведений для організації трудової діяльності ($T = 1,0$);

– всі інші значення в комірках таблиці свідчать про одне: чим меншою видається різниця в доходах між організацією трудової діяльності після отримання робітничої професії порівняно з її не отриманням, тим меншим має видатися період набуття робітничої професії, і, навпаки, зі збільшенням згаданої різниці доходів більш широким може бути вибір щодо тривалості періоду набуття відповідної професії.

Керуючись аналогічними гіпотезами, але стосовно «роботодавця» (роботодавець – власника підприємства, державного закладу тощо), зацікавленого у наданні працівникам робітничої професії, отримуємо нове співвідношення, яким виражено позитивний ефект від прийняття рішення на користь навчання робітничим професіям, а саме:

$$(G_1 - Z_1) \cdot L > (G_1 - Z_1) \cdot K + (G_0 - Z_0) \cdot K + V \cdot K, \quad (1.5)$$

де $G_1 - Z_1$ та, відповідно, $G_0 - Z_0$ – різниця між віддачею від результатів трудової діяльності працівника та отримуваною ним заробітною платою після та до отримання ним робітничої професії (грн. на місяць на одного працівника);

V – витрати на навчання робітничій професії (грн. на місяць на одного працівника).

Критерієм ефективності вибору на користь економічної доцільності набуття робітничої професії для «роботодавця» у такому разі виявляється вираз:

$$E2 = (A \cdot B) / (T \cdot (A \cdot B + B + 1)), \quad (6)$$

де, як і в попередньому випадку, $T = K/L$ – частка тривалості набуття робітничої професії у відведеному періоді часу організації трудової зайнятості (безрозмірна величина з інтервалу від 0 до 1); $A = (G_1 - Z_1)/(G_0 - Z_0)$, $B = (G_0 - Z_0)/V$ – коефіцієнти, якими відображено співвідношення між різницями віддач від результатів трудової діяльності працівника та отримуваними ним заробітними платами після та до отримання робітничої професії (коефіцієнт « A » зі значеннями, більшими від «1»), та, відповідно, між різницею

віддачі від результатів трудової діяльності працівника й отримуваною ним заробітною платою до отримання робочої професії і витратами на навчання (коефіцієнт «В» зі значеннями, більшими від «0»).

Як і в попередньому випадку, значення $E2 > 1$ свідчить про позитивний ефект, але у даному разі від вибору «роботодавця» на користь організації навчання новим професіям; чим більше є це значення, тим більший ефект від такого вибору.

Оцінки відносно критерію ефективності $E2$ (з позиції «роботодавця», держави) наводимо у таблиці (табл. 1.4), де затемненим виділено значення, що відповідають позитивному ефекту.

Комбінуванням оцінок $E1$ та $E2$ та їх спільним застосуванням видається можливим здійснення оцінок щодо ефекту вибору працівника та (чи) «роботодавця» на користь (чи проти) навчання робітничій професії.

Так, у ситуації, коли $T=0,2$ (термін навчання робітничій професії складає п'яту частину від терміну організації трудової діяльності) та $P=2,0$ (дохід від організації трудової зайнятості відповідно до обраної для навчання робітничої професії вдвічі більший порівняно з доходом без її отримання), маємо значенням критерію $E1=1,6$ (див. таблицю 1.4), що свідчить про позитивний ефект від вибору працівника на користь набуття робітничої професії.

Таблиця 1.4

Приклад визначення діапазонів переваг при оцінюванні ефективності вибору робітничої професії з позиції держави, роботодавців

		Частка тривалості набуття робітничої професії у період організації трудової зайнятості										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	B	0,05	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
1,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1,0	0,1	1,67	0,83	0,42	0,28	0,21	0,17	0,14	0,12	0,10	0,09	0,08
1,0	0,2	2,86	1,43	0,71	0,48	0,36	0,29	0,24	0,20	0,18	0,16	0,14
1,0	0,3	3,75	1,88	0,94	0,63	0,47	0,38	0,31	0,27	0,23	0,21	0,19

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1,0	0,4	4,44	2,22	1,11	0,74	0,56	0,44	0,37	0,32	0,28	0,25	0,22
1,0	0,5	5,00	2,50	1,25	0,83	0,63	0,50	0,42	0,36	0,31	0,28	0,25
1,0	0,6	5,45	2,73	1,36	0,91	0,68	0,55	0,45	0,39	0,34	0,30	0,27
1,0	0,7	5,83	2,92	1,46	0,97	0,73	0,58	0,49	0,42	0,36	0,32	0,29
1,0	0,8	6,15	3,08	1,54	1,03	0,77	0,62	0,51	0,44	0,38	0,34	0,31
1,0	0,9	6,43	3,21	1,61	1,07	0,80	0,64	0,54	0,46	0,40	0,36	0,32
1,0	1,0	6,67	3,33	1,67	1,11	0,83	0,67	0,56	0,48	0,42	0,37	0,33
1,5	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1,5	0,1	2,40	1,20	0,60	0,40	0,30	0,24	0,20	0,17	0,15	0,13	0,12
1,5	0,2	4,00	2,00	1,00	0,67	0,50	0,40	0,33	0,29	0,25	0,22	0,20
1,5	0,3	5,14	2,57	1,29	0,86	0,64	0,51	0,43	0,37	0,32	0,29	0,26
1,5	0,4	6,00	3,00	1,50	1,00	0,75	0,60	0,50	0,43	0,38	0,33	0,30
1,5	0,5	6,67	3,33	1,67	1,11	0,83	0,67	0,56	0,48	0,42	0,37	0,33
1,5	0,6	7,20	3,60	1,80	1,20	0,90	0,72	0,60	0,51	0,45	0,40	0,36
1,5	0,7	7,64	3,82	1,91	1,27	0,95	0,76	0,64	0,55	0,48	0,42	0,38
1,5	0,8	8,00	4,00	2,00	1,33	1,00	0,80	0,67	0,57	0,50	0,44	0,40
1,5	0,9	8,31	4,15	2,08	1,38	1,04	0,83	0,69	0,59	0,52	0,46	0,42
1,5	1,0	8,57	4,29	2,14	1,43	1,07	0,86	0,71	0,61	0,54	0,48	0,43

Джерело: розроблено Орловою А.О.

У ситуації, яка стосується «роботодавця», описуючись параметрами $A=1,5$ (різниця віддачі від результатів трудової діяльності працівника та отримуваною заробітною платою після навчання робітничій професії планується більшою у півтора рази від подібної різниці до навчання), $B=0,4$ (співвідношення різниці віддачі від результатів трудової діяльності працівника та отримуваною ним заробітною платою до отримання робочої професії складає 40% витрат на навчання), $T=0,2$ (термін навчання робітничій професії складає п'яту частину від терміну організації трудової діяльності), маємо значення критерію $E2=1,5$ (див. таблицю 1.4), що свідчить про позитивний ефект від вибору «роботодавця» на користь надання працівникам робочої професії.

Вважаємо, що запропоновану методику є сенс адаптувати до розпочатого в Україні з ініціативи Міністерства соціальної політики (Державного центру зайнятості) та канадських партнерів (Асоціації місцевих коледжів Канади і Саскачеванського інституту прикладних

наук та технологій) Українсько-канадського проекту «Децентралізація управління професійним навчанням в Україні». Проект підтримує зусилля щодо координації діяльності національних і регіональних зацікавлених сторін, залучених до системи професійної підготовки, передбачаючи налагодження дієвого партнерства навчальних закладів із громадами та роботодавцями через упровадження ефективних і дієвих програм професійної підготовки.

Узагальнюючи викладене, констатуємо, що ефективність професійного розвитку працівників (і зокрема підготовки кваліфікованих робітників) можна розуміти багатоаспектно, зокрема, як реалізацію поставлених цілей у підготовці кваліфікованих працівників, як задоволення кадрових потреб національної економіки, як реалізацію інтересів держави, роботодавців, працівників щодо підприємств, як перевищення отриманих вигод (результату) над витратами, пов'язаними з інвестиціями у професійну підготовку та підвищення кваліфікації.

Під вигодами від професійної підготовки можна розуміти різні «зиски», які можуть мати економічний, соціальний і навіть інноваційний зміст, наприклад: економію часу, зростання ВВП, прискорення економічного та інноваційного розвитку країни, підвищення якості товарів та послуг, моральне і матеріальне задоволення працівників, які завдяки професійній підготовці отримали змогу працевлаштуватися, отримати гідну оплату праці; задоволення потреб економіки у працівниках (фахівцях та робітниках), представниках певних професій тощо.

Застосування поняття ефективності професійної підготовки вимагає постійного уточнення, оскільки на практиці залежно від досліджуваних аспектів економічної діяльності можна мати достатньо широкий перелік різних за змістом вигод від професійної підготовки (результату і витрат, результату і цілей, результату і потреб, результату і цінностей тощо), які підлягатимуть різним критеріям оцінювання. Це підводить до необхідності визначення низки критеріїв та узгодження їх між собою.

Вважаємо, що у процесі аналізу доцільно охоплювати різні аспекти професійної підготовки і виходити за межі суто виробничих потреб, маючи на увазі можливість досягнення, поряд з економічним, соціального, і навіть інноваційного ефекту, оскільки йдеться про відповідність професійного розвитку потребам руху до інноваційної економіки.

У розробці системи критеріїв ефективності професійного розвитку виходимо з того, що оцінювання вигод від професійного розвитку в країні має відбуватись у тісному зв'язку з економічними, соціальними, інноваційними змінами в економіці та якості людського розвитку. Вважаємо, що у процесі аналізу важливо оцінювати позитивні або негативні зміни не тільки з позицій розвитку національної економіки, а й одночасно – з урахуванням інтересів населення, зокрема, працівників, роботодавців. Тільки реалізація інтересів держави і суспільства загалом може дати очікуваний синергетичний ефект економічного зростання, прогресивного соціального розвитку та забезпечити активізацію інноваційного розвитку.

Виходячи з таких міркувань, пропонуємо критерії економічної, соціальної, інноваційної та загальної ефективності професійного розвитку (див. табл. 1.5), які має бути покладено в основу оцінки прогресивності зрушень у стані професійного розвитку працівників підприємств.

Таблиця 1.5

Критерії ефективності професійного розвитку персоналу підприємств

Критерії	Сутність прогресивних змін у розвитку національної економіки, що відповідають критерію ефективності професійного розвитку персоналу
1	2
Критерії економічної ефективності	Гнучке забезпечення потреб економіки у фахівцях та кваліфікованих робітниках завдяки високій чутливості системи професійного розвитку на підприємствах до коливань ринкової кон'юнктури; зменшення плинності робітничих кадрів і втрат робочого часу на підприємствах; модернізація робочих місць, поява нових робочих місць, що відповідають потребам підвищення техніко-технологічного рівня виробництва; підвищення продуктивності праці, зростання ВВП, матеріального добробуту

Продовження таблиці 1.5

1	2
Критерії соціальної ефективності	Зростання мобільності кадрів; поява нових професій, зумовлених рухом до інноваційної економіки; прискорене опанування новими робочими професіями; підняття престижу робочих професій; зростання рівня освіченості та професіоналізму працівників, їх конкурентоспроможності на ринку праці; зниження безробіття, зростання ефективної зайнятості, доходів; створення безперервного навчання упродовж трудового життя
Критерії інноваційної ефективності	Орієнтованість на сучасні знання, новітні досягнення науки і техніки, прояв творчості, винахідництва, раціоналізаторства; інноваційний зміст навчання; адаптованість до вимог технологічного розвитку галузей економіки
Критерії загальної ефективності	Забезпечення потреб національної економіки у підготовці кваліфікованих фахівців та робітників; створення кадрових передумов для реалізації стратегічних цілей держави, підвищення її конкурентоспроможності на основі руху до інноваційної економіки

Джерело: розроблено авторами

Визначення якісних зрушень у професійному розвитку працівників потребує чіткої інформації про показники ефективності його розвитку. Деякі з можливих варіацій вбачаються такими:

- співвідношення результатів професійної підготовки до витрат на її здійснення;
- відповідність контингенту професійно підготовлених працівників певних професій потребам виробництва;
- перевага результатів трудової діяльності професійно підготовлених працівників над наслідками у разі нездійснення професійної підготовки тощо.

Перелік показників економічної, соціальної та інноваційної ефективності підготовки кваліфікованих фахівців та робітників пропонується у табл. 1.6.

**Показники економічної, соціальної та інноваційної
ефективності підготовки кваліфікованих фахівців та робітників**

Показники	Перелік показників та вектор їх змін для оцінки ефективності
Економічної ефективності	Продуктивність праці, її підвищення; зростання ВВП у розрахунку на 1 працюючого; зростання доходу у розрахунку на 1 працівника; зростання середньомісячної заробітної плати у розрахунку на 1 працівника; зниження собівартості продукції. Скорочення часу на працевлаштування; скорочення непродуктивних витрат часу, пов'язаних з пошуком роботи; зниження показника плинності робітничих кадрів; економія витрат робочого часу; зниження відсотка бракованої продукції
Соціальної ефективності	Зростання частки працівників (зокрема робітників), навчених новим професіям; зростання частки працівників (зокрема робітників), які підвищили кваліфікацію; зростання числа вступників у заклади професійної освіти як показника підняття престижу робочих професій; позитивна динаміка випуску закладів вищої та професійно-технічної освіти, їх працевлаштування; зниження рівня безробіття серед кваліфікованих фахівців та робітників; зростання розміру стипендій у закладах вищої та професійно-технічної освіти, збільшення обсягу інвестицій держави у розвиток державних закладів вищої та професійно-технічної освіти, їх інфраструктуру; підвищення рівня задоволення працею зайнятого населення; зростання мотивованості соціальних партнерів у розвитку навчальних закладів, системи професійного навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації на виробництві.
Інноваційної ефективності	Рівень оснащення закладів вищої та професійно-технічної освіти, навчальних центрів підприємств комп'ютерами, сучасним обладнанням, необхідними станками, пристроями; застосування інновацій у навчанні; оновлення навчальних програм, їх відповідність вимогам технологічного розвитку галузей економіки; наявність реальних баз практики; зростання кількості патентів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій з участю студентів, учнів закладів вищої та професійно-технічної освіти, слухачів курсової та індивідуальної підготовки на підприємствах
Загальної ефективності	Забезпечення потреб національної економіки у підготовці кваліфікованих фахівців та робітничих кадрів за обсягом та структурою, зростання ВВП, позитивна динаміка показників інноваційної активності підприємств у країні, зростання конкурентоспроможності продукції, товарів, послуг, України загалом у міжнародних рейтингах

Джерело: розроблено авторами

Зауважимо, що запропоновані критерії та показники ефективності ефективності підготовки кваліфікованих фахівців та робітників можуть бути деталізовані, уточнені та розширені залежно від цілей оцінювання та зосередження уваги на окремих складових завдань професійного розвитку працівників підприємств та організацій.

II. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК З ПОЗИЦІЙ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. 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 мобільності⁵⁹. 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.

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 нашої хують теоретичні здобутки мотиваційного менеджменту. Передусім йдеться про такі теорії:

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

Традиційні теорії, що орієнтовані на використання «батого 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 стосовно предмету дослідження зазначимо наступне: чим більшою для працівника є потреба у певному виді благ та

⁵⁹ 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. – С. 69.

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 інновативності⁶⁰. 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. 2.1).

⁶⁰ Петрова І.Л. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: монографія / І.Л. Петрова, Г.В. Макаркина, І.В. Терон та ін. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». – 2012. – 268 с.

Таблиця 2.1

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

Автори	Узагальнення наукового підходу
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистісних цілей чи мети організації.
Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доннелли	Мотивація – це поняття, що використовують для опису сил (зовнішніх та внутрішніх), які діють на індивіда і спонукають його до дії певним чином.
Р. Мауэрс	Процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішніх і зовнішніх факторів.
А. Кибанов	Процес свідомого вибору людиною тієї чи іншої поведінки, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) фактів.
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; б) комплекс заходів, застосованих з боку суб'єкта управління задля підвищення ефективності праці працівників.
В. Шкатулла	Процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей та мети організації.
Р. Фатхутдинов	Функція спонукання індивідуума до діяльності задля досягнення мети організації
А. Пономаренко	а) зовнішні та внутрішні спонукання економічного суб'єкта задля активізації ефективного виконання в організації поставлених завдань; б) психологічні сили людини, спрямовані на підвищення рівня зусиль і наполегливості у разі несприятливих обставин; в) спонукання людини до здійснення трудової діяльності.
Є. Ільїн	Мотивація – це динамічний процес формування мотиву.
А. Колот	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Джерело: складено авторами монографії на основі узагальнення наукових підходів.

Отже, судячи зі змісту таблиці 2.1, погляди вчених на сутність мотивації і зокрема мотивації професійного розвитку, напрями і можливості її забезпечення, є багатоаспектними і неоднозначними.

З огляду на праці В. Савченка⁶¹, І. Петрової⁶² 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 зокрема⁶².

С. Симоненко розглядає заохочення до професійного зростання персоналу в контексті мотивації до ефективної праці⁶³, В. Семиченко – в залежності від пріоритетів професійної підготовки⁶⁴ 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 професією⁶⁵.

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 життєдіяльністю⁶⁶.

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

⁶¹ Савченко В.А. Розвиток персоналу / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2015. – 505 с.

⁶² Петрова І.Л. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: монографія / І.Л. Петрова, Г.В. Макаркина, І.В. Терон та ін. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». – 2012. – 268 с.

⁶³ Симоненко С. Мотивація персонала: тайное становится явным / С. Симоненко // Управление развитием персонала. – 2012. – № 5. – С. 128-136.

⁶⁴ 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.

⁶⁵ 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. 40.

⁶⁶ Швець І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу / І.Швець, Л.Родь // Схід. – 2013. – № 1(121). – С. 47-54.

Наприклад, Л. Сваб зосереджує увагу на мотиваційних важелях системи професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств⁶⁷, Т. Лівашко – на вдосконаленні складових системи мотивації професійної праці персоналу на підприємстві⁶⁸, Н. Мартинюк – на формуванні ефективного мотиваційного механізму професійного розвитку персоналу підприємств⁶⁹, О. Чернушкіна, З. Смутчак – на пріоритетному заохоченні молодих фахівців і робітників до постійного професійного розвитку⁷⁰.

Авторський підхід формулюємо 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.

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.

⁶⁷ Сваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання персоналу вітчизняних підприємств / Л.І. Сваб // Бюлетень ЗСТУ. – 2010. – № 2 (52). – С. 303-306.

⁶⁸ Лівашко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т.В. Лівашко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – Вип. 4. – С. 59-65.

⁶⁹ Мартинюк Н.В. Удосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу аграрних підприємств / Н.В. Мартинюк // Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент. – 2015. – № 4 (63). – С. 88-94.

⁷⁰ 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;
Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства / О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 6. – Т. 2. – С. 85-90.

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, 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,

маємо констатувати таке: мотив професійного розвитку формується, як правило, тоді, коли сформовано набір певних цінностей у працівника, що відповідає усвідомленим соціальним потребам⁷¹, 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 змістом⁷², 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

⁷¹ 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.

⁷² Сваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання персоналу вітчизняних підприємств / Л.І. Сваб // Бюлетень ЗСТУ. – 2010. – № 2 (52). – С. 303-306.

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 мотивації⁷³.

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

⁷³ 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. 130.

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 професіонала⁷⁴.

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, Ю. Нікітіна 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 території⁷⁵.

⁷⁴ 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. 40.

⁷⁵ Нікітін Ю. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / О. Нікітін, Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – № 4(154). – 2014. – С. 238-246.

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 тощо⁷⁶.

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

⁷⁶ 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.

позначається на підвищенні конкурентоспроможності персоналу⁷⁷. 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 тощо⁷⁸.

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.

⁷⁷ Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу в умовах конкурентного середовища / С.В. Дудко, М.В. Семикіна // Підприємництво і маркетинг у XXI столітті: Міжнар. наук.-практ. конф., економічний науково-практичний форум, 23-25 вересня 2016 р.: тези доповідей. – Хмельницький: ХНУ. – 2016. – С. 93-96.

⁷⁸ Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колотк. – К: КНЕУ. – 2011. – 397 с.; Швець І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу / І. Швець, Л. Родь // Схід. – 2013. – № 1(121). – С. 47-54.

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 кадрів⁷⁹.

Пояснення цих протиріч більшість авторів 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

⁷⁹ Мартинюк Н.В. Удосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу аграрних підприємств / Н.В. Мартинюк // Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент. — 2015. — № 4 (63). — С. 89.

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, плинність 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.

Наш підхід щодо специфіки чинників формування і руйнації мотивів професійного розвитку у роботодавців і найманих працівників ілюструє рисунок 2.1.



Рис. 2.1. Специфіка чинників формування і руйнації мотивів професійного розвитку у роботодавців і найманих працівників

Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення наукових джерел

Виходячи зі змісту запропонованої схеми (рис. 2.1), 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 прийнятного 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)⁸⁰;

- другий підхід – мотивування діяльністю (заохочення змістовністю діяльності, інтересом до досягнення бажаних результатів)⁸¹;

- третій підхід – зв'язок з менеджером (з позитивною оцінкою менеджера від досягнення поставленої працівником мети, негативною – у випадку недосягнення мети)⁸².

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.

⁸⁰ Сваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання персоналу вітчизняних підприємств / Л.І. Сваб // Бюлетень ЗСТУ. – 2010. – № 2 (52). – С. 303-306;
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.

⁸¹ Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер. – 2008. – 352 с.;
Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. – М.: Вершина. – 2007. – 240 с.

⁸² Карташова Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М. – 2007. – 220 с.

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. 2.2).

Регулятори мотивації професійного розвитку персоналу		
Рівень менеджера		
Середовище діяльності	Винагорода	Визнання, перспективи
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.
Рівень фахівців та робітників (в умовах інтелектуалізації робочих місць)		
Можливості розвитку	Відчуття потреби	Інтереси, перспективи
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; – залучення до участі у розробці інновацій; – в отриманні доступу до можливостей професійного розвитку; – зацікавленості керівництва в роботі та реалізації ідей працівника; – у прийнятті рішень, у більшій самостійності; – 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. 2.2. Регулятори мотивації професійного розвитку в межах окремих категорій працівників на сучасному підприємстві

Джерело: складено авторами

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 персонал⁸³.

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 підприємства⁸⁴. 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. 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

⁸³ Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колотк. – К: КНЕУ. – 2011. – 397 с.

⁸⁴ 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.

завданню має відповідати певний мотиваційний комплекс, що включає набір конкретних чинників та важелів впливу⁸⁵.

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 працівників⁸⁶.

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 власника⁸⁷.

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 підприємств⁸⁸.

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,

⁸⁵ 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. 209-210.

⁸⁶ 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. 210.

⁸⁷ Щукін І.О. Формування системи управління персоналом на підприємстві / І.О. Щукін, Т.С. Морщенок // Економічний вісник Донбасу. – 2005. – № 1. – С. 116-120.

⁸⁸ Темченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О. Темченко, О. Лісніченко // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 353.

моніторингу прояву ділової й творчої активності персоналу, об'єктивної оцінки результатів праці усіх категорій працівників⁸⁹.

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 праці⁹⁰.

Узагальнюючи та розвиваючи наукову думку вчених-економістів, 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 2.3.

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

⁸⁹ Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом // Економічні науки. – Серія: Облік і фінанси. – 2011. – Вип. 8(29). – Ч. 4. – С. 370.

⁹⁰ Лівашко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т.В. Лівашко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – Вип. 4. – С. 59-65.

до продуктивної праці і одночасно створювати належні умови для відтворення трудового потенціалу та професійного розвитку персоналу, якого потребує інноваційна діяльність підприємства.

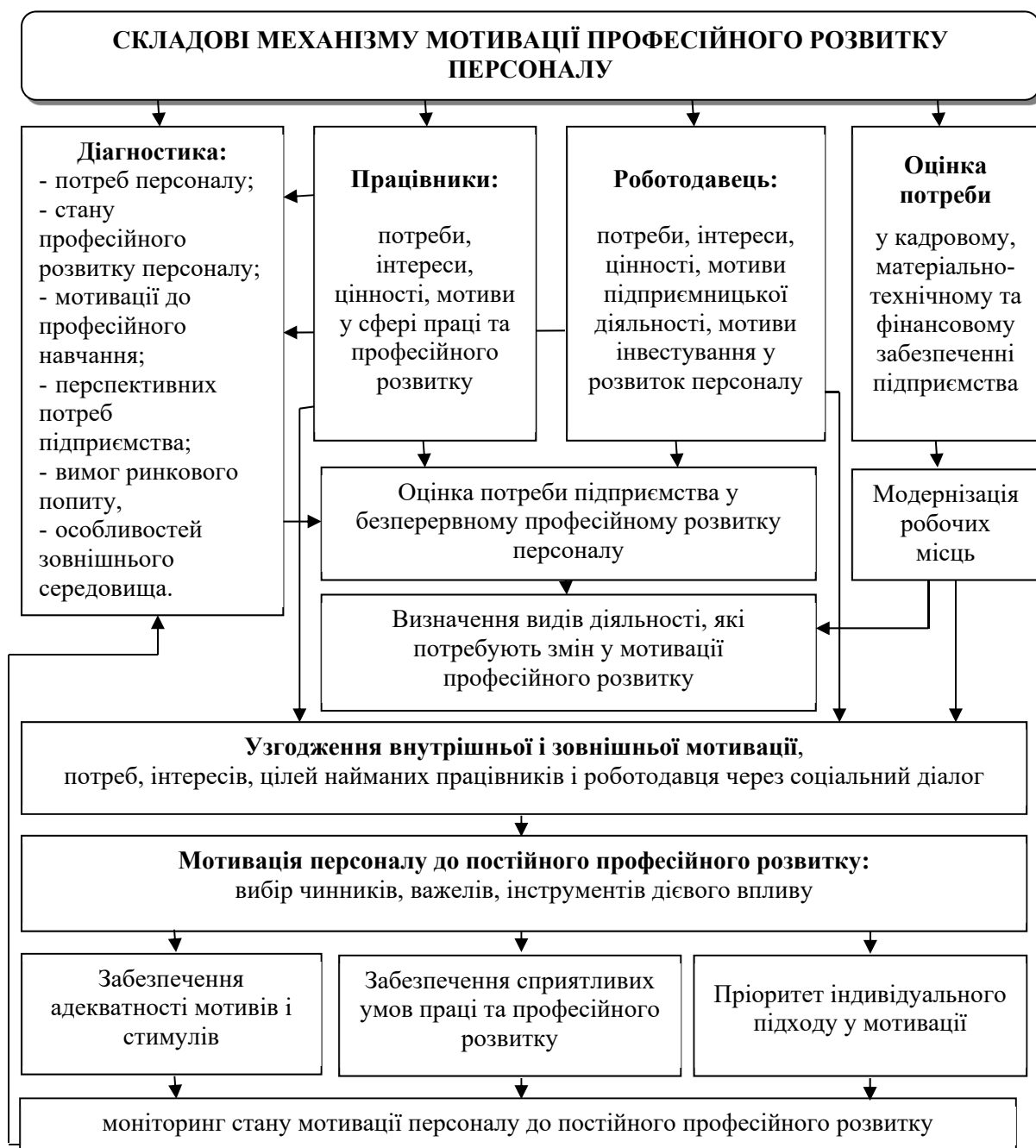


Рис. 2.3. Концептуальна схема зв'язку функціональних складових у механізмі мотивації професійного розвитку персоналу підприємства
Джерело: розроблено авторами.

Запропонована концептуальна схема (рис. 2.3) 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. 2.3), 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. Харун⁹¹, 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);

⁹¹ 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.

– 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. Гребінської⁹², 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.

⁹² 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.

Забезпечення ефективності механізму мотивації професійного розвитку персоналу вважається дуже складним завданням внаслідок багатфакторності 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)⁹³. 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 ресурсів⁹⁴. 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.

⁹³ Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ООО «И.Д. Вильямс» . – 2007. – 799 с.

⁹⁴ Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ. – 2014. – 479 с.

2.2. 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-Пасічнюк⁹⁵. 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.

⁹⁵ Нікітін Ю. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / О. Нікітін, Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – № 4(154). – 2014. – С. 238-246.

На перший план для такої категорії працівників висуваються інтереси до праці, можливості самовдосконалення, саморозвитку. У зв'язку з цим зростає значимість методів нематеріальної мотивації⁹⁶, 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 благ⁹⁷.

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

⁹⁶ 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.

⁹⁷ Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 660 с.

і нематеріальної мотивації, а залучення персоналу до оновлення знань, професійного навчання набуває безперервного характеру⁹⁸.

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 розвиток⁹⁹.

За стратегією розвитку «Європа 2020», що містить новітню європейську соціально-економічну концепцію ХХІ 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;

⁹⁸ 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>

⁹⁹ 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: ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

– 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 партнерів¹⁰⁰.

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 дорослих¹⁰¹.

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;

¹⁰⁰ 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: ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

¹⁰¹ Яровенко Т.С. Чинники інвестиційного розвитку сфери освіти України / Т.С. Яровенко // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 1 (18) – С. 236-242.

– 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)¹⁰².

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 компетентностей¹⁰³.

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 післябов'язкової освіти і навчання:

¹⁰² 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: ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

¹⁰³ Яровенко Т.С. Чинники інвестиційного розвитку сфери освіти України / Т.С. Яровенко // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 1 (18) – С. 236-242.

- 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.

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 підприємстві¹⁰⁴. 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 вимогам¹⁰⁵. Подібного визначення дотримується і В. Савченко¹⁰⁶. Дещо іншого змісту надає визначенню Л. Федулова, розглядаючи оцінювання персоналу з позиції встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця¹⁰⁷.

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.

Розвиваючи підходи В. Савченка¹⁰⁸, К. Дідур¹⁰⁹ та ін., загальний підхід до оцінювання персоналу у технологіях управління мотивацією професійного розвитку можна представити у вигляді схеми (рис. 2.4).

¹⁰⁴ Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал. – 2006. – 512 с.

¹⁰⁵ Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП. – 2004. – 368 с.

¹⁰⁶ Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – Київ : КНЕУ. – 2002. – 351 с.

¹⁰⁷ Федулова Л.І. Менеджмент організацій / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник та ін. – К.: Либідь. – 2004. – 448 с.

¹⁰⁸ 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.

¹⁰⁹ Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / А.М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

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. Дідур¹¹⁰, 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. 2.4).

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

¹¹⁰ Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / А.М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

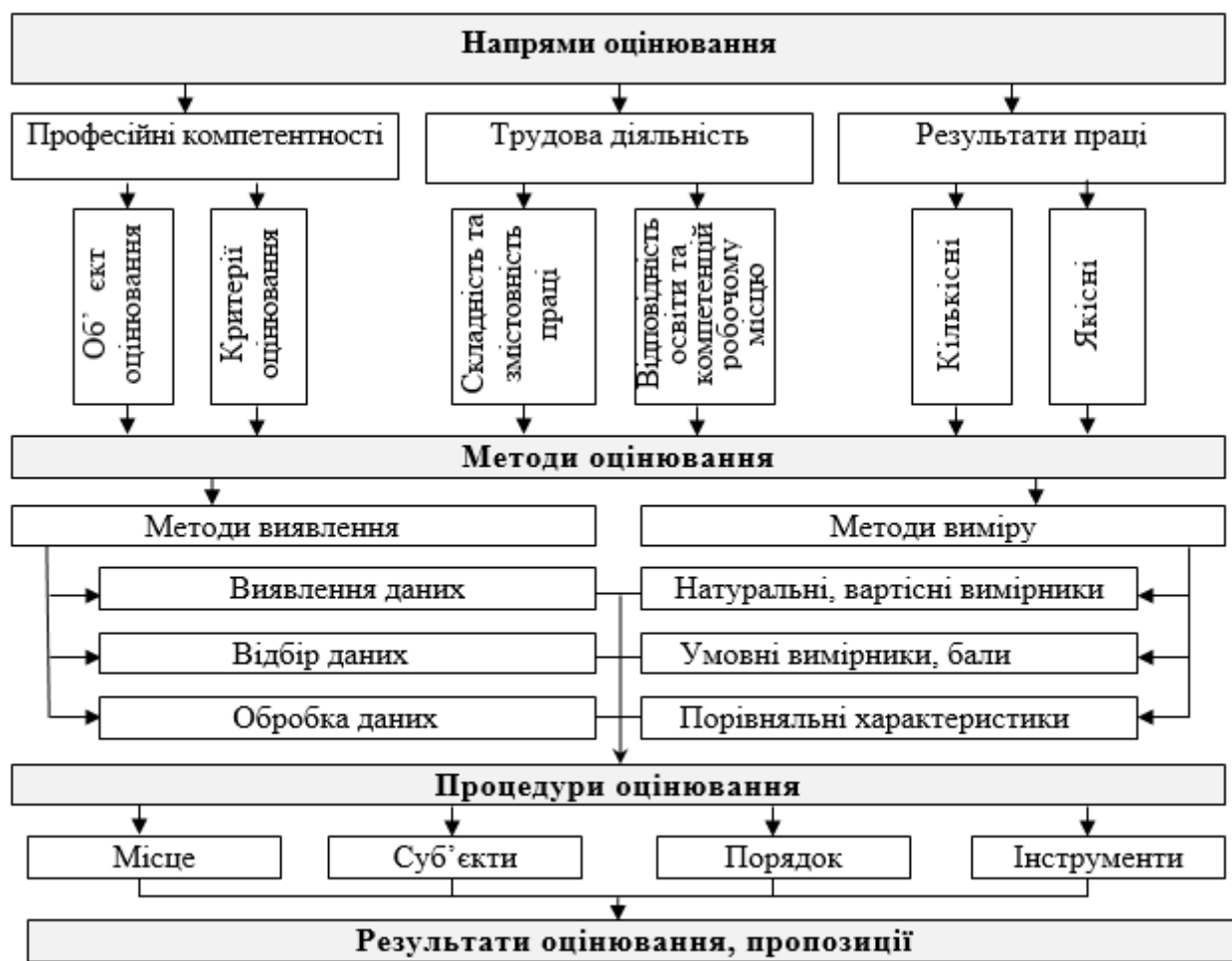


Рис. 2.4. Оцінювання персоналу у технологіях управління мотивацією професійного розвитку

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових підходів.

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 розвитку¹¹¹).

¹¹¹ Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав. – 2006. – 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. Мельничук¹¹²).

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. Савченка¹¹³, 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 оцінки¹¹⁴. 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

¹¹² Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор». – 2005. – 308 с.

¹¹³ Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ. – 2014. – 479 с.; Савченко В.А. Розвиток персоналу / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2015. – 505 с.

¹¹⁴ Федулова Л.І. Менеджмент організацій / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник та ін. – К.: Либідь. – 2004. – 448 с.

працях А. Колота, С. Цимбалюк¹¹⁵). 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.

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»¹¹⁶, 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,

¹¹⁵ Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колотк. – К: КНЕУ. – 2011. – 397 с.

¹¹⁶ Сімчера О. Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства / О. Сімчера // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 2(13). – С. 105-110.

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 тощо¹¹⁷. 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 сенсі¹¹⁸.

¹¹⁷ Сімчера О. Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства / О. Сімчера // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 2(13). – С. 108.

¹¹⁸ 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.

Виходячи з наукових підходів В. Сороко¹¹⁹, 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, прямолінійність, 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 активності¹²⁰.

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.

¹¹⁹ Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2003. – № 1. – С. 67-72.

¹²⁰ Нікітін Ю. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / О. Нікітін, Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – № 4(154). – 2014. – С. 244.

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 плати¹²¹.

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).

¹²¹ Нікітін Ю. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / О. Нікітін, Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – № 4(154). – 2014. – С. 238-246.

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. Древаль¹²², підхід до розуміння технологій оцінювання персоналу пропонуємо у вигляді схеми (рис. 2.5).

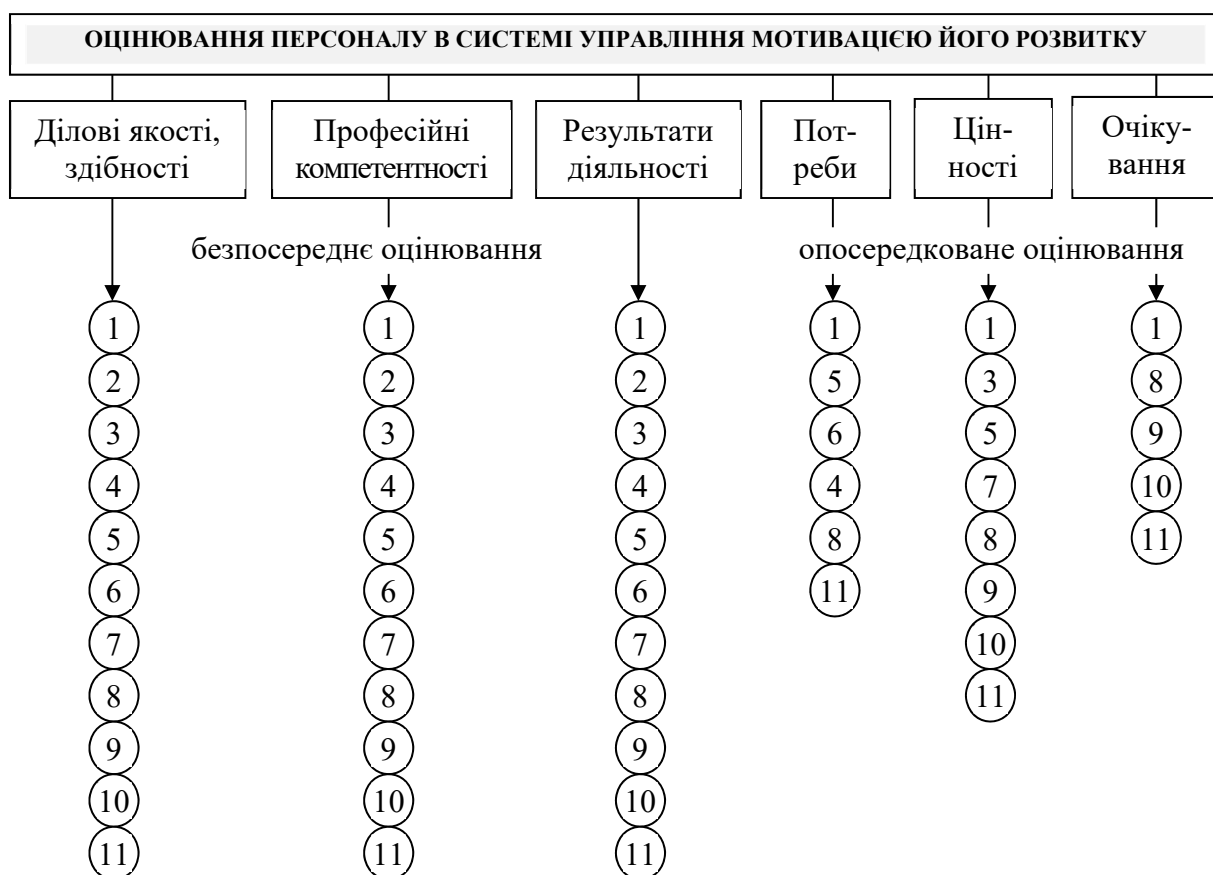


Рис. 2.5. Технологія оцінювання персоналу в системі управління мотивацією його професійного розвитку

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 Дудко С.В. на основі узагальнення та розвитку наукових підходів В. Мартиненко, В. Євдокимова, Ю. Древаль.

¹²² Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби / В.М. Мартиненко, В.О. Євдокимов, Ю.Д. Древаль та ін. – К.: НАДУ. – 2012. – 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 запропонованої нами схеми на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Схема технології оцінювання персоналу в системі управління мотивацією професійного розвитку

Джерело: розроблено Семикіною М.В., Дудко С.В..

За наведеною вище схемою (рис. 2.6), 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.

2.3. Узгодження інтересів та мотиваційних пріоритетів соціальних партнерів у сфері професійної підготовки

Визнання організацією людини орієнтування своєї діяльності на досягнення певної мети через потреби, інтереси, мотиви та стимули матеріальної, моральної, спонукальної природи, особисте бажання чи вплив обставин щодо розкриття природних здібностей приводять до необхідності аналізу феномена мотивації у тій її частині, яка відноситься до професійної підготовки, підготовки робочої сили до трудової зайнятості та досягнення ефекту від її використання за реальних умов виробництва товарів та послуг.

Потреби у такому розумінні розглядаємо пристосовано до необхідності розвитку індивіда, колективу людей чи населення в цілому в частині набуття знань, умінь, досвіду, необхідних для здійснення трудової діяльності за певних умов професійної зайнятості. Не нехтуючи серед них первинними (фізіологічними – потребами в їжі, повітрі тощо), зосередимо увагу на вторинних – соціальних,

економічних, визначених досвідом життєдіяльності (потреба у навчанні, в подальшій професійній зайнятості, в успіху, повазі тощо). Важливими за суб'єктом впливу вважатимемо потреби як особисті (характерні для конкретної людини), так і групові (характерні для трудового колективу) та суспільні (характерні для розвитку суспільства). За ознакою характеру виникнення розрізнятимемо матеріальні потреби (прагнення достатку, добробуту, певного стандарту життя), трудові (пов'язані зі змістом та умовами навчання, змістом та умовами подальшої професійної зайнятості), статусні (прагнення досягти кращого результату у навчанні, обійняти у подальшому бажану посаду, здобути авторитет), творчі (прагнення виконувати нестандартні завдання інноваційного змісту), соціально-психологічні (прагнення до комфортних взаємовідносин серед членів колективу). Вважаємо необхідним зважувати на наявність серед потреб домінантних (основних, пріоритетних – тих благ, які працівник бажає отримати неодмінно), другорядних (значущих, але не першочергових) та фонових (важливих, але не значущих, від яких є можливість відмовитися на користь домінантних чи другорядних потреб).

Інтерес ідентифікуємо усвідомленою потребою досягти певного рівня професійної підготовки як значущого блага. Для працівника, роботодавця, закладу освіти інтересом можуть виявитися ідентифіковані принципово різні блага, що спричинить умови для виникнення конфлікту. Так, з позиції роботодавця цілями професійної підготовки може виявитися створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу, для працівника – підтримка на відповідному рівні особистої фахової кваліфікації та набуття нових знань, умінь як у сфері виробничої діяльності, так і поза нею, для навчального закладу – оснащення навчального процесу технічними засобами, підручниками, забезпечення його викладачами. Ситуації можливих неузгоджень інтересів мають бути заздалегідь виявлені та усунені. Від того, у який спосіб і як це виявиться досягнутим, залежить рівень усвідомлення внутрішнього спонукання людини до навчання та подальшої трудової діяльності, тобто наявність (відсутність), сила та спрямованість

мотивів, якими в сукупності визначається мотиваційний профіль особистості. Останній вважаємо доцільним визначати також для трудових колективів, суб'єктів професійно орієнтованого навчального процесу та роботодавців.

Серед мотивів, якими визначається мотиваційний профіль особистості, визначальними вважаємо:

- мотиви вибору професії (престижність професії, інтерес до неї, схильність до певних видів професійної діяльності);

- мотиви вибору потенційного місця роботи (репутація підприємства, стратегія його розвитку, розвиток корпоративної культури, ставлення до персоналу на підприємстві, умови та режим праці, привабливість робочого місця, наявність компенсаційного соціального пакету, оцінка достатності кваліфікації, рівня освіти, досвіду, знань, умінь, навиків, стану здоров'я для виконання професійних обов'язків);

- мотиви до праці (можливості отримання матеріальних благ, необхідних для задоволення особистих потреб і забезпечення добробуту для членів своєї родини; можливості задоволення потреб у спілкуванні; усвідомлення можливості приносити користь суспільству, допомагати іншим людям).

Апріорі передбачуваними вважаємо мотиви професійного навчання, що в наукових дослідженнях висвітлюються найбільш часто. До них належать: висока очікувана заробітна плата після отримання сертифіката про освіту; можливість прояву самостійності та кар'єрного зростання у майбутньому; збільшення шансів досягнути особистих життєвих цілей; кращі шанси для умов виховання своїх дітей та добробуту своєї родини.

Ці та інші мотиви нами внесено вихідними до методики визначення мотиваційного профілю особистості для етапу вибору професії, ілюстрованої рисунком (рис. 2.7).

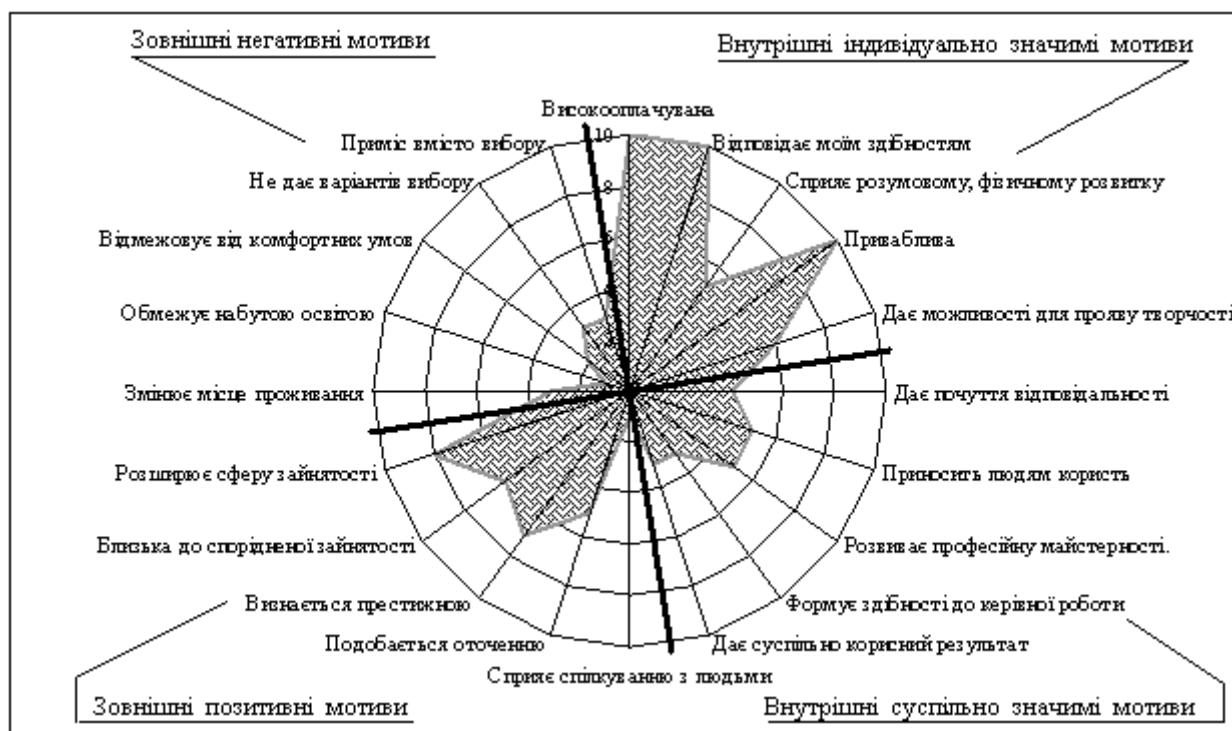


Рис. 2.7. Мотиваційний профіль пріоритетів особистості на етапі вибору професії

Джерело: побудовано Орловою А.А.

Методика передбачає формування оцінок щодо мотивів вибору професії (внутрішніх індивідуально значимих, внутрішніх соціально значимих, зовнішніх позитивних та зовнішніх негативних), представлення яких у вигляді шкали 0-10 (0 – відсутність переваги вибору; 10 – найбільша перевага вибору) дозволяє здійснити розподіл мотивів за групами (у представленому таблицю варіанті – на користь внутрішніх індивідуально значимих мотивів; сумарне значення 41 проти 20, 27 та 12 за іншими групами мотивів) та сформуванню відповідний цим даним мотиваційний профіль (рис. 2.7).

Звернення до переліку професій дозволяє зупинити вибір на тих із них, які найбільше відповідають контуру мотиваційного профілю, отже, найбільш прийнятні для вибору місця здійснення професійної підготовки і самої професії. Зауважимо, що існує можливість виокремлення контуром як кожного мотиву окремо, так і їх груп (по п'ять мотивів у кожній). Групи систематизовано за ознаками належності до внутрішніх індивідуальних чи соціальних мотивів, зовнішніх позитивних та негативних мотивів.

Мотиваційний профіль роботодавця формуємо таблицею з урахуванням вимог до професійних якостей претендента на вакантне робоче місце, заповнення якої, враховуючи нерівнозначність мотиваційних характеристик для широкого спектру професій, передбачає використання стандартизованої до цього стовідсоткової шкали, нижня і верхня межі якої визначаються відповідно до особливостей певної професії.

Ілюстративне зображення даних (рис. 2.8) дозволяє сформулювати уявлення щодо відповідності характеристик претендента на вакантне робоче місце вимогам роботодавця. В ілюстрованому випадку претендент не відповідає вимогам роботодавця за мотивами недостатності кваліфікаційного розряду, креативності та стану здоров'я.

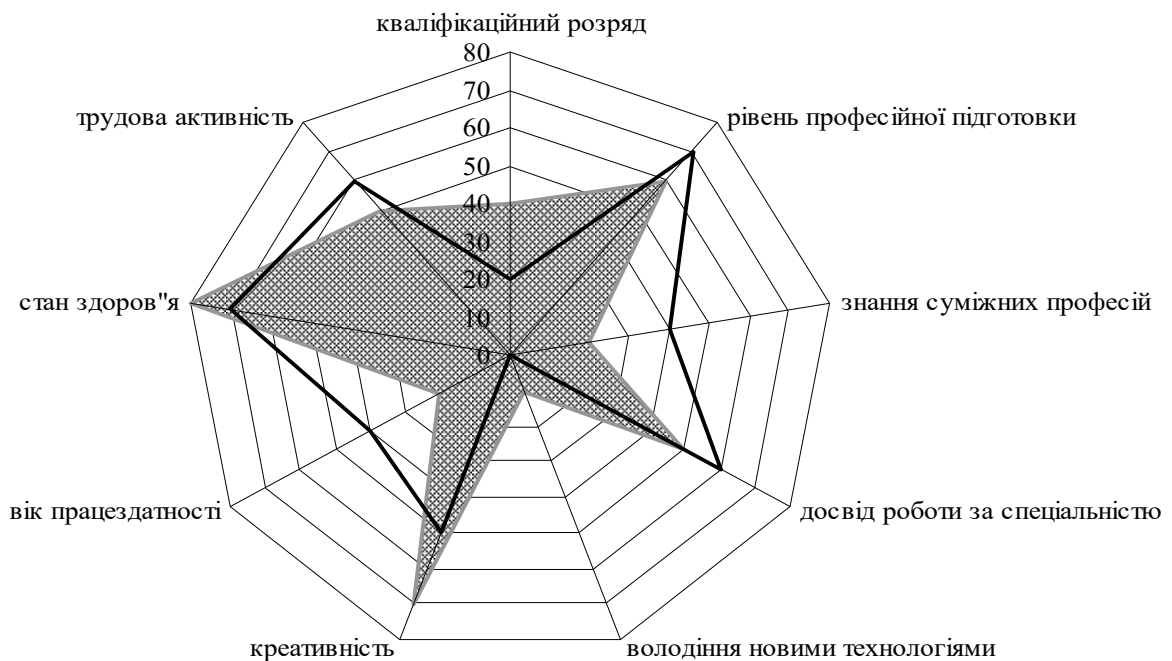


Рис. 2.8. Мотиваційний профіль пріоритетів роботодавця в оцінках претендентів на робоче місце

Джерело: Побудовано Орловою А.А. за даними Додатку Є; заштрихована ділянка – область вимог роботодавця, контур з незаштрихованою ділянкою – характеристики претендента.

У такий же спосіб формуємо вихідні дані та мотиваційний профіль держави щодо забезпечення умов для проходження населенням професійної підготовки (таблиця Є.1, рис. 2.9).

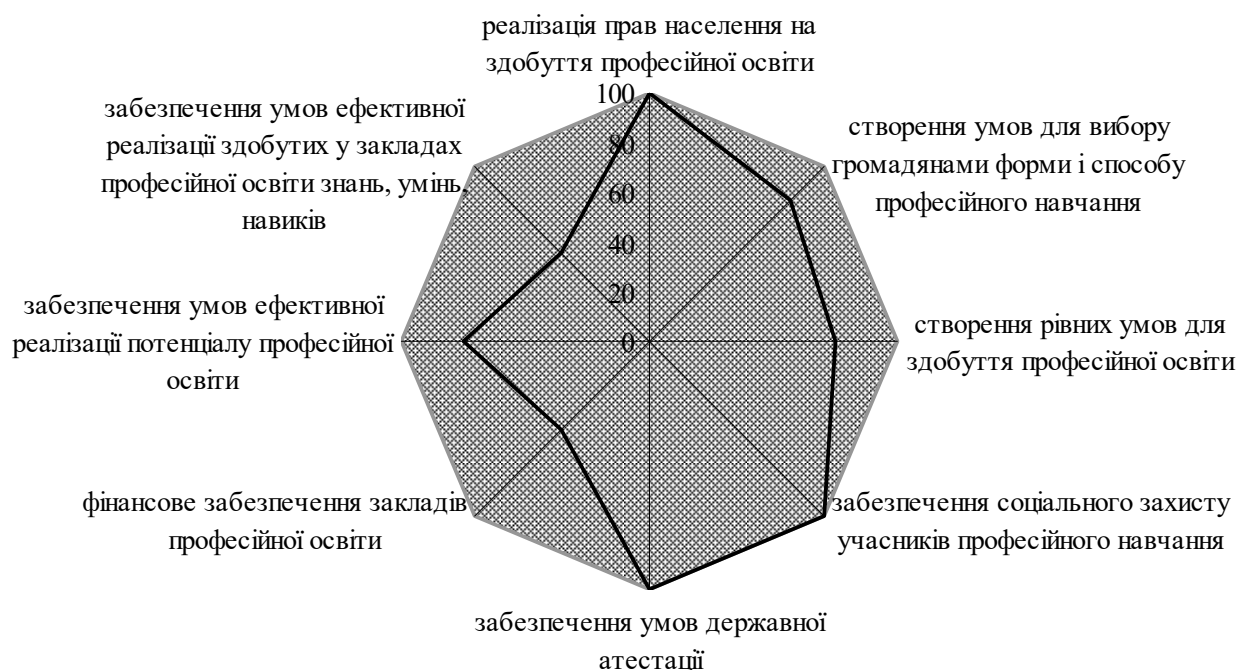


Рис. 2.9. Мотиваційний профіль держави у забезпеченні умов для здобуття населенням професійного навчання

Джерело: побудовано Орловою А.А. за даними таблиці Є.1 у Додатку Є; заштрихована ділянка – рівень законодавче визнаних вимог; контур з незаштрихованою ділянкою – оцінка реального стану виконання вимог.

Для вибору виду професійної підготовки пропонуємо таблицю Є.2, за якою при наявності потреби є можливість виокремити інтерес до професійного навчання, орієнтуючись на характеристики та варіації професійної підготовки з урахуванням наявного рівня такої підготовки.

У будь-якому разі вибір на користь професійної підготовки, здійснюючись з урахуванням мотиваційних профілів особистості, роботодавця, держави, приводить до необхідності підготуватися особі, яка здійснила цей вибір, до професійної діяльності, до підвищення кваліфікації чи здобуття нової професії. Наявність множини мотивів зумовлює необхідність виявити, яким із них за певних умов надається перевага.

Покладаючись на дані проведеного нами моніторингу стану професійної підготовки, маємо результати, представлені рисунком Є.1.

З огляду на отримані дані, виявляємо групу мотивів, найбільш впливових на етапі вибору професії. Серед них: відносно високий зарібок (95% від кількості респондентів); комфортні умови праці

після отримання професії (92%); відповідність здібностям (92%); можливість мати додаткову роботу, додатковий заробіток (88%); невимогливість до попередньої підготовки (86%); можливість фізичного і розумового розвитку (83%); корисність для повсякденного життя (78%); розвиток професійної майстерності (76%); можливість подальшого професійного зростання (75%).

Пріоритетність мотивів продовження професійного навчання ілюструємо рисунком Є.2 (Див. Додаток Є).

Серед мотивів, які стосуються продовження професійного навчання, найбільш впливовими виявилися: можливість отримати документ про завершення професійного навчання (100%), стан матеріально-технічного та навчально-методичного забезпечення (відповідно, 98% та 92%), прийнятний термін навчання (91%), професійний рівень викладацького складу (86%), об'єктивність оцінювання навчальних досягнень (85%) та стан комп'ютеризації навчального процесу (85%), які в комплексі перевищують сукупний вплив усіх інших мотивів майже вдвічі ($637/349 \approx 1,8$).

Пріоритети серед мотивів вибору місця працевлаштування по завершенню професійного навчання ілюструємо рисунком Є.3 (Додаток Є). Відповідно до отриманих даних, найбільш пріоритетними на етапі працевлаштування визнано: високу заробітну плату (100%), комфортні умови праці (96%), можливості для отримання додаткового заробітку (92%), невисоку, але гарантовану заробітну плату (86%), вільний режим зайнятості (82%), що в цілому складає більшу половину (53%) сили впливу всіх мотивів, загалом ($603/1141 \approx 0,528$).

Мотиви роботодавця щодо надання робочого місця професійно підготовленому претенденту подані у порядку їх пріоритетності, виглядають так (рис. 2.10): невибагливість до рівня оплати праці (98%), відповідальне ставлення до виконання доручень (96%), високий рівень професійної підготовки (96%), дисциплінованість, коректність поведінки (90%).

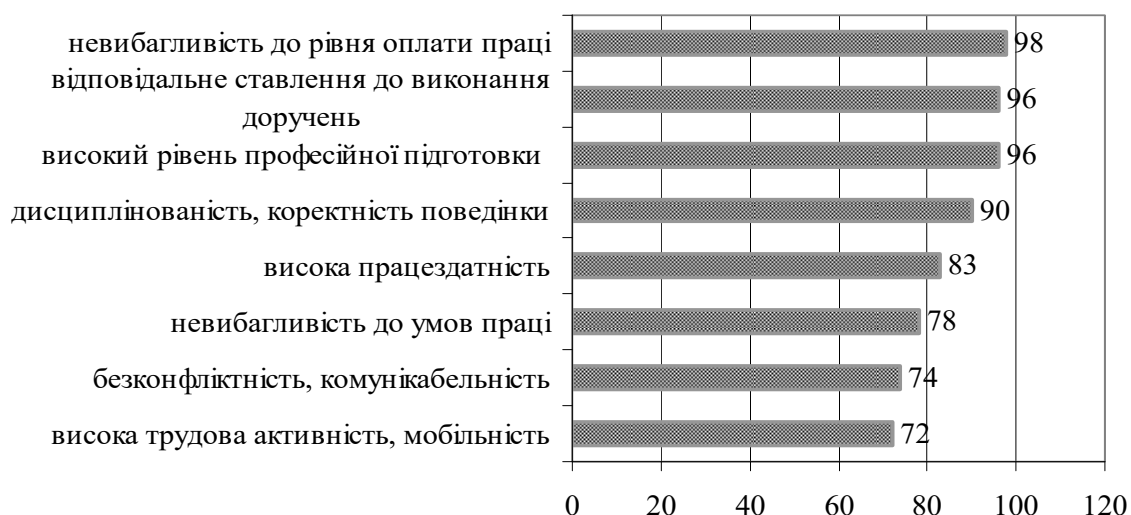


Рис. 2.10. Упорядковані по зменшенню пріоритетності мотиви роботодавця щодо надання робочого місця професійно підготовленому претенденту (у % до загальної кількості респондентів)

Джерело: побудовано Орловою А.А. за даними таблиці Ж.4 Додатку Ж.

Організація діяльності відповідно до вибору, який обумовлено відповідною мотивацією, вимагає витрат на її здійснення. Для роботодавця це переважно витрати, пов'язані із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи і забезпеченням нормальних умов праці та навчання. До них належать заробітна плата, нарахування на неї, виплати з усіх видів соціального страхування, витрати на соціальні виплати і пільги (дотації на оплату житла, проїзду, одноразова матеріальна допомога, додаткова пенсія та інші пільги теперішнім та колишнім працівникам), на утримання соціальної інфраструктури і соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо. Особливого значення набуває планування витрат на персонал, адже з розвитком суспільства та становленням нормальних ринкових умов господарювання, практично, єдиним товаром, який неухильно дорожчає, стає саме робоча сила.

Експертна оцінка ефективності професійної підготовки, здійснена нами за результатами згаданого раніше моніторингу, вказує на таке

(таблиця Є.3; в якості експертів виступали менеджери підприємств, керівники та провідні фахівці кадрових служб, центрів професійного навчання на підприємствах).

Відповідно до наведених оцінок лише двоє зі ста експертів (за усередненими даними) оцінюють спільні зусилля підприємств і закладів професійної освіти у підготовці кваліфікованої робочої сили як «відмінні» («5»), шість із ста – як «добрі» («4»), що є показовим наслідком відсутності в країні національного куррикулуму освіти взагалі та професійної зокрема, за яким сумісні зусилля держави, населення, закладів освіти, підприємств мали б набути узгодженості, необхідної для поступального розвитку з потрібним суспільству ефектом.

Згадана неузгодженість, поряд з іншими факторами, проявляє себе різнопланово. Один із проявів – якість підготовки випускників закладами професійної освіти. Відмінною не оцінив її жоден з експертів, лише п'ята частина експертів (19%) оцінила таку підготовку як «добру» («4»). Практичні навички та вміння переважною частиною експертів (51%) оцінені балом «3», теоретичні знання 16% експертів оцінили балом «0», 19% експертів – балом «1», 19% експертів – балом «2». Зрозуміло, що ефективною таку підготовку випускників до професійної діяльності не назвати. Її якість мала б стати предметом уваги не лише роботодавців, для яких робоча сила заданої якості є предметом споживання, але й суспільства в цілому, зацікавленому у підвищенні конкурентоспроможності як економічно, так і соціально.

Серед професійних якостей випускників ПТНЗ, працевлаштованих на виробництві, дисциплінованість на рівні «4»-«5» балів відмітили 38% експертів, трудову активність – 27%, бажання працювати не підприємстві – 24%, бажання підвищувати свою кваліфікацію – 43%, що в цілому свідчить про наявність трудової апатії як риси, притаманної сучасній молоді на даному етапі соціально-економічного розвитку національної економіки, наявність (на наш погляд) чинників більш вагомої (домінантної) дії, не пов'язаної з трудовим вибором у традиційному його розумінні. Навіть зміщення

пріоритету до бажання підвищувати свою кваліфікацію сприймається скоріше як намір зайняти себе, отримавши від держави «віртуальний пакет» соціального захисту на час навчання, ніж дійсне прагнення до професійного самовдосконалення.

Ефективність професійного навчання на підприємстві переважною більшістю експертів (88%) оцінено балами «3»-«4». Втім, оцінки щодо ефективності професійного навчання відповідно конкретного місця розходяться: більшість експертів (83%) обговорювану ефективність оцінює балами «2»-«3» на виробництві; у закладах професійно-технічної освіти балом вище «3» ефективність професійної підготовки оцінює 69% експертів. З огляду на наведені дані, ефективність професійної підготовки далека від бажаних стовідсотково відмінних оцінок.

Наведеними оцінками ефективності підкреслено певний пріоритет професійної підготовки на виробництві та у професійно-технічних закладах освіти, що вважаємо за потрібне враховувати при формуванні стратегії розвитку професійної освіти, зокрема, при розробці національного куррикулуму (угоди соціальних партнерів стосовно розвитку освіти загалом і професійної освіти робітників зокрема).

Ефективність навчання новим професіям та підвищення кваліфікації експертами оцінена в цілому низькою (менше п'ятої їх частини оцінили її балом «4»), дещо більша частина експертів (57% проти 41%) в оцінці на рівні «3» бали надає перевагу навчанню новим професіям. Уявляється, що оцінки могли б виявитися іншими, коли б ті, хто здійснив у названий спосіб професійне навчання, мав реальні можливості запровадити набуті знання та досвід за рахунок залучення їх трудову діяльність до нових технологій, нової техніки, нових способів організації виробництва, чого випускники професійних закладів освіти сьогодні переважно позбавлені.

Використовуючи правила застосування математичної символіки стосовно запису функціональної залежності на кшталт $f(x,y)$ та прийняту для цього інтерпретацію запису як залежності « f » від « x » та « y » і повертаючись до запропонованої нами раніше оцінки

ефективності підготовки робітничих кадрів, але відтворюючи її з використанням позначення залежності деяких із параметрів від таких аргументів, якими є індивід, що його така оцінка стосується – « i » ($i \in I$, де I – скінчена множина індивідів), та професія, якої стосується його підготовка – « j » ($j \in J$, де J – скінчена множина професій), отримуємо систему співвідношень, якими описано особливість прийняття рішень стосовно вибору професії претендентами на професійне навчання та зацікавленості в цьому причетних сторін соціально-трудових відносин – працівника, роботодавця, державних органів управління:

$$E1(i, j) = (1 - T(i, j)) \cdot P(i, j), E1(i, j) > 1, \quad (2.1)$$

$$E2(i, j) = \frac{A(i, j) \cdot B(i, j)}{T(i, j) \cdot (A(i, j) \cdot B(i, j) + B(i, j) + 1)}, E2(i, j) > 1, \quad (2.2)$$

$$A(i, j) = \frac{G_1(i, j) - Z_1(i, j)}{G_0(i, j) - Z_0(i, j)}, \quad (2.3)$$

$$B(i, j) = \frac{G_0(i, j) - Z_0(i, j)}{V(i, j)}, \quad (2.4)$$

$$i \in I, I^* \subset I, j \in J^*, J^* \subset J, I^* \rightarrow I, j \in J^*, J^* \rightarrow J, \quad (2.5)$$

$$E1(i, j) \rightarrow \max, E2(i, j) \rightarrow \max, I^* \rightarrow I, J^* \rightarrow J \quad (2.6)$$

де:

I^* – множина індивідів, для яких визнано потребу щодо професійного їх навчання;

J^* – множина професій, що користуються попитом на ринку праці;

$S(i, j)$ – очікуваний усереднений дохід від організації трудової діяльності у разі відсутності робітничої професії (грн. на місяць);

$L(i, j)$ – тривалість найбільш вірогідного періоду організації трудової діяльності (кількість місяців);

$K(i, j)$ – тривалість найбільш вірогідного періоду набуття робітничої професії (кількість місяців);

$D(i, j)$ – очікуваний усереднений дохід від організації трудової діяльності після отримання робітничої професії (грн. на місяць);

$V(i, j)$ – витрати на навчання робітничій професії (грн. на місяць на одного працівника);

$(G_1(i, j) - Z_1(i, j))$ та, відповідно, $(G_0(i, j) - Z_0(i, j))$ – різниця між віддачею від результатів трудової діяльності працівника та отримуваною ним заробітною платою після та до отримання ним робочої професії (грн. на місяць на одного працівника);

$T(i, j) = K(i, j)/L(i, j)$ – частка тривалості набуття робітничої професії у відведеному періоді часу організації трудової зайнятості (безрозмірна величина з інтервалом від 0 до 1);

$P(i, j) = D(i, j)/S(i, j)$ – коефіцієнт переваги доходу від організації трудової зайнятості відповідно до обраної для навчання робітничої професії порівняно з доходом без її отримання (безрозмірна величина, більша від 1).

Прикладів вирішення задачі у представленій системі співвідношень у чистому вигляді нам невідомо, методів віднайдення для неї оптимальних розв’язків, які б задовольняли всі чотири згадані критерії ($E1(i, j) \rightarrow \max$, $E2(i, j) \rightarrow \max$, $I^* \rightarrow I$, $J^* \rightarrow J$) також не знайдено, тому зупиняємось на пропозиції віднайдення рішень методом ситуаційного оцінювання, сутність якого зводимо до такого. По кожному претенденту « i » на проходження професійного навчання має визнатися узгодженою між працівником і роботодавцем ситуація, що стосується вибору – яку професію « j » обрати і яких значень параметрів очікувати кожній зі сторін (йдеться про параметри $S(i, j)$, $L(i, j)$, $K(i, j)$, $D(i, j)$, $V(i, j)$, $G_1(i, j)$, $Z_1(i, j)$, $G_0(i, j)$, $Z_0(i, j)$). Оцінка значень $E1(i, j)$ та $E2(i, j)$ на предмет виконання співвідношень $E1(i, j) > 1$ та $E2(i, j) > 1$ дає можливість шляхом комбінування значень параметрів виявити їх такими, при якій умови досягнення компромісу між мотивами працівника та роботодавця виявляться врахованими, отже, і претенденти на навчання, і професії, яким вони навчатимуться, й умови професійного навчання, співвідносні працівникові та роботодавцю, виявляться визначеними якщо й не оптимальними, проте прийнятними рішеннями.

Зазначений метод можна розповсюдити на довільні ситуації, що відповідають опису вище наведеною системою співвідношень, за якою сформовані рішення апріорі відповідатимуть вимозі позитивного ефекту щодо рішень, які стосуються професійного навчання та саморозвитку працівників.

На сучасному етапі розвитку СПКР відбувається її реорганізація, яка є вчасною з точки зору адаптації до змін у розвитку національної економіки. Разом з тим, не опрацьовано результати експериментів щодо порядку фінансування та управління державними ПТНЗ, який проводився протягом трьох років у Харківській, Львівській областях та м. Києві. В результаті чого не визначена конкретна мета реформування профтехосвіти і не в повному обсязі виконані підготовчі заходи щодо реалізації реформ. Як наслідок, уже в ході реалізації реформи, яка розпочалась частковою передачею повноважень Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України облдержадміністраціям, а також зміною порядку фінансування утримання та матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів, остаточно не визначені повноваження всіх ланок державної системи підготовки кваліфікованих робітників і потребують перегляду. Зазначене підтверджується рішенням Всеукраїнської наради з питань професійно-технічної освіти, яка відбулась 19-20 травня 2011 р., рішенням пункту 4 якої визначено «До 01.07.2011 р. надати пропозиції щодо переліку повноважень з управління державними професійно-технічними навчальними закладами для передачі Раді міністрів Автономної республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міській державним адміністраціям».

Порядок формування державного замовлення на ПКР, який складає основу для визначення обсягів та напрямків фінансування системи підготовки робітничих кадрів за рахунок видатків Державного бюджету, не має затвердженої методики визначення потреби ринку праці у робітничих кадрах, яка становить метрологічне та наукове підґрунтя питання забезпечення ринку праці кваліфікованими робітниками та визначення ефективності використання видатків щодо

їх підготовки. Фактично, визначення потреби у робітничих кадрах базується на аналізі зафіксованих державною службою зайнятості наявних вакансій, що не відображає реальних потреб ринку праці, які враховували б сезонність робіт, фактичний рух кадрів, приховане безробіття та скорочення штатів.

При збільшенні потреби всіх галузей національної економіки у робітничих кадрах освітній простір України має виражені деформації в бік підготовки кадрів вищої освіти, чому сприяє комерціалізація ВНЗ.

Поряд з оптимізацією мережі державних професійно-технічних навчальних закладів, підпорядкованих Міністерству освіти і науки України, мета якої полягає в оптимізації витрат, пов'язаних з малокомплектністю навчальних закладів, що призводить до вивільнення їх майнових ресурсів, Державним центром зайнятості створюється мережа навчальних закладів на новій матеріальній базі без використання вивільнених потужностей.

В умовах обмеженого фінансування при забезпеченні обсягів фінансування на рівні 60% від потреби навчальних закладів, стипендіальне забезпечення учнів формується на умовах соціальної виплати, а не за результатами навчальних досягнень учнів. За таких умов видатки з Державного бюджету не забезпечують фінансування статей розвитку, що унеможлиблює відновлення та розвиток матеріально-технічної бази навчального процесу, а тим часом система стипендіального забезпечення, видатки на яку складають більшу частину існуючих обсягів фінансування, не є стимулюючим фактором для підвищення якісних результатів навчання.

У законі України «Про професійно-технічну освіту» відсутнє поняття «базове підприємство», а законодавством не передбачені пільги або інші стимулюючі економічні фактори для підприємств, які утримують або фінансують професійно-технічні заклади. Таким чином, в умовах ринкових відносин розірваний ланцюг відносин соціальних партнерів у підготовці робітничих кадрів і відповідне фінансово-матеріальне забезпечення галузі профтехосвіти, в результаті навчальні заклади утримуються лише за видатки Державного бюджету, яких не вистачає.

Відповідно кваліфікаційних вимог до майстра виробничого навчання рівень його кваліфікації повинен бути вищим за кваліфікаційні вимоги до випускника. Отже, до проведення виробничої практики та виробничого навчання можна залучати лише фахівців, які мають високі робітничі розряди (категорії) і відповідний досвід роботи на виробництві, тобто висококваліфікованих робітників, або фахівців, що мають інженерно-педагогічну освіту. Разом з тим, рівень оплати праці педагогічних працівників системи професійно-технічної освіти нижчий від оплати праці висококваліфікованого робітника відповідної професії.

Система статистичної звітності державних професійно-технічних навчальних закладів не передбачає «самозайнятість» випускника, коли випускник після завершення навчання реєструється як приватний підприємець і здійснює трудову діяльність за професією, не вступаючи у трудові відносини з іншими фізичними та юридичними особами. Такий підхід суперечить самому принципу трудових відносин в умовах ринку, але він закріплений і в нормативно-законодавчих документах.

Зважаючи на те, що Закон України «Про професійно-технічну освіту» і відповідна нормативна база функціонування СПКР сформовані в часи, коли економічні відносини в Україні знаходились у стані переходу до ринкових відносин, актуальним стає перегляд самого підходу до організації СПКР, управління нею, фінансування та побудови відносин соціального партнерства учасників ринку праці з метою ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів держави.

2.4. Витрати підприємства на персонал як чинник посилення мотивації працівників до професійного розвитку

Динамічно мінливі процеси в сучасному середовищі, що характеризуються необхідністю прискорення інноваційно-інвестиційного розвитку економіки країни, вимагають якісних перетворень і новітніх підходів в управлінні підприємствами. Серед

важливих економічних властивостей, що впливають на реалізацію управлінських рішень, особливе місце починає займати індивідуальність людини, характеристики її поведінки, сумлінність, ініціатива, свобода прийняття рішень та ін¹²³. Це тільки підтверджує необхідність посилення уваги до розвитку персоналу, яке неможливо забезпечити без витрат на професійне навчання персоналу, його адаптацію та оцінювання, формування дієвої організаційної культури підприємства тощо. Враховуючи той факт, що результативне управління витратами є конкурентною перевагою будь-якого підприємства, а персонал – невід’ємним його ресурсом, визначення особливостей управління витратами на утримання і розвиток персоналу становить неабиякий інтерес з боку вчених-практиків.

Витрати на утримання і розвиток персоналу не тільки займають важливе місце у процесі розробки системи соціальних і виробничих показників, але й впливають на реалізацію стратегії сучасного машинобудівного підприємства. Постійна модернізація виробництва завдяки впровадженню нових технологій і техніки, що потребує від персоналу підприємства вдосконалення своїх знань, вмінь та навичок, призводить до збільшення витрат на розвиток персоналу. Це, у свою чергу, зумовлює поступове зростання питомої ваги витрат підприємства на утримання і розвиток персоналу у собівартості продукції та послуг.

Слід зазначити, що витрати як об’єкт управління мають певні особливості, а саме¹²⁴:

– динамізм – витрати мають циклічний характер, вони постійно знаходяться в русі;

¹²³ Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Лучковский. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 252 с.

¹²⁴ Гончарова Э.А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э. А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82. (С. 64).;

Давидович І.Є. Управління витратами : навч. посіб. / І.Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с.;

Козаченко Г.В. Управління затратами підприємства : Монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлапюнов, Г.А. Макухіна. – К. : Лібра, 2007. – 320 с. (С. 21).;

Лукьянченко Н.Д. Инвестиционная поддержка качества персонала предприятия : Монография / Н.Д. Лукьянченко, Н.Е. Муромец ; Донецк. нац. ун-т; Донецк. ин-т автомоб. транспорта. – Донецк : Лебедь, 2003. – 177 с.

– складність аналізу і оцінювання – відсутність конкретних методів вимірювання витрат;

– суперечливість впливу на результат – максимізації можливого результату можна досягти як за умови збільшення витрат на персонал, так і їх скорочення.

Необхідно зазначити, що практична складова процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу здійснюється завдяки реалізації певних правил та закономірностей щодо управління витратами. Враховуючи перераховані вище особливості, визначимо основні принципи управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства в сучасних умовах.

Розуміючи під принципами встановлені, загальноприйняті, поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів¹²⁵, проаналізуємо існуючі специфічні принципи управління витратами та визначимо їх зв'язок із загальними принципами (табл. 2.2).

Аналізуючи загальні принципи, слід зазначити, що більшість специфічних принципів управління витратами дублюється авторами. Важливими принципами управління витратами, на нашу думку, є також економічність і комплексність.

Узагальнення принципів управління витратами, сформульованих різними вченими¹²⁶, дозволило визначити основні принципи управління витратами на утримання і розвиток персоналу в сучасних умовах:

– принцип науковості – відповідність системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу основним напрямкам теорії менеджменту;

¹²⁵ Економічна енциклопедія : у 3-х т / гол. ред. Б.Д. Гаврилишин. – К. : Академія, 2002. – Т.3. – 952с. (С. 76)

¹²⁶ Гончарова Э.А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э.А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82.;

Давидович І.Є. Управління витратами : навч. посіб. / І.Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с.;

Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами : навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. Іванюти С.М. – К. : Центр навч. літ., 2009. – 320 с.;

Козаченко Г.В. Управління затратами підприємства : Монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлап'юнов, Г.А. Макухіна. – К. : Лібра, 2007. – 320 с.;

Серебренников Г.Г. Управление затратами на предприятии : учеб. пособ. / Г.Г. Серебренников. – Тамбов : Тамбов. гос. техн. ун-т, 2007. – С. 80.

Ясінська А. І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства / Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Львів, 2011.

– принцип комплексності – взаємозв’язок управління витратами на утримання і розвиток персоналу із завданнями системи в цілому;

Таблиця 2.2

Аналіз принципів управління витратами

Автор, джерело	Специфічні принципи		Загальні принципи
1	2		3
Гончарова Е. А. ¹²⁷	методична єдність на різних рівнях управління витратами	↔	<i>принцип єдності</i>
	управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу	↔	<i>принцип безперервності</i>
	органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг)	↔	<i>принцип органічності</i>
	спрямованість на недопущення зайвих витрат	↔	<i>принцип контрольованості</i>
	широке впровадження ефективних методів зниження витрат	↔	<i>принцип мінімізації витрат</i>
	вдосконалення інформаційного забезпечення щодо обсягу витрат	↔	<i>принцип систематизації</i>
	підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні витрат	↔	<i>принцип мотивованості</i>
Давидович І.Є. ¹²⁸	застосування системного підходу до управління витратами	↔	<i>принцип системності</i>
	використання відомих методів управлінського обліку і контролю	↔	<i>принцип науковості</i>
	оптимізація на підприємстві процесів планування, обліку, аналізу, контролю, прийняття управлінських рішень, а також системи оцінки витрат підприємства та отриманих результатів	↔	<i>принцип оптимальності</i>
	підвищення зацікавленості підрозділів у зниженні витрат	↔	<i>принцип мотивованості</i>
	управління витратами на всіх стадіях виробничого циклу виготовлення продукції та всіх стадіях життєвого циклу товару	↔	<i>принцип безперервності</i>
	недопущення зайвих витрат (використання методів нормативного обліку витрат і стандарт-кост)	↔	<i>принцип контрольованості</i>
	облік взаємозв’язку зміни величини витрат з якістю виробленої продукції	↔	<i>принцип органічності</i>
	удосконалення інформативної бази про формування величини витрат	↔	<i>принцип систематизації</i>
	широке впровадження ефективних методів зниження витрат	↔	<i>принцип мінімізації витрат</i>

¹²⁷ Гончарова Э.А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э.А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82. (С. 65).

¹²⁸ Давидович І.Є. Управління витратами : навч. посіб. / І.Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с. (С. 22).

Продовження таблиці 2.2

1	2		3
Ясінська А. І. ¹²⁹	застосування системного підходу до управління витратами	↔	<i>принцип системності</i>
	взаємозв'язок окремих елементів підсистеми з завданнями системи в цілому	↔	<i>принцип комплексності</i>
	відповідність системи обліку завданням управління витратами	↔	<i>принцип узгодженості</i>
	аналіз і виявлення альтернативних шляхів досягнення мети	↔	<i>принцип гнучкості</i>
	повнота й аналітичність інформації щодо рівня витрат	↔	<i>принцип систематизації</i>
	застосування ефективних методів зниження витрат	↔	<i>принцип мінімізації витрат</i>
	стимулювання і мотивація працівників до зниження витрат	↔	<i>принцип мотивованості</i>
	оцінка і контроль результатів діяльності підрозділів	↔	<i>принцип контрольованості</i>
	забезпечення та реалізація останніх досягнень економіки, математики і практики для подальшого удосконалення	↔	<i>принцип науковості</i>

Джерело: узагальнено Нісфояном С.С.

– принцип економічності – здійснення найбільш ефективної та економічної організації системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу, оптимізація витрат на утримання і розвиток персоналу;

– принцип оперативності – своєчасне прийняття рішень щодо удосконалення управління витратами на утримання і розвиток персоналу;

– принцип контрольованості – комплексна оцінка й оперативний контроль результатів управління витратами на утримання і розвиток персоналу;

– принцип мотивованості – стимулювання і мотивація персоналу до раціонального використання коштів.

Отже, дотримання викладених вище принципів на етапі управління є необхідною умовою ефективного функціонування

¹²⁹ Ясінська А.І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства / Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Львів, 2011. (С. 22).

підприємства. Як зазначає Ю. Цал-Цалко¹³⁰, представлені принципи є певними вимогами до системи управління витратами. Слід зазначити, що ці принципи є загальними напрямками формування організаційно-економічного механізму управління витратами на утримання і розвиток персоналу. Принципи управління витратами взаємопов'язані з конкретними завданнями (рис. 2.11).

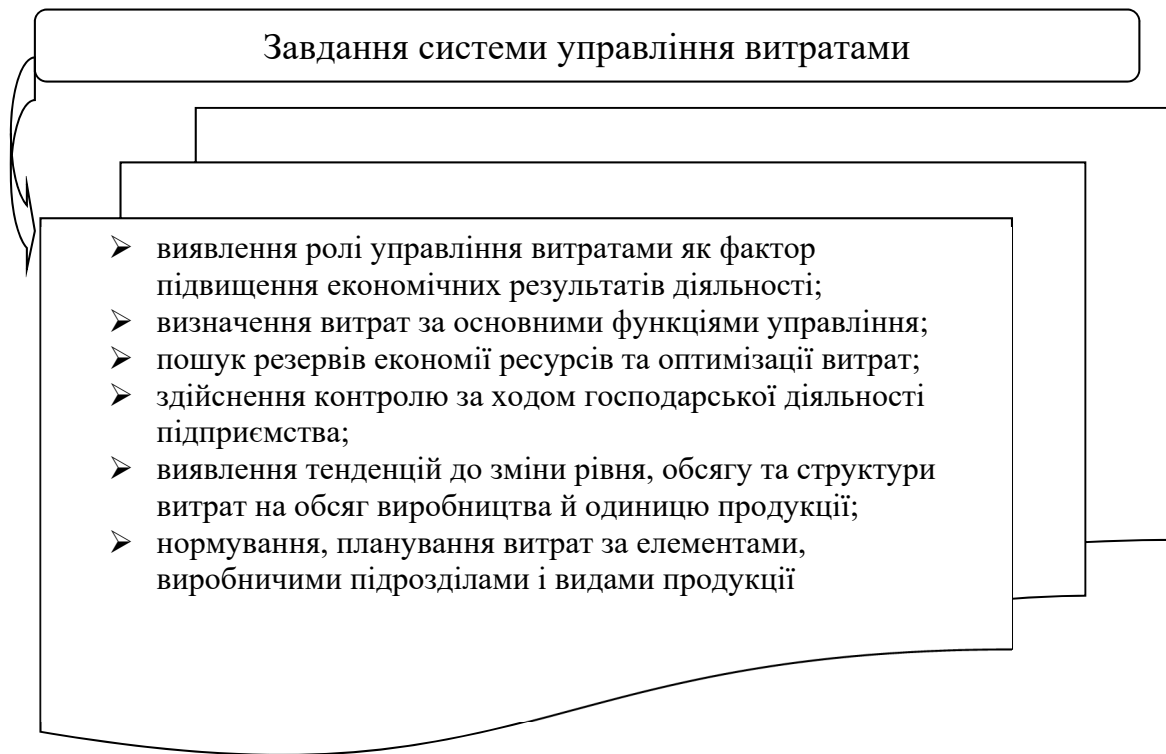


*Рис. 2.11. Завдання системи управління витратами*¹³¹

Сутність процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу полягає у виконанні певних функцій, що безпосередньо сприяють його реалізації та є невід'ємними складовими цього процесу. Тому ефективність управління витратами на утримання і розвиток персоналу залежить саме від функціонального наповнення цього процесу.

Враховуючи той факт, що управління витратами на утримання і розвиток персоналу є складовою процесу управління витратами, детально проаналізуємо існуючі функції управління витратами (табл. 2.3).

¹³⁰ Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Ю.С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

¹³¹ Давидович І.Є. Управління витратами : навч. посіб. / І.Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с. (С. 19).

Таблиця 2.3

Узагальнення підходів до визначення функцій управління витратами

Гришко Н. В. ¹³²	Давидович І.Є. ¹³³	Іванюта П. В., Лугівська О. П. ¹³⁴	Карпова Т. П. ¹³⁵	Лебедева В. Г. ¹³⁶	Плоха О. Б. ¹³⁷	Серебренников Г. Г. ¹³⁸	Турило А. М. ¹³⁹	Череп А. В. ¹⁴⁰	Сутність функції
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
планування витрат	прогнозування та планування	планування	планування, нормування, прогнозування	прогнозування та планування	прогнозування та планування	планування і розрахунок (калькулювання) витрат	планування рівня витрат	планування	Планування здійснюється з метою прийняття рішень про напрямки формування, розмір, джерела покриття та визначення можливостей оптимізації витрат

¹³² Гришко Н.В. Использование анализа стратегического позиционирования в управлении конкурентоспособными затратами промышленных предприятий / Н.В. Гришко // Економіка промисловості. – 2010. – № 4 (47). – С. 163-171.

¹³³ Давидович І.Є. Управління витратами : навч. посіб. / І.Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с. (С. 18).

¹³⁴ Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами : навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. Іванюти С.М. – К. : Центр навч. літ., 2009. – 320 с. (С. 63).

¹³⁵ Карпова Т.П. Управленческий учет. – М. : Аудит – ЮНИТИ, 1998. – 350 с. (С. 55).

¹³⁶ Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Управление затратами на предприятии : учеб. для вузов. под ред. Г. Краюхина. – 5-е изд. СПб. : Питер, 2012. – 592 с. – (Серия «Стандарт третьего поколения»).

¹³⁷ Подольчак Л.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: Монографія / Л.Ю. Подольчак – Львів, : Львів. політехніка, 2011. – 340 с.

¹³⁸ Серебренников Г.Г. Управление затратами на предприятии : учеб. пособ. / Г.Г. Серебренников. – Тамбов : Тамбов. гос. техн. ун-т, 2007. – С. 80.

¹³⁹ Турило А.М. Управління витратами підприємства : навч. посіб. для вищих навч. зал. / А.М. Турило, Ю.В. Кравчук, А.А. Турило. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 118 с.

¹⁴⁰ Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання : Монографія / А.В. Череп. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – Ч. І. – 368 с.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
мотивація персоналу з метою пошуку шляхів зниження витрат	активізація та стимулювання	мотивація		активізація та стимулювання	мотивація (стимулювання)		формування системи мотивації	мотивація	Функція мотивації спрямована на зацікавлення працівників в оптимізації витрат та активізацію їх діяльності
організація інформаційної системи, що надає дані про витрати	організація	організація		організація	організація	організація обліку витрат за об'єктами обліку і центрами відповідальності	організація обліку витрат	організація	У рамках функції організації встановлюється, хто, в які терміни, з використанням якої інформації, якими інструментами управляє витратами на персонал у структурі підприємства
	координація та регулювання	координація, адаптація	регулювання	координація та регулювання	координація та регулювання			координація	Координація і регулювання витрат дозволяють підприємству уникнути зриву у виконанні запланованого економічного результату діяльності за умови проведення порівняння фактичних витрат із запланованим рівнем, визначення відхилень і вжити оперативних заходів для ліквідації розбіжностей

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
контроль і аналіз витрат	облік і аналіз	облік, аналіз, контроль	облік, калькулювання, економічний аналіз, контроль	облік і аналіз	контроль (облік та аналіз)	контроль витрат за центрами відповідальності	контроль за рівнем витрат	контроль	Облік, необхідний для підготовки інформації при ухваленні правильних рішень. Аналіз будується на основі інформації обліку, звітності, планів, прогнозів. Здійснення контролю. Розглядати контроль функцій управління витратами, як завершальний процес обліку і аналізу, який спрямовує діяльність підприємства на виконання встановлених завдань, що дозволяє розкривати і усувати виникаючі відхилення.

Джерело: узагальнено Нісфоям С.С.

Аналіз табл. 2.3 дозволив зробити висновок, що більшість вчених-науковців зараховують до функцій управління витратами класичні функції управління – планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Але підприємству необхідно враховувати досягнення певної мети управління витратами, тому деякі автори¹⁴¹, розглядаючи управління витратами з погляду теорії менеджменту, включають й елементи управлінських рішень (аналіз, облік, калькулювання, нормування витрат). Отже, основними функціями системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу є планування, організація, мотивація, контроль (облік та аналіз), координація (регулювання). Послідовність реалізації представлених функцій є процесом управління витратами на утримання і розвиток персоналу (рис. 2.12).

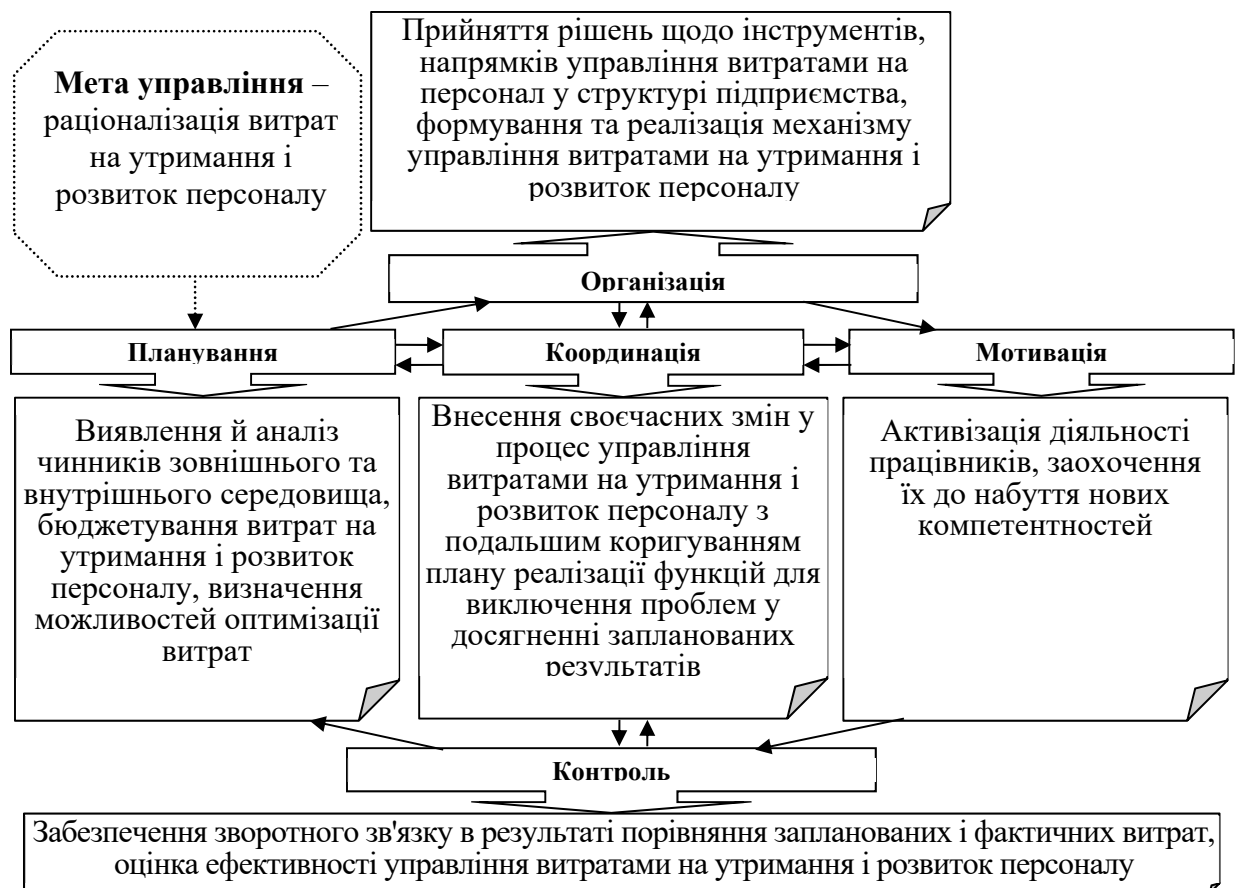


Рис. 2.12. Процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства

¹⁴¹ Карпова Т.П. Управленческий учет. – М. : Аудит – ЮНИТИ, 1998. – 350 с.;
 Серебренников Г.Г. Управление затратами на предприятии : учеб. пособ. / Г.Г. Серебренников. – Тамбов : Тамбов. гос. техн. ун-т, 2007. – С. 80.;
 Турило А.М. Управління витратами підприємства : навч. посіб. для вищих навч. зал. / А.М. Турило, Ю.В. Кравчук, А.А. Турило. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 118 с.

Слід акцентувати увагу на тому, що виконання функцій управління у повному обсязі за всіма елементами становить цикл взаємодії керуючої підсистеми (суб'єкт управління, який здійснює операції над об'єктом управління) з керованою підсистемою (об'єкт управління – витрати на утримання і розвиток персоналу, процес їх формування та раціоналізації).

Процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу починається з визначення мети, яка полягає в раціоналізації витрат, тобто в забезпеченні випереджаючого зростання економічних результатів діяльності підприємства над збільшенням витрат на утримання і розвиток персоналу.

Змістовна складова планування як функції управління реалізується через обґрунтоване визначення головних напрямків і пропорцій розвитку виробництва з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення й попиту ринку¹⁴². На думку Р. Акоффа¹⁴³, планування – це процес практичного втілення стратегії, який полягає у прийнятті конкретних рішень, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому, зменшити їх невизначеність. Дійсно, у процесі планування здійснюється: розрахунок вартості ресурсів, необхідних для кожного виду діяльності за переліком об'єктів і підприємництва в цілому; обчислення планової виробничої собівартості кожного виду продукції за структурними підрозділами і підприємства в цілому; визначення загальної величини витрат на плановий обсяг господарської діяльності підприємства¹⁴⁴. Отже, метою планування витрат є економічно обґрунтоване визначення величини витрат, що необхідні у плановому періоді для діяльності підприємства, яка відповідає вимогам якості¹⁴⁵.

Сутність планування витрат на утримання і розвиток персоналу полягає в уточненні цілей розвитку персоналу підприємства на певний

¹⁴² Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни) // История менеджмента / под. ред. Д.В. Валового. – М., 1997. – 256 с.

¹⁴³ Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф ; пер. с англ. Ю. Канского; под ред. Л.А. Волковой – СПб. : Питер, 2002. – 447 с.

¹⁴⁴ Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Ю.С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

¹⁴⁵ Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : Монографія / А. В. Череп. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – Ч. І. – 368 с. (С. 17)

період, у визначенні пріоритетних завдань та інструментів їх досягнення, виявленні трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Слід акцентувати увагу на тому, що функція планування включає такі складові, як прогнозування та нормування, що дозволяє найбільш коректно спланувати майбутні витрати підприємства, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори впливу. Саме формування системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу під впливом чинників внутрішнього (на які підприємство може впливати з метою раціоналізації витрат на персонал) та зовнішнього середовища (на які підприємство практично не може чинити вплив) є її характерною особливістю.

Своєчасне врахування існуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечують сприятливі умови не тільки для результативного управління витратами, а й для нормального функціонування і розвитку підприємства, підвищить якість даного функціонального процесу.

Слід зазначити, що бюджетування тісно пов'язане з процесом планування на підприємстві, є інструментом деталізації перспективного планування. Розуміючи під бюджетом план створення і використання фінансових ресурсів для забезпечення ефективної діяльності підприємства¹⁴⁶, зазначимо, що бюджетування є певною технологією планування майбутніх операцій підприємства, обліку доходів і витрат, оформлення результатів у вигляді системи бюджетів. При цьому бюджетування охоплює розробку бюджетів, організацію їх здійснення та контроль за виконанням. Система бюджетування необхідна для прогнозування майбутніх витрат підприємства, передбачення можливих змін умов діяльності за допомогою випереджального планування та контролю. Запровадження бюджетного планування дозволить вирішити такі завдання¹⁴⁷:

¹⁴⁶ Миронова О. Підвищення ефективності виробництва / О. Миронова // Всеукраїнська бухгалтерська газета «Баланс». – 2009. – № 40 (869). – С. 17-20. (С. 17).

¹⁴⁷ Коркуна Д. Бюджетування системи фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 330-334. (С. 330)

– створення ефективної системи фінансового менеджменту, підвищення її інвестиційної привабливості, оптимізація доходів і витрат як в цілому на підприємстві, так і за окремими його структурними підрозділами;

– створення консолідованої звітності, оцінка показників діяльності – ліквідності, рентабельності та окремих її видів діяльності, підвищення ефективності управління підприємством в цілому.

Проте слід зауважити, що сучасна специфіка організації процесу організації бюджетного планування витрат на персонал в умовах функціонування українських підприємств має обмежену сферу застосування й здебільшого полягає у визначенні планового фонду оплати праці та укрупненого складу статей витрат на персонал, затвердженні річного плану підготовки і підвищення кваліфікації працівників підприємства¹⁴⁸. Тому розробка планових бюджетів на підприємстві стосовно персоналу дозволить визначити обсяг витрат, пов'язаних з утриманням і розвитком персоналу підприємства, забезпечити покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел фінансування.

Організація як функція є найважливішим елементом ефективного управління витратами. В рамках реалізації даної функції встановлюється, хто, в які терміни, з використанням якої інформації, якими засобами управляє витратами на підприємстві¹⁴⁹. Важливим є також визначення центрів відповідальності та центрів виникнення витрат.

На думку В. Скоромника, функція організації процесу управління витратами полягає у здійсненні керуючих впливів з метою зниження витрат¹⁵⁰. Такий підхід має певний сенс у випадку позиціювання підприємством зазначеної мети у своїй діяльності, тобто максимізації прибутку тільки за рахунок зниження витрат. Згідно з авторським

¹⁴⁸ Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О.В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с. (С. 152).

¹⁴⁹ Гончарова Э.А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э.А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82. (С. 67).

¹⁵⁰ Скоромник В. Организация системы управления издержками [Электронный ресурс] / В. Скоромник // Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_1418.

визначенням управління витратами на утримання і розвиток персоналу, на основі морфологічного аналізу сутності категорії, метою є оптимізація витрат на утримання і розвиток персоналу, тобто пошук оптимальних пропорцій між витратами на персонал та віддачею у вигляді соціально-економічних показників. Враховуючи той факт, що організація є одним з найважливіших етапів ефективного управління витратами на утримання і розвиток персоналу, вважаємо позицію В. Скоромника дискусійною.

Важливим завданням даного функціонального процесу є також визначення відповідальності підрозділів у процесі управління витратами на утримання і розвиток персоналу, що встановлюється відповідно до посадових інструкцій. Вирішення проблеми дублювання функцій дозволить уникнути непродуктивних витрат на персонал.

Реалізація функцій управління персоналом потребує певних витрат, величина яких визначається методами й інструментами управління, що діють на підприємстві. З одного боку, способи реалізації функцій визначають зміст процесу управління персоналом, а з іншого – впливають на склад, величину та структуру витрат на персонал. Прийняття і реалізація економічно обґрунтованих рішень про напрямки формування, методи оцінки, величину й джерела фінансування витрат на персонал складають сутність управління даними витратами, є необхідною умовою досягнення мети управління персоналом.

Необхідно зазначити, що джерела фінансування для кожної групи витрат на утримання і розвиток персоналу мають бути структуровані. Так, витрати, пов'язані з оплатою праці та забезпеченням відбору персоналу, як і адміністративні витрати, мають бути забезпечені за рахунок собівартості продукції. Для витрат, пов'язаних з наданням працівникам певної освіти чи введення у спеціальність, доцільно створити певний фонд, сума якого планується на рік. Витрати з нього в такому разі не потребують додаткового обґрунтування й можуть бути здійснені відносно оперативно. Обсяги витрат, пов'язаних зі зміною місця проживання працівника, розраховують та обґрунтовують при

плануванні певного бізнес-проекту, з яким такі переміщення пов'язані. Джерелами фінансування таких витрат мають також бути кошти, пов'язані з реалізацією запропонованого проекту. Джерелами виплат на фінансування витрат щодо скорочення персоналу має бути резервний фонд підприємства; на адміністративне керівництво – або окремий бюджет, який розробляється і затверджується на певний плановий період, або власне собівартість¹⁵¹.

Слід акцентувати увагу на тому, що традиційний погляд на навчання як на певну статтю витрат призводить до неефективної організації навчання й відсутності зв'язку з бізнес-завданнями. Але сучасні тенденції ринку наполягають на необхідній максимізації продуктивності праці та підвищенні ефективності її організації. Отже, керівництву потрібно розглядати навчання як інвестиційний проект у підвищення ефективності підприємства.

Дієвий механізм управління витратами на утримання і розвиток персоналу, формування та реалізація якого є першочерговими завданнями на етапі організації, забезпечить отримання роботодавцем економічного результату на основі раціонального перерозподілу витрат на персонал. Тобто підприємство від інвестицій у персонал отримає певний економічний та/або соціальний результат, персонал, у свою чергу, також досягне соціально-економічних цілей, а саме отримання гідної заробітної плати, соціальних компенсацій і пільг, можливостей професійного розвитку та саморозвитку тощо.

Мотивація, яка обумовлює поведінку персоналу, є важливою складовою забезпечення не тільки результативного управління витратами на утримання і розвиток персоналу, але й ефективної діяльності підприємства. На думку П. Самофалова, мотивація припускає активізацію працівників і зацікавленість їх в ефективній роботі для використання цілей, визначених у планах. За допомогою морального і матеріального стимулювання менеджери постійно впливають на фактори результативної та ефективної роботи працівників підприємства¹⁵².

¹⁵¹ Ядранський Д.М., Мішковець Л.В. Трудовий потенціал в системі ринкових претворень : Монографія / Д.М. Ядранський, Л.В. Мішковець. – Д. : Моноліт, 2007. – 196 с. (С. 105).

¹⁵² Самофалов П.П. Управлінський облік як складова частина контролінгу // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 12. – С. 49-53. (С. 50).

Необхідність безперервного вдосконалення виробництва та якості послуг, глобальна конкуренція змушують підприємства приділяти особливу увагу потребам клієнтів і поліпшенню їх обслуговування. Це вимагає повної самовіддачі, співпраці, а часто і перенавчання кадрів¹⁵³. Тобто тільки добре підготовлений персонал, який володіє сучасними знаннями і досвідом, може створити висококласну продукцію та надати необхідні на сьогоднішній день послуги. У зв'язку з цим розвиток персоналу є необхідною передумовою для досягнення світового рівня виробництва і послуг, задоволення потреб клієнтів та успіху самого підприємства.

Враховуючи нестабільне становище більшості підприємств та неможливість інвестувати значні кошти у розвиток персоналу, важливим та необхідним інструментом мотивації як функції управління витратами на утримання і розвиток персоналу є заохочення працівників до самоосвіти. Завдяки стимулюванню саморозвитку працівник здобуває додаткову освіту за власні кошти та у вільний час. Тобто підприємство, не вкладаючи у цей процес інвестицій, шляхом побудови дієвого механізму просування кар'єрними сходами та гідною оплатою праці отримує змогу підвищувати якісні характеристики персоналу практично без використання додаткових інвестиційних ресурсів.

Зазначимо також, що висока плинність персоналу викликає додаткові приховані витрати підприємства, які пов'язані з навчанням нового співробітника, оплатою винагороди на час передачі справ, оплатою простою на час пошуку нового співробітника. У свою чергу, витрати на винагороду вимагають особливої уваги в управлінні, оскільки є не тільки основним інструментом мотивації персоналу, але й впливають на підвищення віддачі від інвестицій у персонал.

Отже, мотиваційний аспект системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу полягає в спонуканні працівників до дотримання ними встановлених планових норм витрат і пошуків шляхів їх раціоналізації.

¹⁵³ Шейл П. Руководство по развитию персонала. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с. (С. 27).

Функція контролю в системі управління витратами забезпечує зворотний зв'язок для порівняння запланованих і фактичних витрат. Ефективність контролю пов'язана з коригуючими управлінськими діями, які спрямовані на приведення фактичних витрат у відповідність до запланованих або уточнення планів, якщо вони не можуть бути виконані через умови, що об'єктивно змінилися¹⁵⁴. Внутрішній контроль витрат на утримання персоналу займає в системі контролю важливе місце, оскільки безпосередньо пов'язаний з виробничою діяльністю суб'єкта господарювання. Особливістю контролю оплати праці є необхідність з'ясування причин низького рівня і високих розривів у заробітній платі виробничого персоналу, незадовільної організації оплати праці і стимулювання праці на підприємствах, низької частки гарантованої частини заробітку загалом її розміру, порушення термінів виплати і наявності тіньової виплати заробітної плати тощо¹⁵⁵.

Слід зазначити, що аналіз витрат є важливою складовою функції контролю в системі управління витратами. Головна мета аналізу – визначення можливостей щодо оптимального використання наявних ресурсів, раціонального зниження витрат і забезпечення прибутку. Його реалізація дозволить оцінити ефективність використання людських ресурсів підприємства, зібрати інформацію щодо підготовки планів у галузі управління персоналом, виявити резерви зниження витрат тощо.

Аналіз витрат на підприємстві доцільно проводити за такими основними напрямками¹⁵⁶:

1) оцінка динаміки витрат, яка дозволяє відслідковувати зміни окремих статтею витрат, запобігти неконтрольованому зростанню витрат;

¹⁵⁴ Гончарова Э.А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э.А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82. (С. 68).

¹⁵⁵ Криворучко А.С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А.С. Криворучко // Управління розвитком. – 2012. – № 8 (105). – С. 119-120.

¹⁵⁶ Крушельницька О.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах [Електронний ресурс] / О.В. Крушельницька // Вісник науки. – 2010. – № 1(51). – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vzhdtu>. (С. 7).

2) оцінка структури витрат, яка дозволяє сконцентруватися на основних статтях витрат, що займають велику частку у витратах підприємства;

3) порівняння фактичного рівня витрат з запланованим, що дає можливість коригувати запланований фінансовий результат в залежності від рівня витрат підприємства.

Доповнює контроль також облік витрат як елемент, необхідний для підготовки інформації з метою прийняття доцільних управлінських рішень. Так, облік, що входить до системи управління витратами на персонал, дозволяє контролювати витрати, а також приймати зважені управлінські рішення про їх доцільність¹⁵⁷.

Слід зазначити, що майже на всіх українських виробничих підприємствах управління витратами на утримання і розвиток персоналу здійснюється різними структурними підрозділами у межах своєї компетенції, що ускладнює проведення обліку, комплексної оцінки та раціоналізації витрат на утримання і розвиток персоналу. У зв'язку з цим створення єдиної системи обліку витрат на утримання і розвиток персоналу особливо важливо, оскільки її функції не обмежуються тільки урахуванням витрат, що регламентовані в нормативних документах. Так, А. Криворучко¹⁵⁸ запропоновано внутрішню статистичну форму обліку витрат на персонал, яка на думку автора, полегшує процес регулювання рівня витрат на персонал та дозволяє отримати аналітичні звіти не тільки у розрізі кількісних показників, але й вартісних.

Головна мета обліку в сучасних умовах – це досягнення такої міри його оперативності та детальності, які дозволяли б виявляти причини динаміки витрат, зміни фінансового стану і без запізнення приймати рішення щодо раціоналізації витрат підприємства.

¹⁵⁷ Криворучко А.С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А.С. Криворучко // Управління розвитком. – 2011. – № 3(78). – С. 86-88.

¹⁵⁸ Криворучко А.С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А.С. Криворучко // Управління розвитком. – 2012. – № 8(105). – С. 119-120.

До основних завдань обліку витрат на розвиток персоналу підприємства В.М. Колосок та А.В. Алістаєва відносять¹⁵⁹:

- забезпечення адміністрації підприємства інформацією для прийняття управлінських рішень стосовно ступеня розвитку персоналу й оцінки його економічних наслідків;
- удосконалення методів планування та прогнозування витрат на розвиток персоналу;
- спостереження і контроль за фактичним рівнем витрат відповідно до їх нормативних і планових розмірів з метою виявлення відхилень та формування економічної стратегії на майбутні (перспективні) періоди;
- виявлення й оцінка економічних результатів виробничої діяльності структурних підрозділів за рахунок підвищення ефективності заходів для розвитку персоналу підприємства.

На думку І.Є. Давидовича¹⁶⁰, до головних завдань системи контролю витрат відносяться:

- систематичне дослідження динаміки витрат і факторів, які на неї впливають;
- виявлення відхилень фактичних показників витрат від запланованих чи нормативних;
- аналіз виявлених відхилень;
- обґрунтування необхідності здійснення коригуючих заходів під час виконання планових завдань;
- участь у розробленні коригуючих заходів та плануванні витрат.

Координація як функція управління витратами на утримання і розвиток персоналу в системі управління витратами та системі управління персоналом підприємства є сполучною ланкою в комплексній та системній реалізації вищевказаних функцій. Дана

¹⁵⁹ Колосок В.М. Спрямування витрат на розвиток персоналу промислового підприємства та їх класифікація // В.М. Колосок, А.В. Алістаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С. 243-248. (С. 244).

¹⁶⁰ Давидович І.Є. Управління витратами : навч. посіб. / І.Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с. (С. 230).

функція передбачає внесення своєчасних змін в галузі управління витратами на утримання і розвиток з подальшим коригуванням плану реалізації функцій з метою виключення проблем у досягненні запланованого результату управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства.

За визначенням, поданим у тлумачному словнику, координувати – означає узгоджувати, встановлювати доцільні співвідношення між будь-якими діями та явищами¹⁶¹. У монографії Д.М. Ядранського та Л.В. Мішковець зазначається, що координація є однією з найважливіших задач і одночасно функцій, які мають виконуватися в процесі управління¹⁶². На думку Й. Завадського, координація забезпечує баланс у діяльності окремих ланок керованої системи, підпорядковує основній меті різні, іноді суперечливі, інтереси, забезпечує зв'язок між центрами витрат і відповідальності, які виконують різні операції однією функцією¹⁶³. Отже, координація – це визначення необхідних джерел застосування кожної з управлінських функцій та вибір методів управлінських дій.

Корегуючий вплив на процес формування витрат передбачає три основні цілі, що мають постійно знаходитись у полі зору особи, яка відповідає за управління витратами, а саме:

- підтримку відповідності між фактичними витратами ресурсів та їх нормативно-плановими витратами;
- досягнення економії за рахунок зниження витрат ресурсів у порівнянні з нормативними витратами без зниження корисного ефекту витрат;
- приведення обсягу і графіка витрачання ресурсів у відповідність до зміни виробничих і фінансових можливостей підприємства.

¹⁶¹ Ожегов С.И., Шведов Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведов / Рос. акад. наук., ин. рус. яз. им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.

¹⁶² Ядранський Д.М., Мішковець Л.В. Трудовий потенціал в системі ринкових претворень : Монографія / Д.М. Ядранський, Л.В. Мішковець. – Д. : Моноліт, 2007. – 196 с. (С. 62)

¹⁶³ Завадський Й. С. Менеджмент : – 2-е вид. – К. : УФІМБ, 1998. – Т. 1. – 542 с. (С. 67).

Усі витрати підприємства на персонал регулюються за допомогою таких заходів¹⁶⁴:

- регулювання чисельності персоналу: обмеження кількості працюючих;
- припинення прийому на роботу; активне скорочення персоналу;
- регулювання грошових виплат: заморожування виплат понад встановленні тарифи;
- перерахунок підвищення тарифів на позатарифні виплати;
- коригування внутрішніх фондів соціального забезпечення;
- аналіз загальних витрат і шляхів їх зниження;
- підвищення ефективності та порівняння результатів і витрат: однакові результати з меншою кількістю персоналу;
- кращі результати з тією ж кількістю персоналу.

Своєчасна координація і регулювання витрат дозволяють підприємству уникнути серйозного зриву у виконанні запланованого економічного результату діяльності¹⁶⁵. Координація і регулювання витрат забезпечують порівняння фактичних витрат із запланованими, припускають виявлення відхилень і прийняття оперативних заходів щодо їх ліквідації.

Процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу, на відміну від загального управлінського процесу, хоч і складається із загальновідомих елементів (планування, організація, мотивація, контроль та координація), але носить принципово безперервний характер, оскільки постійно знаходиться під тиском низки зовнішніх та внутрішніх чинників змінного характеру впливу. Особливість їх полягає в тому, що їх дія поширюється на весь процес управління. Таким чином, у процесі планування та організації раціонального управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємству необхідно проводити оцінку впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

¹⁶⁴ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с. (С. 597).

¹⁶⁵ Гончарова Э.А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э.А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82. (С. 67).

Узгоджене виконання всіх функцій є необхідною умовою реалізації результативного процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу, метою якого є оптимізація витрат, та запорукою успішної діяльності підприємства. У свою чергу, під оптимізацією витрат на персонал необхідно розуміти не їх скорочення, а доцільну зміну, що включає у себе і зниження, і збільшення, і перерозподіл¹⁶⁶. О.В. Захарова наголошує на тому, що оптимізація передбачає здійснення попередньої кількісної та якісної оцінки потреби підрозділів підприємства у розвитку персоналу з урахуванням можливих змін у номенклатурі й обсязі продукції, а також наявних та очікуваних ринкових зрушень¹⁶⁷.

Таким чином, фундаментальним базисом управління витратами на утримання і розвиток персоналу, на нашу думку, є визначення й обґрунтування принципів і функцій управління. Витрати на утримання і розвиток персоналу мають великий потенціал для раціоналізації, тому потребують ефективного управління, яке, в свою чергу, характеризується такими ознаками, як: цілеспрямованість (раціоналізація рівня витрат на персонал та забезпечення максимального доходу); складність (наявність значної кількості функціональних процесів та елементів); гнучкість (пристосування до змін впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища); керованість (можливість змін у функціональному розрізі залежно від потреб підприємства). Їх врахування дозволить підвищити лояльність персоналу, утримати найкращих працівників, розвинути стратегічні компетенції, поліпшити структуру ризиків, вивільнити грошові кошти на розвиток персоналу тощо.

¹⁶⁶ Костицын Н. Оптимизация издержек на корпоративное обучение / Н. Костицын // Управление персоналом. – 2005. – № 5. – С. 13-19. (С. 14).

¹⁶⁷ Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О.В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с. (С. 29).

ІІІ. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Порівняльна оцінка 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, 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 уміньми/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.

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 3.1 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.

Таблиця 3.1

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: таблицю побудовано на основі джерел¹⁶⁸

¹⁶⁸ Continuing vocational training survey: CVTS 4-Main report. February 2013 [Електронний ресурс]. – С. 28. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/publications/continuing-vocational-training-survey-cvts4-report.pdf>;

Continuing vocational training survey: CVTS 5-Main report. October 2017 [Електронний ресурс]. – С. 29 – Режим доступу:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/652812/Continuing_vocational_training_survey-main_report.pdf

Аналіз даних табл. 3.1. 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 статистики¹⁶⁹, простежимо поширеність курсової форми навчання персоналу на підприємствах

¹⁶⁹ Continuing vocational training survey: CVTS 5-Main report. October 2017 [Електронний ресурс]. – С. 32 – Режим доступу: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/652812/Continuing_vocational_training_survey-main_report.pdf

(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. 3.1).

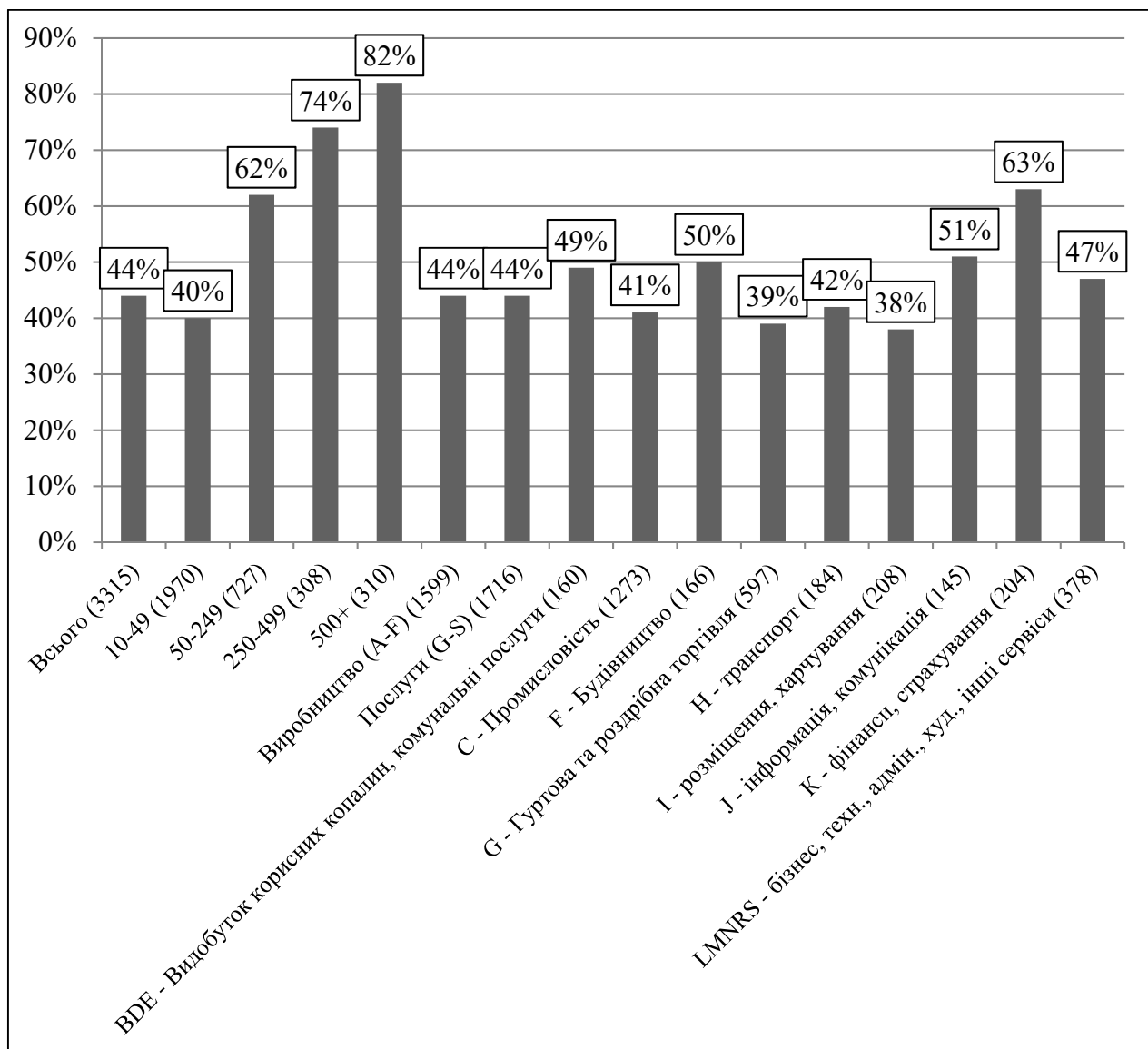


Рис. 3.1. Організація внутрішніх курсів для персоналу підприємств в ЄС в залежності від розміру підприємств, сектору економіки та галузі (% підприємств, 2015 р.)

Джерело: побудовано на основі джерела¹⁶⁹.

Виходячи з даних, наведених на рис. 3.1, 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%)¹⁶⁹.

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).

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. 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 плати¹⁷⁰. 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

¹⁷⁰ Червінська Т.М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т.М. Червінська // Соціально-трудова відносина: теорія та практика . – 2015.– № 1. – С. 135-140.

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. 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 сприяння 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 3.2

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

№	Країна/роки	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015	2015- 2016	2016- 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:*¹⁷¹.

¹⁷¹ The Global Competitiveness Report: 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018>

Як свідчать дані, наведені у табл. 3.2, 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)¹⁷². 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 працівників¹⁷³.

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

¹⁷² The Global Competitiveness Report: 2017-2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

¹⁷³ Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

навчанням становив 17%, а у 2015 р. – вже 14%. 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. 3.3 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 3.3.

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: ¹⁷⁴, вибірка і обробка авторська.

¹⁷⁴ Праця України у 2014 році: стат. збірник. Державна служба статистики України. – К.: «Консультант». – 2015. – С. 31.;

Горячук В.Ф. Инвестиции в человеческий капитал и отдача от них / В.Ф. Горячук // Экономика и экономические науки. – 2012. – № 1(2) – С. 32-39.;

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>;

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.;

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.

На рисунку 3.2 (побудованого на основі таблиці 3.3) 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. 3.2)

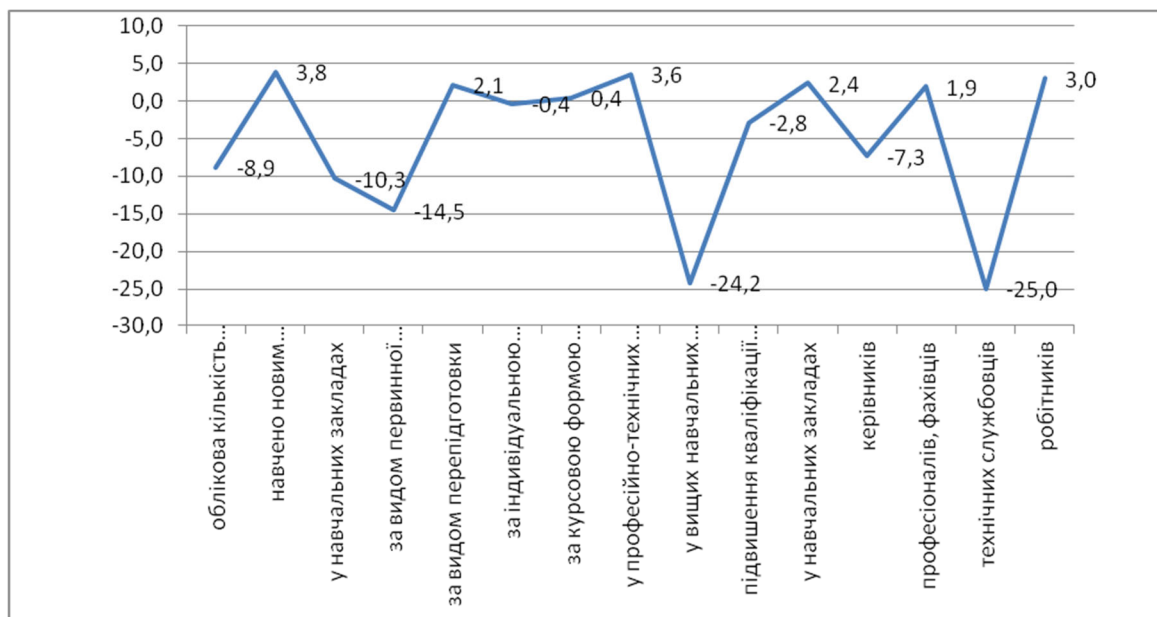


Рис. 3.2. Динаміка професійного розвитку персоналу підприємств України у 2014 р. порівняно з попереднім роком (%).

Джерело: побудовано Дудко С.В. за даними таблиці 3.3.

Проаналізуємо стан професійного розвитку персоналу підприємств у галузевому аспекті, базуючись на даних державної статистики України (табл. 3.4). 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), освіти (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. 3.4).

Таблиця 3.4

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 розміщення 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:¹⁷⁵, вибірка і обробка авторська.

¹⁷⁵ Праця України у 2014 році: стат. збірник. Державна служба статистики України. – К.: «Консультант» . – 2015. – С. 55.;

Індекс соціального розвитку, 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/research/social-progress-index-2016.html>.

На рис. 3.3 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. 3.3).

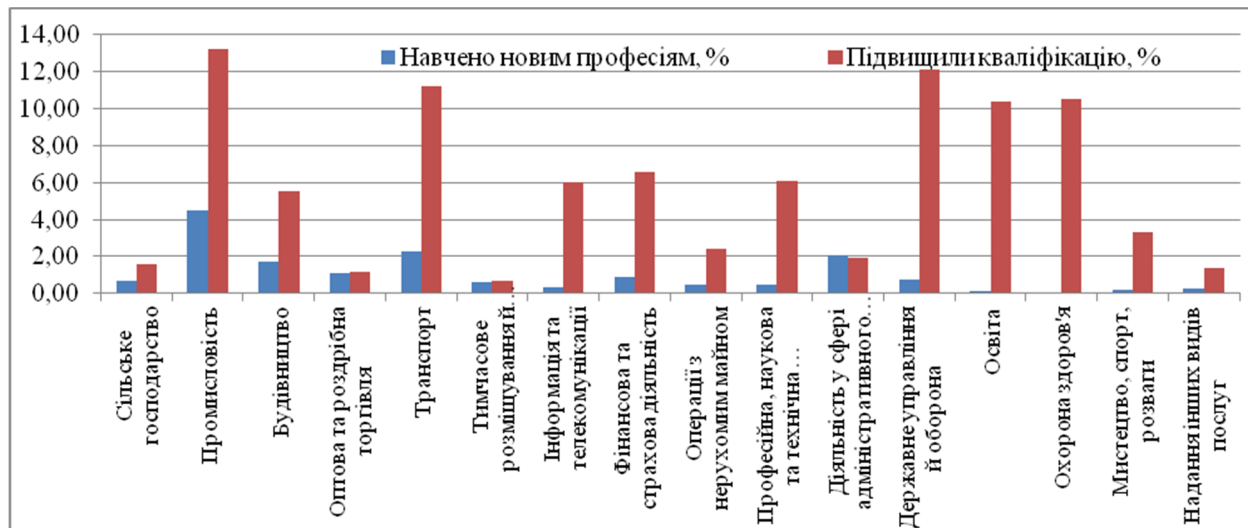


Рис. 3.3. Співставлення тенденцій навчання новим професіям та підвищення кваліфікації в межах окремих видів економічної діяльності в Україні (% до кількості зайнятих, 2014 р.).

Джерело: побудовано за даними таблиці 3.3.

Аналізуючи рис. 3.3, 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 роздрібно торгівлі, тимчасового розміщування й організації харчування, надання інших послуг (рис. 3.3), 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%)¹⁷⁶. 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. 3.5).

Таблиця 3.5

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, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
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

¹⁷⁶ Continuing vocational training survey: CVTS 5-Main report. October 2017 [Електронний ресурс].

– Режим доступу:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/652812/Continuing_vocational_training_survey-main_report.pdf

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
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:¹⁷⁷, вибірка і обробка авторська.

Як свідчать дані, наведені у табл. 3.5, 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%.

¹⁷⁷ Праця України у 2014 році: стат. збірник. Державна служба статистики України. – К.: «Консультант». – 2015. – С. 31.;

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.;
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.

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:

$$ІПРР(n,p) = ІСПР(n) - ІСПР(p) \quad (2.2)$$

У разі позитивного значення *ІПРР(n,p)* професійний розвиток вважатимемо прогресивним, негативного – регресивним. Визначимо і проаналізуємо зазначений показник на прикладі регіонів (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

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.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
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

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
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:*¹⁷⁸, *вибірка і обробка даних авторська, з використанням методичного підходу Семикіної М.В., Дудко С.В.*

Виходячи з даних табл. 3.6, проілюструємо динаміку значень індексу професійного розвитку для регіонів України (рис. 3.4):

¹⁷⁸ Праця України у 2014 році: стат. збірник. Державна служба статистики України. – К.: «Консультант». – 2015. – С. 31.;

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.;

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.

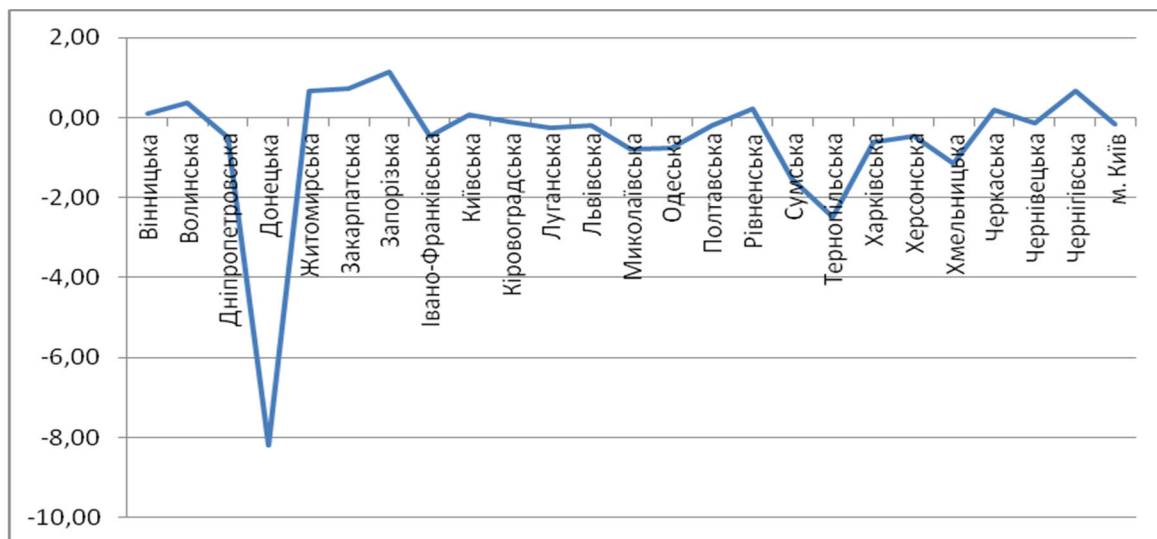


Рис. 2.4. Динаміка значень індексу професійного розвитку персоналу підприємств у регіонах України (%)

Джерело: побудовано Дудко С.В. 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. 3.4) 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%).

Відносною прогресивністю професійного розвитку персоналу на підприємствах найбільш виразно виділяються такі області: Закарпатська (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 респондент в анкетах соціального моніторингу відзначив, що проходив навчання на робочому місці, 2% опитаних зазначили, що навчалися з відривом від виробництва (рис. 3.5).

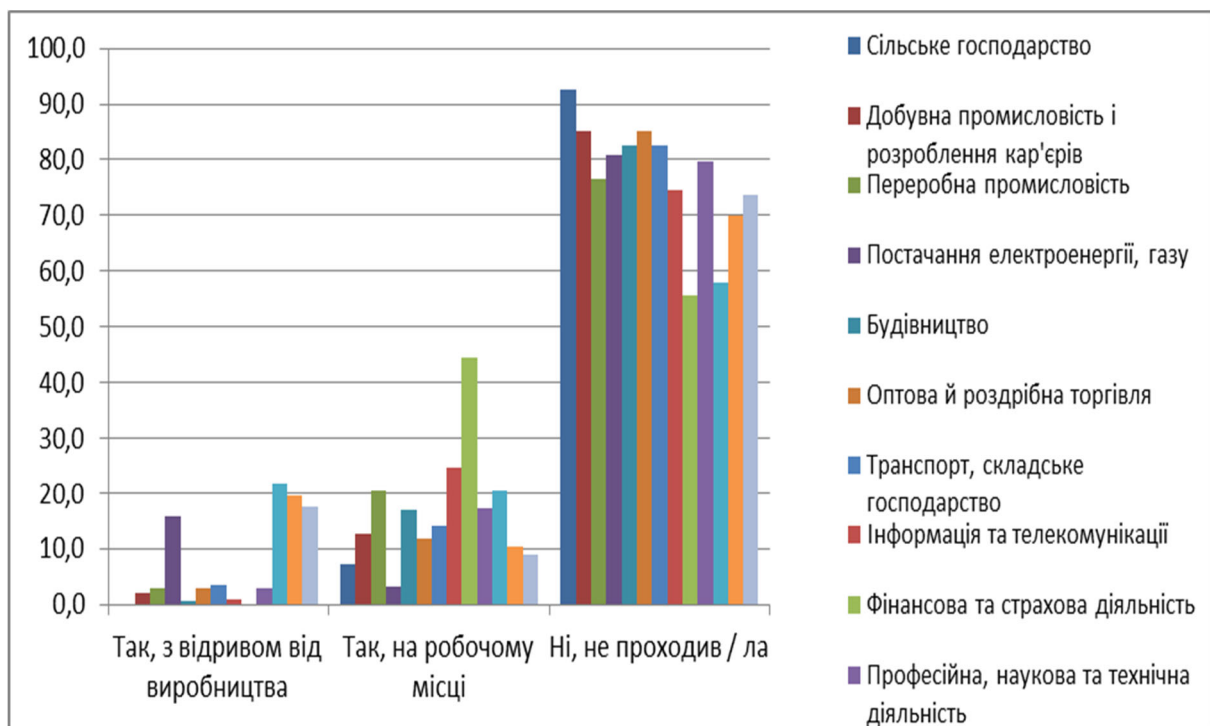


Рис. 2.5. Оцінка працівниками можливостей отримання професійно-кваліфікаційної підготовки на підприємстві за останній рік (2016 р., %).

Джерело:¹⁷⁹.

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. 3.7).

Таблиця 3.7

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:¹⁷⁹.

¹⁷⁹ 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. – С. 508.

Як свідчать дані табл. 3.6, 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. 3.5). 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 зросла (до 63,1%) частка тих, хто скоріше задоволений або повністю задоволений набутою професійною освітою (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

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:¹⁷⁹.

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 %¹⁸⁰, 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. 3.9).

Таблиця 3.9

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:¹⁸¹.

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

¹⁸⁰ 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

¹⁸¹ 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. – С. 521.

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.

3.2. Аналіз 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 світі¹⁸². Проаналізуємо глобальні показники розвитку інформаційного суспільства, характерні для України (табл. 3.10).

¹⁸² The Global Competitiveness Report: 2010 – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org/reports/globalcompetitiveness-report>;
The Global Competitiveness Report: 2014 – 2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>;
The Global Competitiveness Report: 2015-2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>;
The Global Competitiveness Report: 2016-2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf;
The Global Competitiveness Report: 2017-2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>;
The Global Competitiveness Report: 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018>;
The Global Information Technology Report: 2010-2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org/issues/globalinformation-technology/the-great-transformation/network-readiness-index>.

Таблиця 3.10

Україна у глобальних вимірах конкурентоспроможності

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

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

Джерело: складено авторами на основі¹⁸³.

У таблиці 3.10 серед множини показників виокремлено значення індексів конкурентоспроможності, технологічної готовності,

¹⁸³ Continuing vocational training survey: CVTS 4-Main report. February 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/publications/continuing-vocational-training-survey-cvts4-report.pdf>;

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.;

Eurostat. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_mw_cur&lang=en;

ITU Measuring the Information Society: 2014-2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2017.aspx>;

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.](http://data.worldbank.org/cata-catalog/wealth-of-nations;);

The Global Competitiveness Report: 2010 – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org/reports/globalcompetitiveness-report>;

The Global Competitiveness Report: 2014 – 2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>;

Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf;

The Global Information Technology Report: 2010-2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org/issues/globalinformation-technology/the-great-transformation/network-readiness-index>;

The Global Information Technology Report: 2014 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf.

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. 3.6).

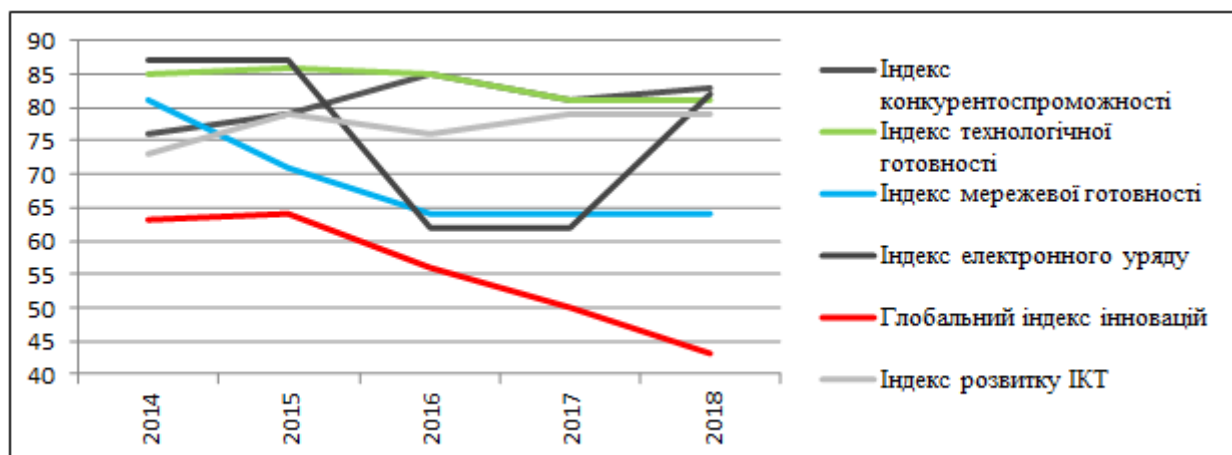


Рис. 3.6. Динаміка місця України серед інших країн (2014-2018 рр.) за глобальними показниками конкурентоспроможності

Примітка: більше значення (місце серед досліджуваних країн) – більше відставання.

Джерело: побудовано авторами на основі¹⁸³; табл. 3.10.

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 вагомої 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 3.11).

Таблиця 3.11

**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 авторами на основі джерела¹⁸⁴.

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

¹⁸⁴ Індекс глобальної конкурентоспроможності. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/research/social-progress-index/info>;
Global Innovation Index: 2010 – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home>;
The Global Information Technology Report: 2015 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/economies/#economy=UKR>;
Trading economics. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/country-list/gdp-per-capita>.

– можна побачити, що він ледве досягає рівня 86% від відповідного показника країни-лідера. За іншими «відносно обладійливими 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. 3.7).

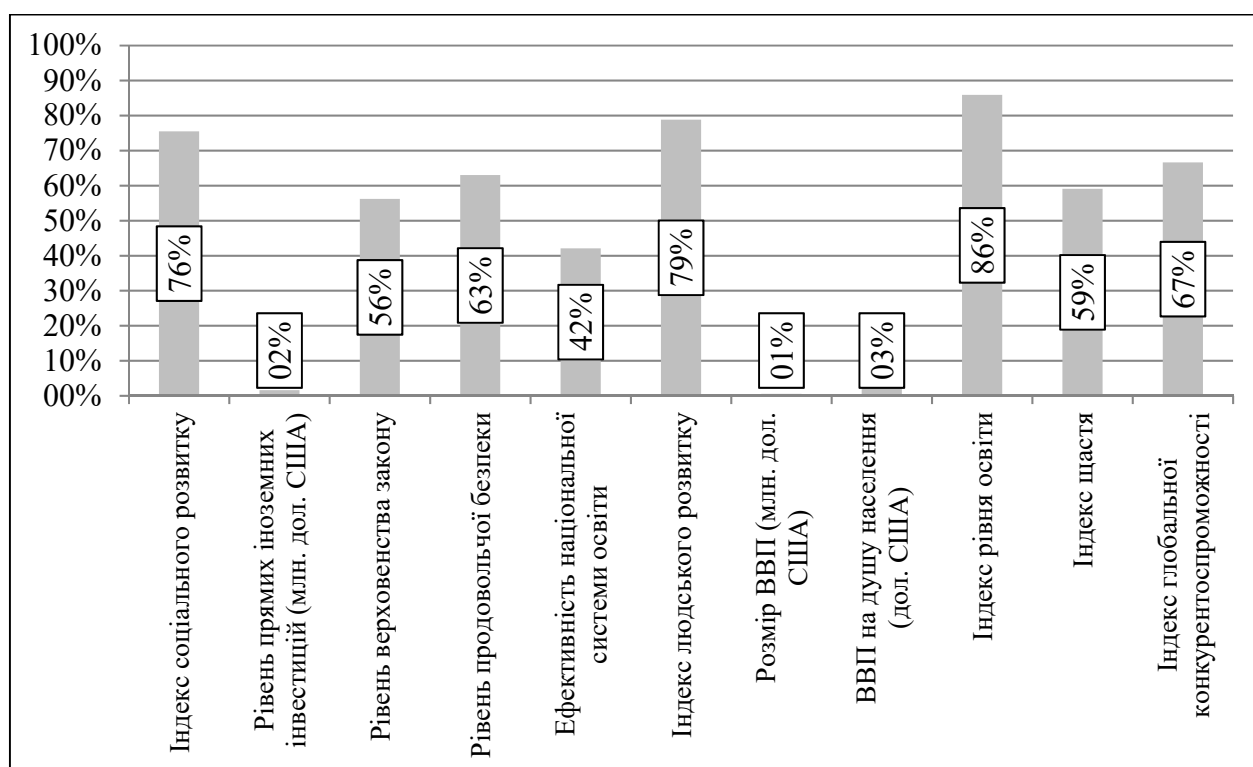


Рис. 3.7. Зіставлення показників глобальної конкурентоспроможності України з відповідними показниками країн-лідерів (2018 р., %).

Джерело: побудовано на основі джерела¹⁸⁴.

Окремої уваги на рис. 3.7 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. Б.1) 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

зкладах вищої освіти (ЗВО) I-II та III-IV рівнів акредитації (рис. 3.8). 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. 3.8).

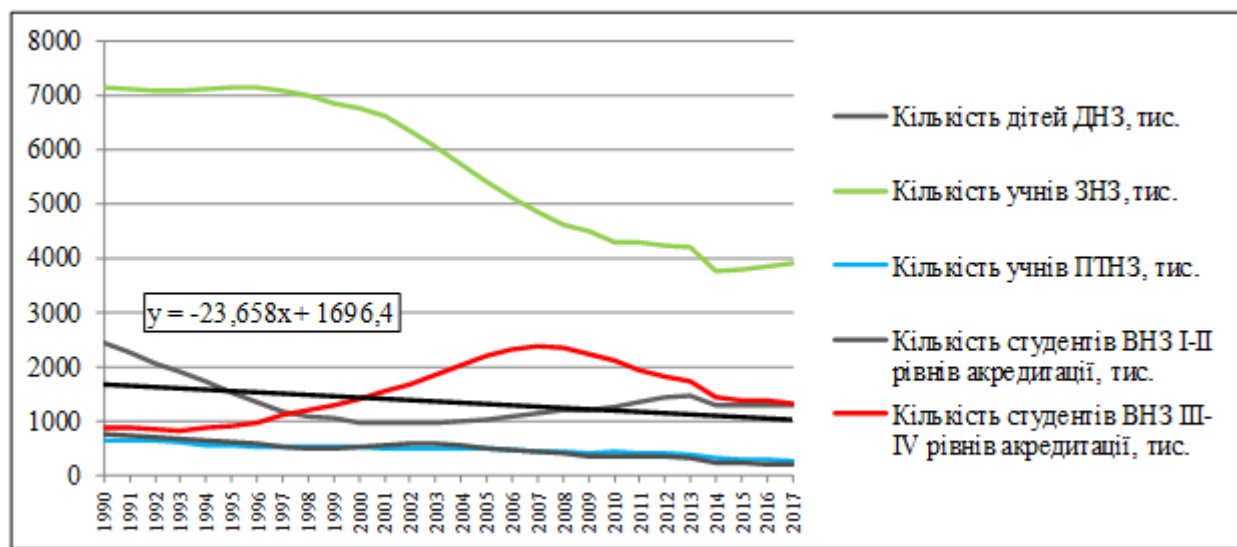


Рис. 3.8. Динаміка показників освітньої складової професійного розвитку (1990-2017 рр.) за кількістю дітей, учнів, студентів у навчальних закладах

Джерело: побудовано на основі розробленої табл. Б.1 додатку Б з використанням даних статистики¹⁸⁵.

Динаміку щодо кількості навчальних закладів як узагальненої характеристики передумов професійного розвитку, від яких залежить подальше здобуття професійних знань, умінь, навичок, ілюструє рис. 3.9. Огляд рисунка переконливо свідчить про кількісне зростання мережі

¹⁸⁵ Забезпечення якісної освіти впродовж життя. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukraine2015.org.ua/tsil2>;

Національні рахунки освіти України у 2016 році. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – 176 с.;

Статистичний щорічник України за 2017 рік. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – С. 117.

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. 3.9).

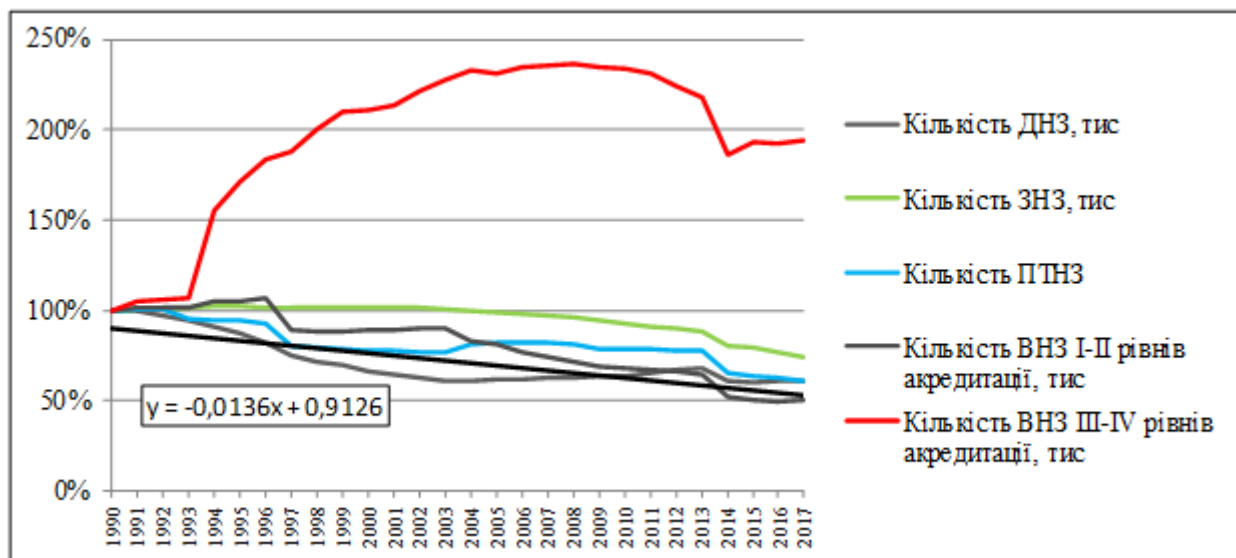


Рис. 3.9. Динаміка показників освітньої складової професійного розвитку (1990-2017 рр.) за кількістю закладів освіти (у % до 1990 року).

Джерело: побудовано на основі даних¹⁸⁶.

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,

¹⁸⁶ Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua.](http://www.ukrstat.gov.ua;);

Статистичний щорічник України за 2017 рік. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – С. 117.

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.

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 освіти¹⁸⁷. Навіть працюючи не за фахом, випускники закладів

¹⁸⁷ 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; 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.

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. Черенько, 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 освіту¹⁸⁸. У таких домогосподарствах, як доведено дослідженнями Е. Лібанової, Л. Черенько, 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.

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%

¹⁸⁸ Черенько Л.М. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції (колективна монографія) / відпов. за випуск Л.М. Черенько, 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.

респондентів схилиються 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 тощо¹⁸⁹.

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.

¹⁸⁹ Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/.../18-strategiya-reformuvannya-vishhoi-osviti-20.doc>

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 дівчат¹⁹⁰, що підтверджується офіційною статистикою.

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. 3.10. Його аналіз вказує на тенденцію щорічного зменшення значень цього показника на 0,2099. Тренд на рис. 3.10 засвідчує, що з роками все меншою стає частка охоплення населення освітніми послугами.

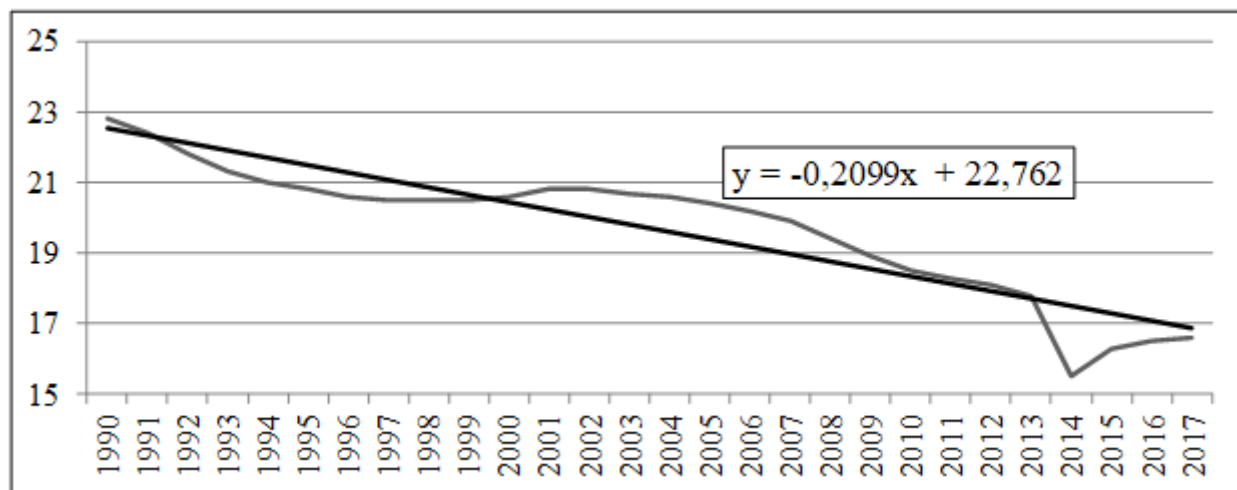


Рис. 3.10. Динаміка охоплення населення навчанням у навчальних закладах України (1990-2017 рр.).

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

¹⁹⁰ 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

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. Відповідно інформації, наведеної на рис. 3.11, 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. 3.11).

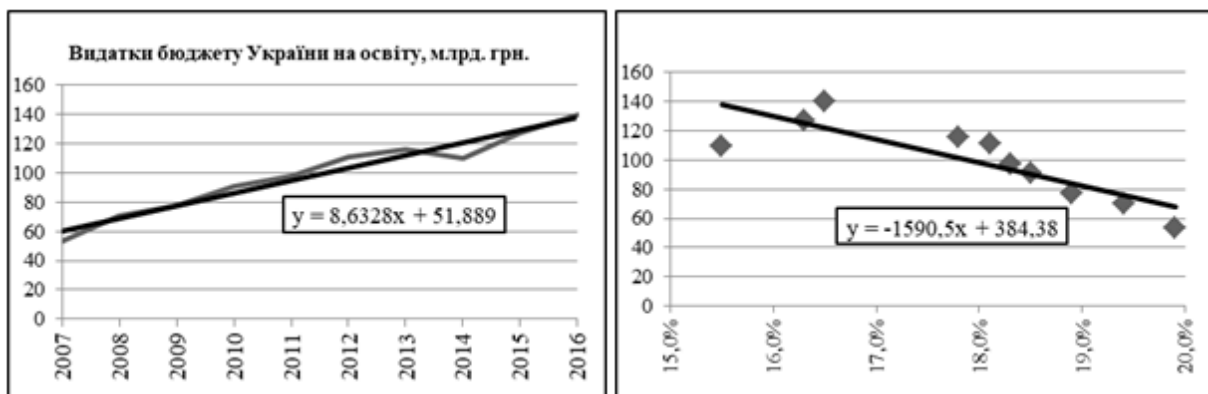


Рис. 3.11. Динаміка видатків державного бюджету на освіту (зліва) та ефективність їх використання (справа) з позиції охоплення населення здобуттям освіти у навчальних закладах України (2007-2016 рр.).

Джерело: побудовано на основі табл. Б.1 додатку Б та статистичними даними¹⁹¹.

¹⁹¹ Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua;);

Національні рахунки освіти України у 2016 році. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – С. 5.;

Статистичний щорічник України за 2017 рік. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – 611 с.

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. 3.11). 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. 3.12. 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. 3.12).

Таблиця 3.12

**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 авторами за даними¹⁹².

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. 3.12).

¹⁹² Економічна активність населення України у 2017 році: стат. збірник [Електронний ресурс]: сайт Державної служби статистики України / Публікації: Зайнятість та безробіття. – Електронні данні. – Київ: Державна служба статистики, 2018. – С. 103. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

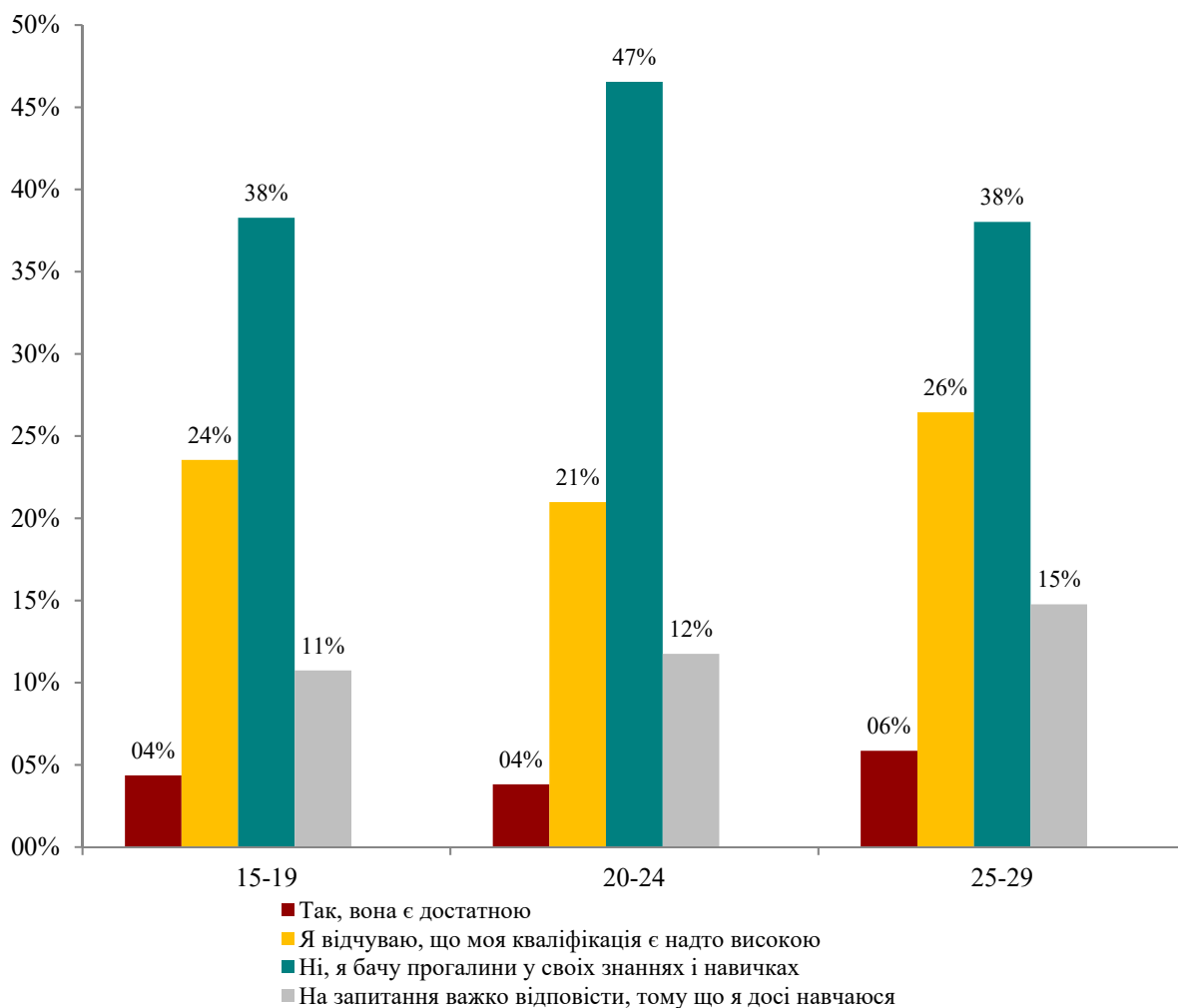


Рис. 3.12. Оцінка молоддю своїх знань та рівня отриманої кваліфікації

*Джерело:*¹⁹³.

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 достатньою¹⁹³.

¹⁹³ 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

З огляду на дані рис. 3.12, 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. 3.13, 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.

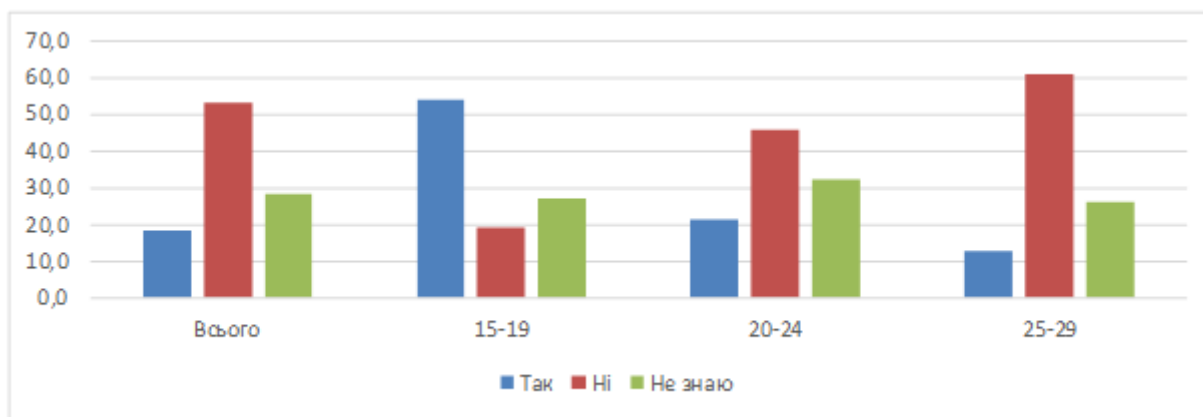


Рис. 3.13. Розподіл молоді за намірами продовження освіти/професійної підготовки у майбутньому (за віковими групами), %

Джерело:¹⁹³.

Опитування молоді стосовно намірів продовжувати навчання або професійну підготовку (за професіями) засвідчило наступне (рис. 3.14).

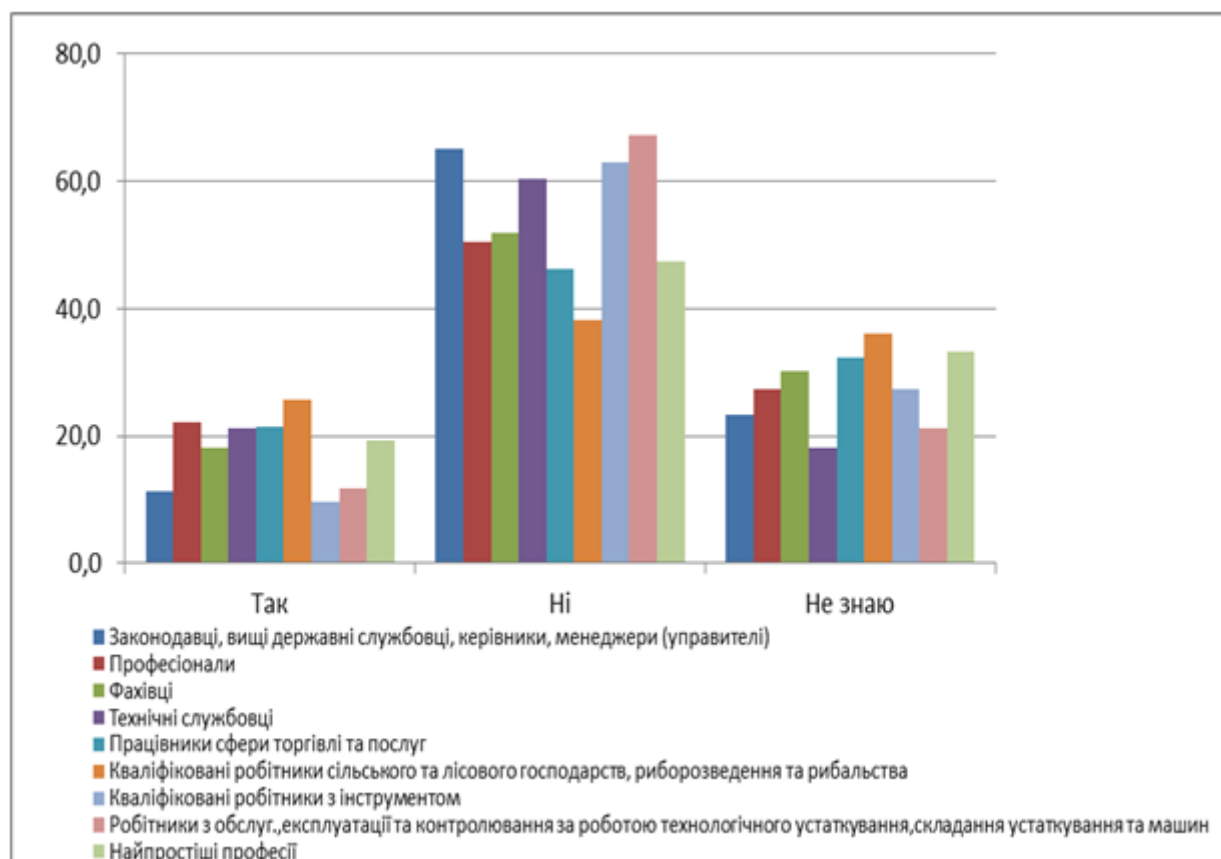


Рис. 3.14. Розподіл молоді за намірами продовження освіти/професійної підготовки у майбутньому (за професіями), %

Джерело:¹⁹³.

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. 3.14). 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 розвитку¹⁹³. За видами економічної діяльності також спостерігається значна диференціація (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13

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 розміщування 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:¹⁹³.

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 %) ¹⁹⁴.

¹⁹⁴ Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

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 3.14, 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 3.14).

Таблиця 3.14

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 авторами на основі джерела¹⁹⁵.

¹⁹⁵ Економічна активність населення України у 2017 році: стат. збірник [Електронний ресурс]: сайт Державної служби статистики України / Публікації: Зайнятість та безробіття. – Електронні данні. – Київ: Державна служба статистики, 2018. – С. 194. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

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.

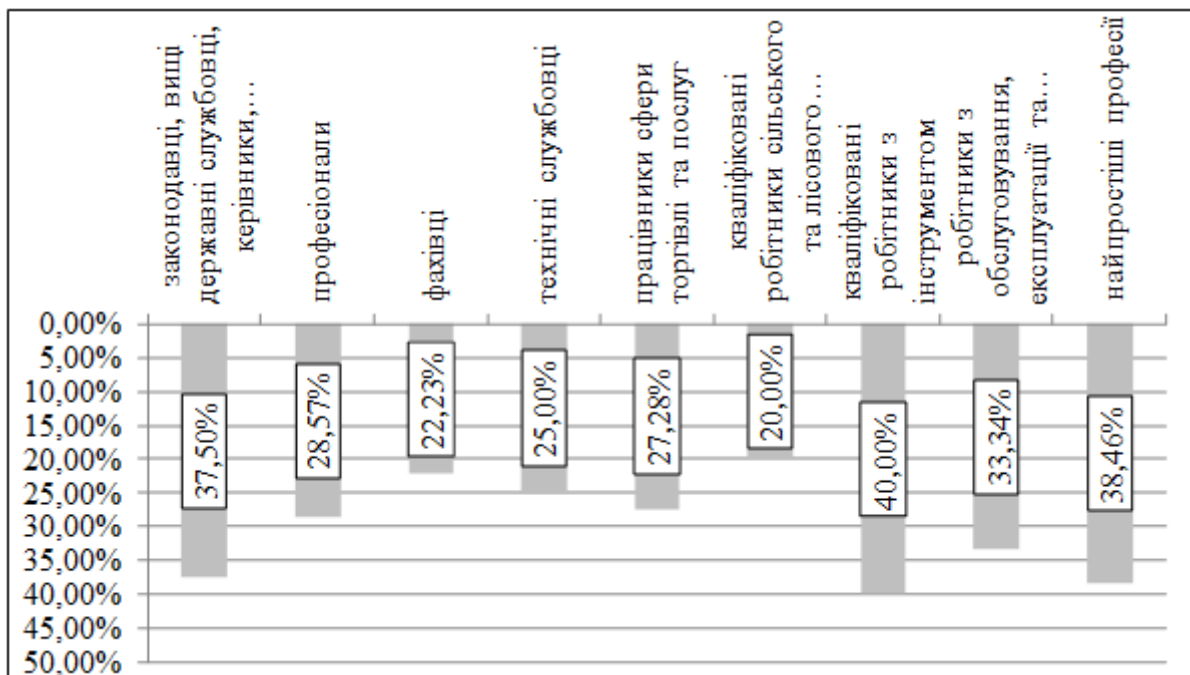


Рис. 3.15. Тенденції зменшення навантаження на вільне робоче місце серед професійних груп у 2017 р. порівняно з 2016 р. (%)

Джерело: побудовано на основі табл. 3.14.

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. 3.15). 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 відчують 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. Б.3 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, витрачатися 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 макрорівня. 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 (3.2) на основі систематизації та аналізу статистичних показників країн, які стосуються доходу, освіти, соціального розвитку та конкурентоспроможності.

$$D = 49839 \cdot RO + 110,33 \cdot SR - 16,34 \cdot KN + 28865 \cdot GK - 154148 \quad (3.2)$$

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-Б.6, рис. Б.3-Б.5 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.

3.3. 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.

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, 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 досвіду¹⁹⁶, 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.

¹⁹⁶ 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: ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

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. 3.16).

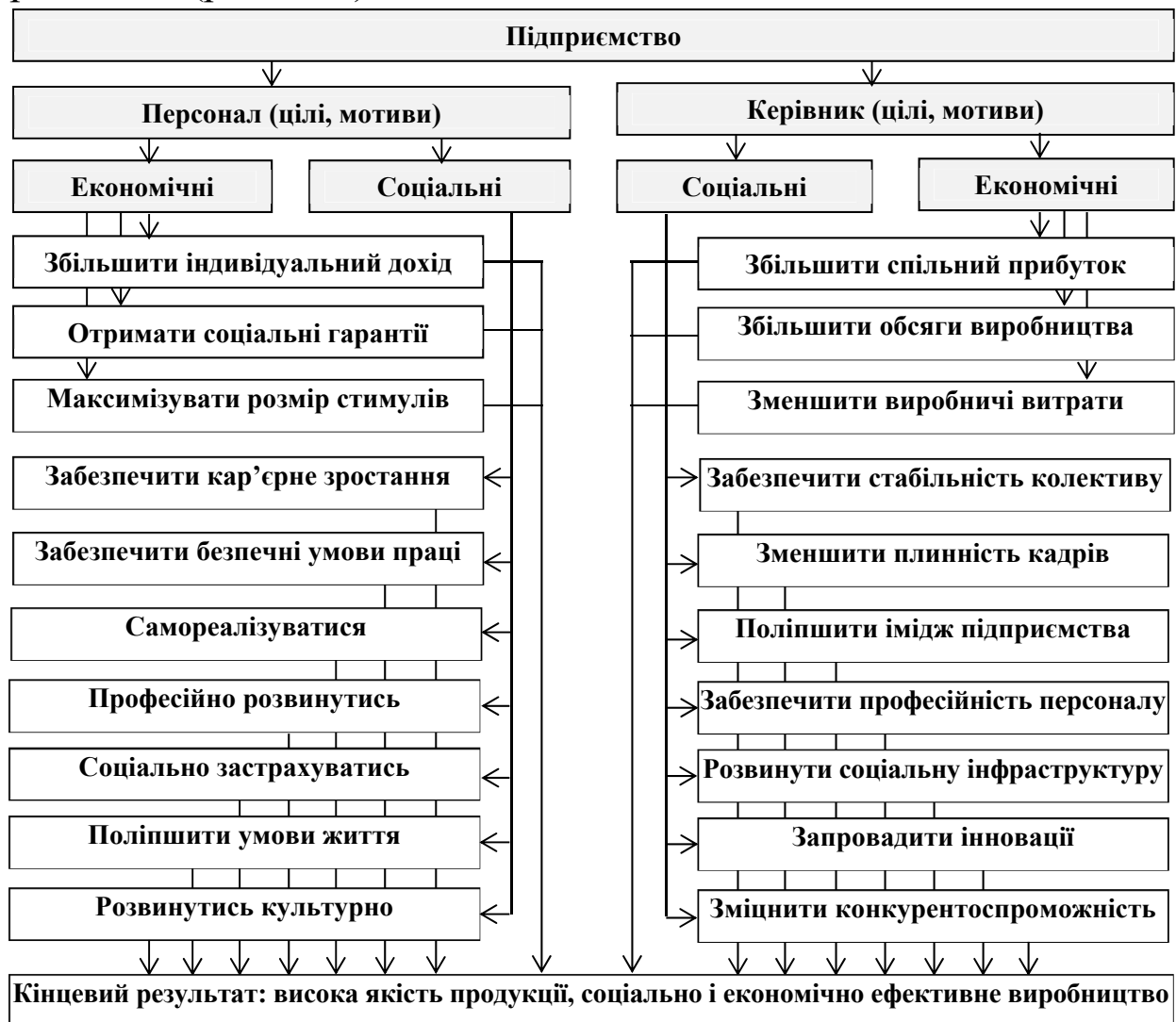


Рис. 3.16. Система цілей та мотивів персоналу і керівника підприємства

Джерело: авторська розробка.

Неспівпадіння цілей та мотивів персоналу і керівництва (рис. 3.16) 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 3.17, охоплює своїм впливом потреби персоналу, систему мотивів, стимулів.

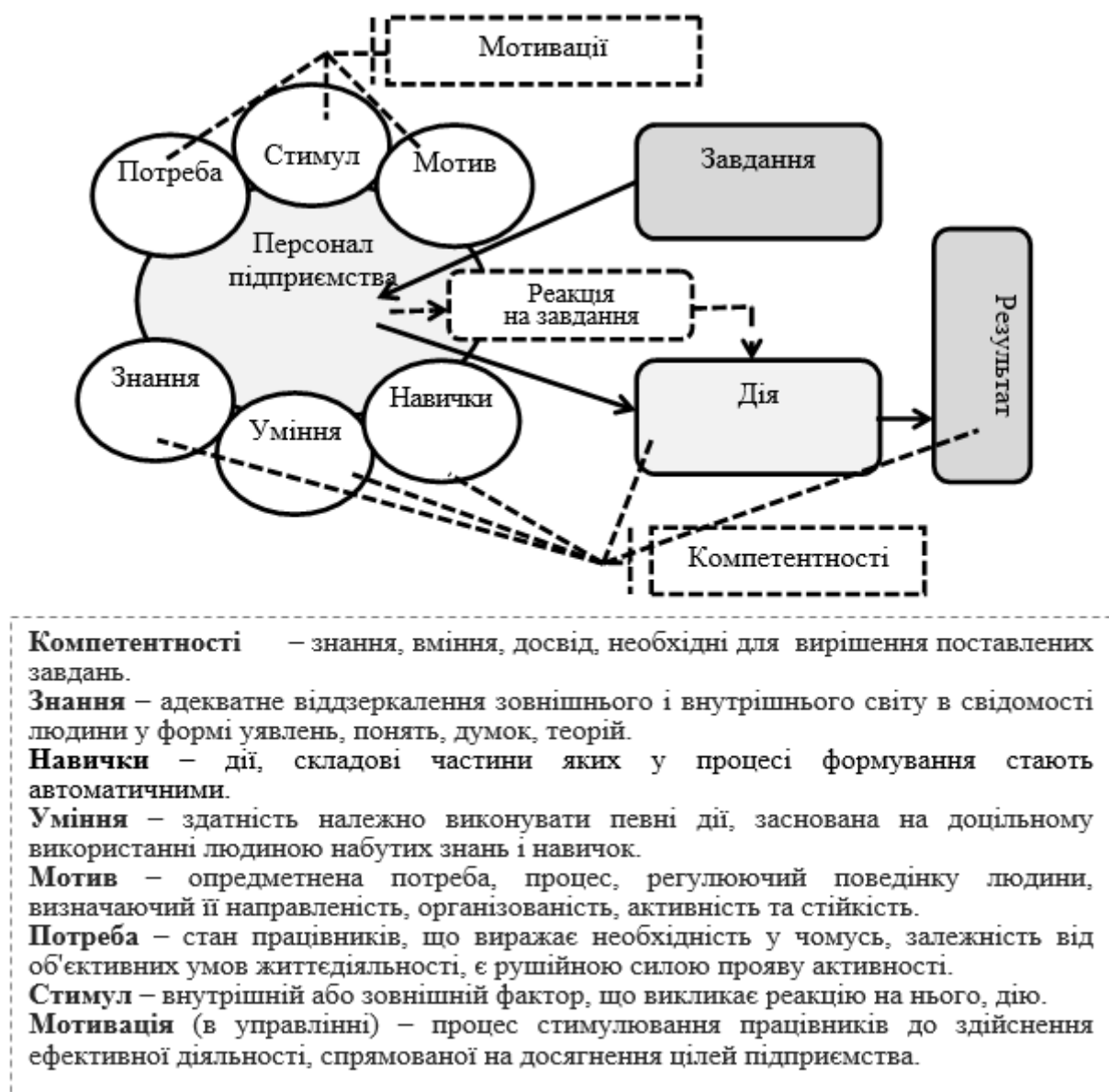


Рис. 3.17. Мотивації та компетентності, їх співвідношення у трудовій діяльності персоналу підприємства

Джерело: авторська розробка.

Співвідношення впливів мотивованості та професійної компетентності на результати праці відображено ланцюгом «завдання» – «мотивація» – «компетентності» – «діяльність» – «результат». За схемою (рис. 3.17), 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)¹⁹⁷.

Окреслені методи знаходять застосування у різних комбінаціях у зарубіжній та вітчизняній практиці в залежності від фінансових можливостей підприємств, пріоритетів та обізнаності його керівників

¹⁹⁷ Чернушкіна О.О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва / О.О. Чернушкіна // Економічний форум. – 2016. – № 3. – С. 351-355.;

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.;

Continuing vocational training survey: CVTS 5-Main report. October 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/652812/Continuing_vocational_training_survey-main_report.pdf

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.). 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%)¹⁹⁸.

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.¹⁹⁹ маємо підстави стверджувати наступне. Результати співставлення середньомісячної заробітної плати працівників підприємств з рівнем їх освіти засвідчують, що перехід від

¹⁹⁸ Заробітна плата за професійними групами у 2016 році (за матеріалами вибіркового обстеження). – К.: ДССУ. – 2017. – С. 13. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/12/zb_zppg2016w.zip

¹⁹⁹ Заробітна плата за професійними групами у 2016 році (за матеріалами вибіркового обстеження). – К.: ДССУ. – 2017. – С. 15. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/12/zb_zppg2016w.zip

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. 3.18).

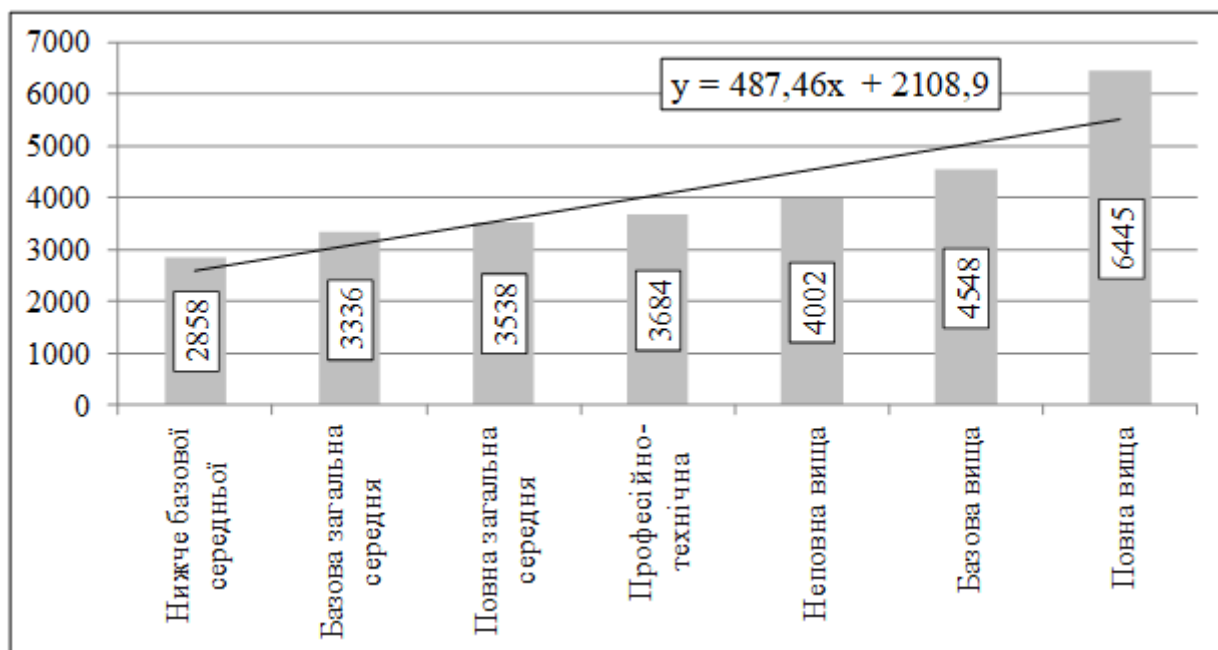


Рис. 3.18. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників підприємств України (грн.) залежно від рівня їх освіти

Джерело: побудовано за даними вибіркового дослідження, проведеного Державною службою статистики України (дослідження охоплювало 16,1 тис. підприємств України в 2016 р.)²⁰⁰.

²⁰⁰ Заробітна плата за професійними групами у 2016 році (за матеріалами вибіркового обстеження). – К.: ДССУ. – 2017. – С. 36. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/12/zb_zppg2016w.zip

Тренд на рис. 3.18 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 освітою¹⁹⁹. 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 наявності 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);

μ_2 та μ_3 (μ_2 – частка працівників, які навчалися новим професіям, μ_3 – частка працівників, які підвищували кваліфікацію);

Π_1, Π_2 та Π_3 (Π_1 – базове значення продуктивності праці, Π_2 – значення продуктивності праці, яке збільшилося працівниками, які навчені новим професіям, Π_3 – значення продуктивності праці, яке збільшилося працівниками, які підвищили свою кваліфікацію);

C_1, β_2 та β_3 (C_1 – заробітна плата, β_2 – приріст заробітної плати у працівників, навчених новим професіям, β_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:

$$\frac{\Pi_1 + \Pi_2 \cdot \mu_2 + \Pi_3 \cdot \mu_3}{C_1 + \beta_2 \cdot \mu_2 + \beta_3 \cdot \mu_3} \rightarrow \max, \quad (3.3)$$

$$0 \leq \mu_2 + \mu_3 \leq 1, \quad (3.4)$$

$$(C_1 + \beta_2) \cdot \mu_2 \rightarrow \max, (C_1 + \beta_3) \cdot \mu_3 \rightarrow \max \quad (3.5)$$

Першим співвідношенням (3.3) 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 (3.4) виражено охоплення

навчанням новим професіям та підвищенням кваліфікації поточного контингенту працівників, третім (3.4) – 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 (μ_2) та підвищення кваліфікації (μ_2), і, водночас оптимальними для себе вважають ті чи інші умови (3.3)-(3.5). 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:

$$R = P1 \cdot (1 - \mu_2 - \mu_3) + P2 \cdot \mu_2 + P3 \cdot \mu_3, \quad (3.6)$$

де, як і раніше, μ_2 , μ_3 – частка працівників які навчалися новим професіям та підвищували кваліфікацію, $P1$, $P2$, $P3$ – 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 ($B1$): $P1=3,0$; $P2=3,1$; $P3=3,2$ – тут і нижче все в умовних одиницях обсяг продукції (послуг), виробленої працівником за одиницю часу;

другий варіант ($B2$): $P1=3,0$; $P2=3,1$; $P3=3,2$;

третій варіант ($B3$): $P1=3,0$; $P2=3,1$; $P3=3,1$;

четвертий варіант ($B4$): $P1=3,0$; $P2=3,2$; $P3=3,2$;

п'ятий варіант ($B5$): $P1=3,0$; $P2=3,0$; $P3=3,0$.

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 (3.6) і даних таблиці 3.4, наведено нижче.

Таблиця 3.15

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

Види економічної діяльності	μ_2	μ_3	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
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 розміщування 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 авторами на основі табл. 3.4 з використанням розрахункового виразу 3.6.

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 *B5*, 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 невідповідних 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. Іванченко²⁰¹ 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 сформулювати 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,

²⁰¹ Іванченко Є.А. Методика оцінювання компетентності економіста в системі інтегративної професійної підготовки майбутніх економістів / Є.А. Іванченко. – Одеса: «Поліграф». – 2008. – 130 с.

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 виявилась 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. 3.19.

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.

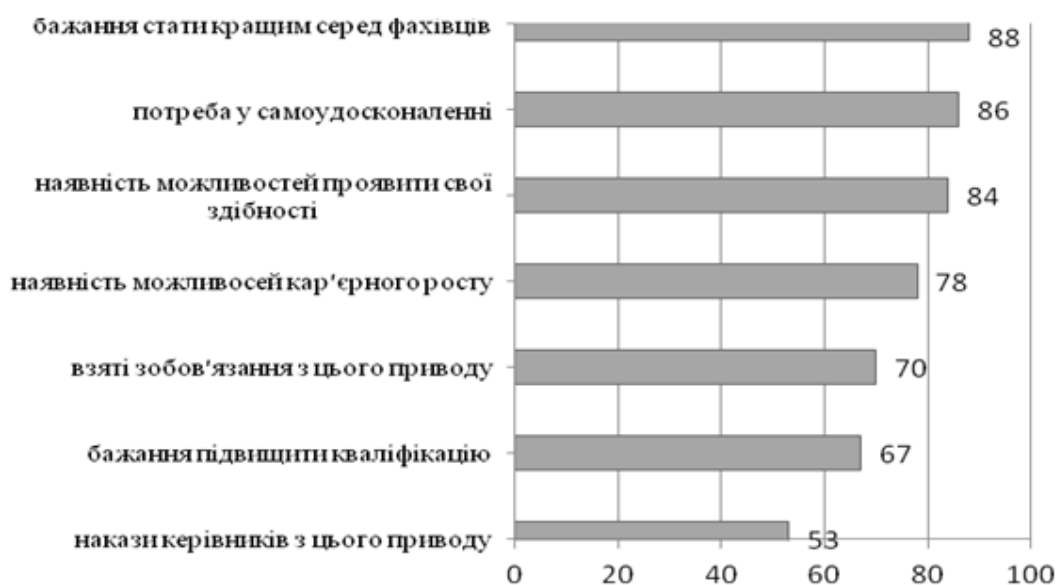


Рис. 3.19. Оцінка чинників, що мотивують до професійного розвитку (у 100-бальній шкалі)

Джерело: побудовано за даними соціологічного опитування (додаток В, анкета №2).

Отже, виходячи з отриманих результатів (рис. 3.19), 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. 3.20).

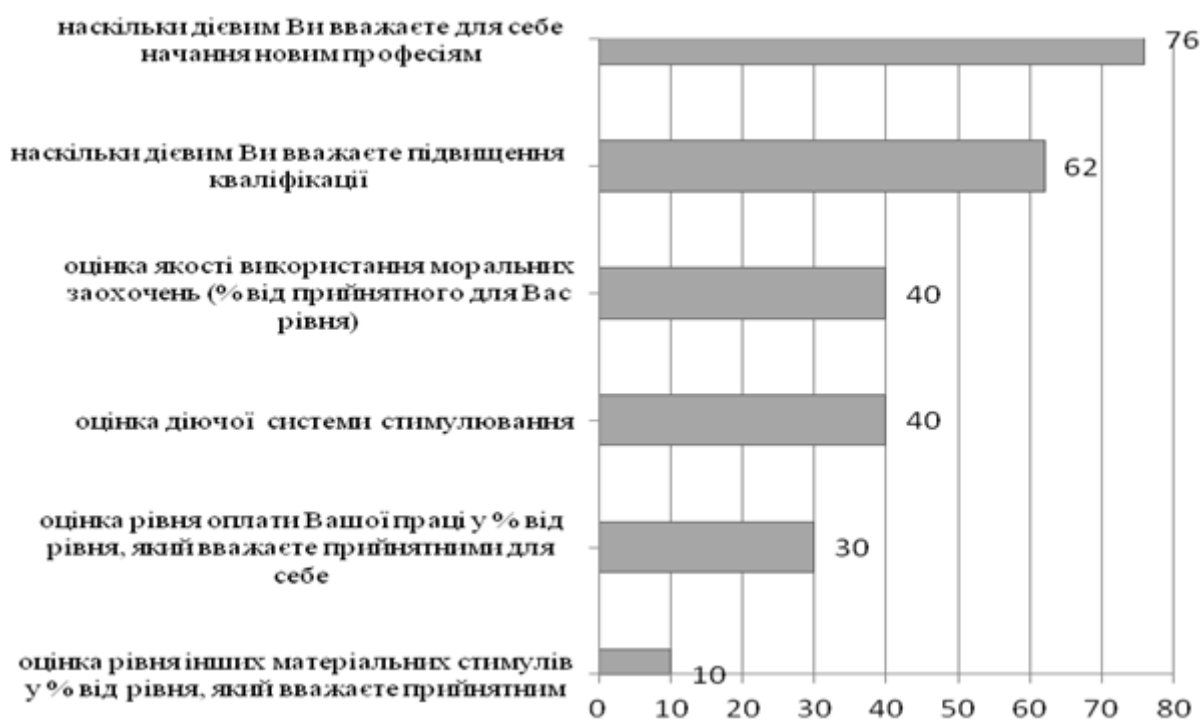


Рис. 3.20. Оцінка діючої системи стимулювання праці на підприємстві (у 100-бальній шкалі).

Джерело: побудовано 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. 3.21 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. 3.21).



Рис. 3.21. Оцінка дієвості системи мотивації професійного розвитку та впливу мотивованості на результати праці (у 100-бальній шкалі).

Джерело: побудовано за даними соціологічного опитування (додаток В, анкета №2).

Проте, саме мотиви, стимули та потреби у комплексі, за оцінкою працівників, що заповнювали анкети (рис. 3.21), 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. 3.22.

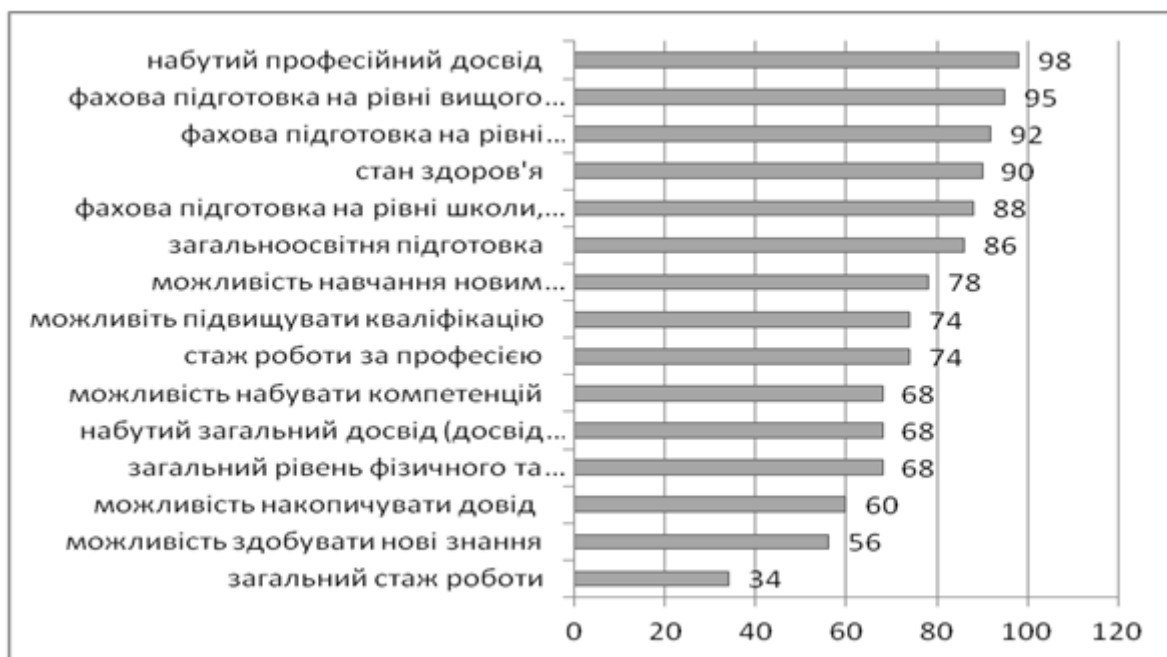


Рис. 3.22. Оцінка ролі компетентнісних чинників у професійному розвитку персоналу(у 100-бальній шкалі).

Джерело: побудовано 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).

Дещо не очікуваною за отриманими результатами виявилася оцінка 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. 3.25).

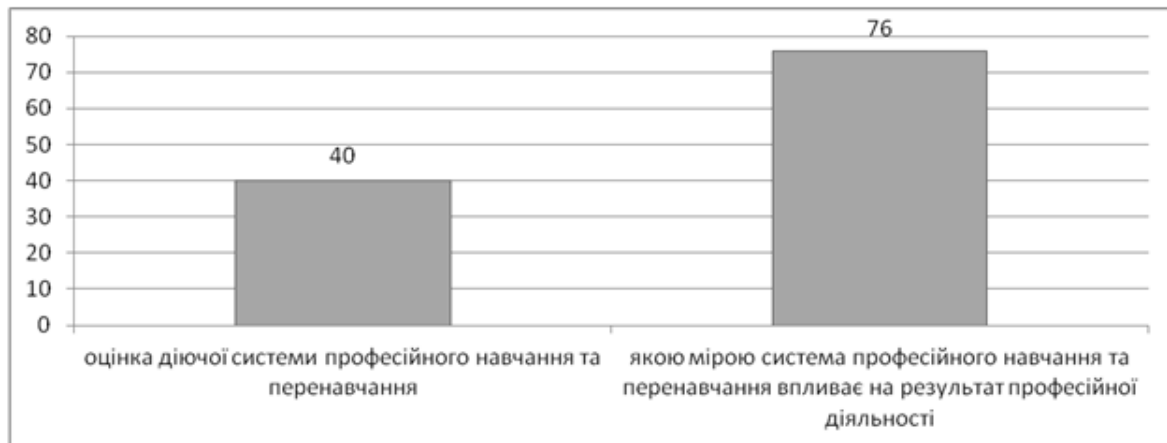


Рис. 3.23. Оцінка використання можливостей професійного навчання та перенавчання для поліпшення результатів праці (у 100-бальній шкалі)

Джерело: побудовано за даними соціологічного опитування (додаток В, анкета №3).

Аналіз відповідей на запитання анкет на рис. 3.21 та 3.23 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.

3.4. Криза мотиваційного забезпечення трудової діяльності в умовах пандемії, її вплив на розвиток персоналу в Україні і в світі

Пандемія коронавірусної інфекції COVID-19 зумовила масштабні соціально-економічні зміни в світі і торкнулася всіх сфер життєдіяльності людини. Пауза в роботі і закриття компаній та підприємств призвели до змін на ринку праці, зростання безробіття, падіння доходів, зниження споживчого попиту. Відповідно, суттєво знизилася якість життя мільйонів людей.

Особливо сучасні кризові умови актуалізували проблеми підвищення ефективності управління людськими ресурсами та мотивації персоналу.

В умовах пандемії COVID-19 спостерігаємо кризу мотиваційного забезпечення трудової діяльності. Можна виокремити декілька причин кризи трудової мотивації в умовах пандемії.

По-перше, скорочення доходів на тлі закриття підприємств і нестабільні фінансові умови діяльності бізнесу. Як відомо, провідна роль в матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі, відповідно зниження заробітної плати призводить до падіння мотивації.

По-друге, світова криза зумовила втрату інтересу до роботи багатьох фахівців, які обрали позицію очікування моменту повернення до старих умов роботи. Страх захворіти і заразити членів своєї родини є суттєвим негативним фактором, що чинить вплив на мотивацію праці. Втрата мети і необхідність задовольняти основні потреби у фізичному виживанні, здоров'ї, безпеці заблокувала перехід до задоволення потреб у самореалізації, розвитку, творчому пошуку. У такій ситуації старі способи мотивації персоналу не спрацьовують і потрібно спиратися на почуття спільності і приналежності до команди (наступний рівень після безпеки по піраміді Абрахама Маслоу). У співробітників з'являється необхідність відчуття додаткової підтримки керівника і формування командного духу.

По-третє, погіршилися умови трудової діяльності. З'явилася необхідність приймати рішення в умовах невизначеності і додаткового ризику, викликаного неекономічними причинами, а також необхідність екстрено перенавчатися працювати по-новому. Крім того, масове звернення до режиму дистанційної роботи та фінансова нестабільність багатьох компаній зумовили скорочення заробітної плати співробітників та зниження рівня їх соціальної захищеності. Погіршення матеріальних умов викликає у працівників почуття страху перед майбутнім, невпевненість в завтрашньому дні. Серед мотивів трудової діяльності на перший план вийшли короткострокові цілі і ціннісні орієнтації.

Пріоритетними стали особистий або груповий егоїзм, а мотиви суспільного визнання праці та участі в управлінні виробництвом змістилися на останні місця серед спонукальних причин трудової діяльності працівників.

За офіційними даними Державної служби статистики України серед великих і середніх підприємств частка збиткових за 2020 рік становила 29,2% (для порівняння: у 2019 році їх було 19,5%)²⁰².

Загалом у світі скорочення робочого часу в 2020 році призвело як до падіння зайнятості, так і до зниження обсягу робочого часу для осіб, які зберегли роботу; при цьому в різних регіонах обсяг втрат істотно варіювався.

За даними Міжнародної організації праці найсильніше зайнятість скоротилася в Північній і Південній Америці, найменше – в Європі і Центральній Азії, де заходи по збереженню робочих місць сприяли меншому зниженню обсягу робочого часу, особливо в Європі. Зрештою в 2020 році у світі відбулося безпрецедентне скорочення зайнятості, еквівалентне втратам 114 мільйонів²⁰³ робочих місць порівняно з 2019 роком. Скорочення зайнятості серед жінок було вищим, ніж серед чоловіків, а серед молодих працівників – вище, ніж серед працівників старшого віку.

²⁰² <http://www.ukrstat.gov.ua/>

²⁰³ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/briefingnote/wcms_767671.pdf

Потрібно також зауважити, що в економіці сьогодні існує частина працівників, які вже стали непотрібними своїм компаніям через невідповідність їх професійних навичок сучасним вимогам, такі собі «працівники-зомбі». Їх звільнення – це питання часу, відтак вони є ще однією причиною сплеску безробіття найближчим часом.

Офіційна статистика свідчить, що в Україні рівень безробіття почав стрімко зростати у квітні 2020 року, із введенням жорсткого карантину. Якщо у березні офіційно зареєстрованих безробітних в Україні було 349 тисяч осіб (реальний же рівень в рази більший), то уже в квітні цей показник сягнув 457 тисяч, у травні – 511 тисяч, а в червні – 517 тисяч осіб. І тільки з липня 2020 року почалося зменшення кількості безробітних – до 506 тисяч, і в серпні – до 474 тисяч.

За даними Державного центру зайнятості, з початку карантину в Україні статус безробітного отримали майже 432 тисячі осіб (станом на кінець серпня 2020 року), що на 67% більше, ніж за аналогічний період 2019 року²⁰⁴. Безробіття торкнулося представників майже усіх професій. Деякі галузі, зокрема підприємства готельно-ресторанного бізнесу, туристичні оператори, підприємства торгівлі масово скорочували працівників.

За даними Державної служби статистики середня заробітна плата по Україні у березні 2020 року становила 11 446 грн, а вже у квітні знизилася до 10430 грн, лише у липні 2020 року її вдалося підвищити до 11 804 грн.

Таким чином, криза мотивації виявляється, передусім в тому, що відбувається заміна рівнів вищих потреб рівнем нижчих потреб, причому ступінь спрощення наближається до деградації. Колишні орієнтири зруйновані, а нова творча мотивація не створена. Безсумнівно, що для її появи необхідний відповідний механізм стимулювання, який міг би впливати на структуру цінностей трудової діяльності, а, отже, і соціальну активність.

Кризова ситуація загрожує компаніям не тільки фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але і втратою

²⁰⁴ <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3084565-za-cas-karantinu-status-bezrobitnogo-otrimali-ponad-430-tisac-ukrainciv.html>

кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Утримання ключових співробітників – одна з основних задач менеджменту на етапі кризи, і досягти цієї мети можна, якщо своєчасно інформувати персонал і реалізувати адекватну систему мотивації.

Отже, мотиваційне забезпечення трудової діяльності є досить важливим напрямком розвитку персоналу, тому що дозволяє поліпшувати показники діяльності компаній без істотних, вкрай обмежених, витрат в умовах кризи фінансових ресурсів.

Однією з карколомних змін, яку принесла людству пандемія COVID-19, стала необхідність масового переведення співробітників багатьох організацій на віддалену роботу. Такі процеси суттєво підвищують роль процесів ефективного використання персоналу та змушують шукати нові підходи до розробки адекватних технологій управління персоналом.

Питання управління персоналом, підтримання продуктивності праці співробітників, а також збереження їх мотивації в умовах віддаленої роботи стало одним із пріоритетних завдань кожної організації на планеті.

Проведене нами дослідження показало, що віддалена робота, безперечно, має свої переваги і недоліки (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Проблеми і позитивні сторони віддаленої роботи
в період пандемії в Україні**

Проблеми	Позитивні сторони
1	2
Відсутність живого спілкування	Зменшення необхідності спілкування з неприємними колегами
Відчуття самотності та ізольованості від зовнішнього світу	Збільшення можливостей для поєднання робочих і домашніх обов'язків
Ризик набору зайвої ваги і загострення хвороб через сидячий спосіб життя	Ізоляція для зниження ризику зараження на коронавірус
Недостатньо комфортні соціальні і технічні можливості для роботи вдома	Можливість працювати звідусюди, де є Інтернет
Неготовність до самодисципліни	Набуття навичок самодисципліни
Зростання ризику професійного вигорання	Відсутність необхідності витрачати час і кошти на дорогу до роботи

Продовження таблиці 3.16

1	2
Порушення балансу між роботою і особистим життям	Поява додаткового часу на спілкування з родиною
Необхідність в короткі терміни навчитися працювати з незнайомими програмними продуктами і сервісами для комунікацій з колегами і керівництвом	Набуття досвіду роботи з новими програмними продуктами, технологіями, застосування інструментів кібербезпеки
Залежність від стабільності Інтернет-з'єднання	Збільшення гнучкості графіку та поява можливості самому обирати час для виконання роботи

Джерело: складено Сторожук О.В.

На думку власників бізнесу найбільшою перевагою віддаленої роботи є зменшення витрат на оренду офісу та його утримання, купівлю меблів та офісної техніки, можливість наймати висококласних спеціалістів з інших міст для роботи віддалено, збільшення ефективності праці поза звичним форматом за рахунок економії витрат часу на неформальне спілкування працівників в офісі, перекури та чаювання.

З іншого боку, перехід на віддалену роботу передбачає високий рівень довіри між працівником і керівником компанії. Зазвичай на вибудовування довірчих відносин потрібен час, але в умовах пандемії його практично не було. Компанії змушені були навчитися довіряти своїм працівникам за лічені дні. Для власників українського бізнесу це стало суворим випробуванням, ураховуючи те, що самотивація і самоконтроль не є найсильнішими сторонами вітчизняних працівників.

Водночас виконання корпоративних завдань в «домашньому офісі» є ефективним за умови, що це відбувається добровільно і – для деяких категорій працівників – не щодня. Успіх у віддаленій роботі чекає тільки тих співробітників, у яких підвищена мотивація і прагнення до успіху. Кращі віддалені працівники досить незалежні, готові працювати без постійного контролю керівництва.

Ретроспективний аналіз показує, що розвиток соціально-економічних систем супроводжується гуманізацією управління, яка

проявляється в підвищенні значущості людського чинника в досягненні цілей організацій, а також у зміні пріоритетів самих цих цілей. На перший план виходять цілі нефінансові, які сприяють формуванню потенціалу конкурентоспроможності, а також довгострокової стійкості діяльності компаній. Мотивацію досягнення нефінансових цілей досить складно пов'язати з матеріальними винагородами, тому на перший план виходить завдання вдосконалення мотиваційного забезпечення трудової діяльності.

Результати опитувань, проведених агентством соціологічних досліджень Ipsos у лютому 2021 року показали, що коронавірус все ще є головною причиною занепокоєння людей у всьому світі. Так, 50% опитаних поставили ризик зараження на COVID-19 на перше місце серед проблем, що турбують їх найбільше. Проблема безробіття посідає друге місце в даному опитуванні. Так, за даними Ipsos, в середньому у світі 37% дуже стурбовані проблемою безробіття. Але у деяких країнах це питання стоїть особливо гостро. Так, в Італії 63% опитаних респондентів відчувають тривогу у зв'язку із проблемою дефіциту робочих місць. Майже такий самий показник спостерігається у Південній Африці (61%). В Іспанії про проблему безробіття, як головну причину своїх турбот, поставили на перше місце 57% опитаних громадян²⁰⁵.

Сьогодні уже стає зрозуміло, що незважаючи на існування недоліків віддаленої роботи, не варто сподіватися на доковідне повернення до офлайн-роботи та офлайн-навчання після завершення всіх локдаунів. Передусім тому, що можливості, які відкриває онлайн-навчання в плані масштабування та аналітики неможливо порівняти з офлайн-навчанням.

Відповідно, значна кількість компаній після опанування формату віддаленої роботи не планує повертати 100% співробітників в офлайн. Багато компаній відмовляються від офісів, а дистанційна робота і корпоративне навчання з проблеми перетворилося на можливість. З

²⁰⁵ <https://www.ipsos.com/en/what-worries-world-february-2021>

нашої точки зору, майбутнє – за гібридною моделлю офісної й віддаленої роботи. Офіс при цьому буде перепрофільований на «хаб» для спільної роботи, а у співробітників буде більше можливостей вибирати, як і де вони працюють. В Україні і в усьому світі компанії будуть прагнути підвищити рівень гнучкості своєї бізнес-моделі, а також відновити зв'язки між співробітниками для досягнення максимальної продуктивності.

Дослідження, проведене аналітиками консалтингової компанії Gartner підтверджує ці висновки: 74% компаній мають намір підтримувати гібридну форму роботи – поєднувати віддалену та офісну діяльність і в майбутньому, після завершення пандемії COVID-19²⁰⁶.

З іншого боку, раптовий і стрімкий перехід в онлайн зумовив необхідність зміни поглядів на розвиток персоналу. Багатьом компаніям світу довелося помітно прискорити проєкти з впровадження цифрових продуктів і технологій; екстреного розгортання інфраструктури для віддаленої роботи, навчання і комунікації; керування передачею даних і забезпечення інформаційної безпеки. Все це зумовило потребу у перебудові як освітнього середовища, так і самої системи підготовки кадрів. На жаль, деякі компанії прийняли рішення про скорочення саме цієї статті витрат. Проте інші побачили для себе нові перспективи у збільшенні інвестицій в розвиток персоналу. Компанії, які в пандемію зберегли незмінним бюджет, що виділяється на навчання співробітників, вважають навчання дуже важливим бізнес-фактором і суттєвою конкурентною перевагою.

Слід підкреслити, що пандемія дещо змістила акценти у виборі напрямів навчання персоналу. Перш за все, з'явилася гостра необхідність швидко адаптуватися до змін, працювати і приймати рішення в умовах форс-мажору, значно зросла цінність цифрових навичок.

На такому тлі зросла потреба в корпоративному навчанні, оскільки дуже важливо зберегти загальне поле взаємодії між співробітниками, підтримки і покращення компетенції, зміцненні готовності до нових

²⁰⁶ <https://www.interfax.ru/business/703013>

викликів. Гнучке дистанційне навчання допомагає скоротити розрив у знаннях між співробітниками.

Коронакриза власне показала, що дистанційне навчання може бути ефективнішим, ніж традиційні форми, наприклад очні заняття з тренерами або самонавчання за підручниками і методичними матеріалами.

Паралельно з активним впровадженням дистанційного формату відбувається переосмислення корпоративної освіти у бік ризик-менеджменту. Це цілком виправдано, оскільки сучасні технології, які використовуються бізнесом, породжують і нові ризики, які потребують дослідження і застосування адекватних методів захисту від них. Цей тренд підтверджується нещодавніми дослідженнями мережі аудиторських і консалтингових компаній PricewaterhouseCoopers (PwC)²⁰⁷, результати яких виявили, що лише 16% опитаних компаній були готові діяти в ситуації, подібній на COVID-19.

Отже, кризові умови визначають нові підходи до професійного розвитку персоналу, серед яких, найважливішими, на наш погляд є наступні: безперервне онлайн-навчання персоналу; планування кар'єри; робота з командою (тімбілдінг); мотивація розвитку персоналу; навчання Work-life balance; корпоративна культура; коучинг; тайм-менеджмент; талант-менеджмент; розвиток емоційного інтелекту (таблиця 3.17).

Таблиця 3.17

Актуальні підходи до професійного розвитку персоналу
в період кризи

Технології професійного розвитку персоналу	Сутність технології
1	2
Безперервне онлайн-навчання персоналу	Передача знань за допомогою цілеспрямованого і планомірного процесу засвоєння знань, умінь і навичок за допомогою сучасних платформ для онлайн-курсів (Microsoft, GitHub, LinkedIn,) та якісного контенту.

²⁰⁷ <https://www.pwc.ru/publications/collection/covid-19-erm-results.pdf>

Продовження таблиці 3.17

1	2
Планування кар'єри	Визначення цілей професійного розвитку працівника за допомогою персоналізації підходів до управління персоналом. Розгляд співробітника як носія унікальних властивостей і талантів, акцентування тісного зв'язку кар'єрного просування з особистим розвитком, самореалізацією, творчим пошуком. Проведення навчання умінню спілкуватися, презентувати свої таланти, проявляти креативність та емоційний інтелект для розкриття потенціалу та подальшого кар'єрного розвитку кожного співробітника.
Тімбілдинг	Зміцнення командної взаємодії, формування міцних зв'язків між співробітниками всередині колективу компанії для більш повного використання потенціалу кожного працівника за допомогою дистанційних нарад, групових робіт, мозкових штурмів. Застосовування практики неформальних зібрань для групових занять йогою, спортом, святкування успішного завершення проєкту чи днів народження колег.
Мотивація розвитку персоналу	Комплекс заходів, що забезпечують створення необхідних умов для ефективного розвитку персоналу компанії і кожного її працівника. Розумне використання сукупності мотивів і стимулів, що спонукають працівника до саморозвитку, що визначають задоволення його потреб і забезпечують досягнення особистих цілей.
Навчання Work-life balance	Передача знань щодо збереження балансу між роботою та особистим життям, оскільки від цього залежить продуктивність їх праці, ефективність і задоволеність роботою. Важливими є інструменти планування свого часу, застосування практики спільного використання графіків роботи команди, використання цифрових платформ для спільної роботи.
Корпоративна культура	Формування стрункої системи цінностей, оформлених ідей, норм поведінки, відносин, що дозволяє компанії підвищити рівень залученості працівників, та виробити єдиний вектор їх розвитку.
Коучинг	Сприяння в допомозі колегам у пошуку власних ефективних рішень та подолання професійних труднощів.
Тайм-менеджмент	Підвищення особистої продуктивності працівника та ефективності діяльності компанії загалом за допомогою спеціального комплексу знань, принципів і технік.
Талант-менеджмент	Навчання керівників умінню виявляти, заохочувати, розвивати талановитих працівників, створювати їм сприятливі умови для творчої діяльності.
Розвиток емоційного інтелекту	Культивування у команди співробітників співчуття (емпатії) та гнучкості; утвердження розуміння в колективі того, що віддалена робота неминуче супроводжується певними організаційними та технічними проблемами.

Джерело: складено Сторожук О.В.

Потрібно зауважити, що не всі співробітники компаній готові відразу і повною мірою перейти на онлайн-навчання. Частина

працівників не вірить в його ефективність, частині складно працювати із сучасними засобами комунікації. Тому доцільно використовувати змішаний формат. Поєднання відеоконференцій та очних зібрань для закріплення навчального матеріалу може забезпечувати кращий результат. Важливо також доручати проведення навчальних занять досвідченим співробітникам з метою підвищення залученості працівників у бізнес-процеси компанії.

Потрібно підкреслити, що цифрове середовище в сучасних умовах розвивається дуже стрімко, це вимагає від фахівців нових навичок і компетенцій. Уміння працювати з програмами і сервісами, знання і вміння в галузі науки про дані і штучного інтелекту стають основою всіх сучасних професій. Але для досягнення результату необхідний системний підхід до розвитку цифрових компетенцій. Якщо раніше достатнім для грамотного фахівця вважалося наявність професійних навичок, то тепер на передній план виходить особиста ефективність.

Планування кар'єри співробітників компанії має бути незалежно від ситуації на ринку, проте необхідно вносити корективи у короткостроковому плануванні. Грамотна розробка кар'єрного шляху приносить користь у вигляді підвищення кваліфікації співробітників, поліпшення мотивації праці, що призводить до підвищення ефективності діяльності компанії та є умовою для її стійкості і життєдіяльності в мінливому середовищі.

Тімбілдінг як набір активних заходів, спрямованих на згуртування колективу і формування навичок вирішення спільних завдань в команді особливо актуальний під час кризової ситуації, пов'язаної із соціальною ізоляцією. Такі заходи сприяють формуванню необхідного загального досвіду в кризових умовах, допомагають зростанню продуктивності праці за рахунок пошуку нестандартних рішень.

Мотивація розвитку персоналу має включати використання внутрішніх і зовнішніх стимулів, за допомогою яких працівників компанії спонукають до формування спеціальних знань, розвитку необхідних навичок і вмінь, що дозволяють підвищувати продуктивність праці. На основі врахування базових чинників робочої

мотивації (конкретних стимулів ефективної роботи) великі корпорації проводять систематичні моніторинги «мотиваційного фону».

Упевненість працівника в тому, що його активність призведе до запланованого результату – зростання обсягу продажів, своєчасної розробки нового продукту, успішної реалізації початого проєкту, підвищенню якості обслуговування клієнтів спонукатиме його до набуття необхідних актуальних навичок і знань, професійного розвитку. І навпаки.

Останнім часом навчання Work-life balance через необхідність працювати з дому стало гостро актуальним. При роботі з дому відсутність поділу між роботою і сімейним життям і додатковий тягар домашнього навчання призводять до стресу, особливо серед жінок. Тому не дивно, що одна з найбільш поширених скарг від співробітників, що працюють в даний час з дому і підприємців є те, що вони ніколи не знають, коли потрібно зупинитися.

Цінності, сформовані корпоративною культурою компанії стають особливо важливими саме в складних кризових умовах, тому що труднощі зміцнюють сильну команду, активують спільну роботу, консолідують зусилля усіх учасників команди. Саме кризові умови перевіряють на життєздатність принципи корпоративної культури, які прописані у внутрішніх документах. Практика свідчить, що у багатьох компаніях транслиуються схожі цінності і принципи, але фактично далеко не всі можуть дотримуватися їх в несприятливих умовах. Наприклад, цінність «безпека» або «клієнтоорієнтованість» – наскільки в поточній ситуації компанії змогли забезпечити відповідними умовами праці своїх працівників, ставлячи в пріоритет їх безпеку, і наскільки змогли адаптуватися і не втратити заявлений рівень сервісу, що надається своїм клієнтам. Іншими словами, і співробітники, і клієнти компанії можуть додатково переконатися, чи проявляються заявлені цінності в житті чи ні.

Коучинг як інструмент розвитку потенціалу працівників компанії може застосовуватися як всередині організації, так і за її межами. Так званий life-коучинг спрямований на особистісний розвиток, розкриття

власного творчого потенціалу особистості, натомість бізнес-коучинг допомагає працівнику розкрити професійний потенціал для підвищення ефективності своєї ролі як професіонала. Роль коучинга в кризових умовах є дуже важливою, оскільки заняття з коучами сприяють формуванню у співробітників навичок протидії емоційному вигоранню, боротьби з посттравматичним стресовим розладом (в тому числі серед співробітників лікарень). Водночас за допомогою коучингу можна виявити потенціальні можливості співробітників для їх професійного розвитку.

Перехід на дистанційну роботу зумовив ситуацію, при якій більшість людей відійшли від свого звичного графіка. Для ефективної роботи у поєднанні з домашніми справами і повноцінним відпочинком дуже важливо дотримуватися певного розпорядку. Водночас потрібно зауважити, що управлінські аспекти, закладені в тайм-менеджменті, будуть дійсно приносити результат, якщо співробітники будуть управляти не часом, а собою.

Особлива роль знань і особливо талантів проявляється саме в кризових умовах, коли для вирішення складних виробничих ситуацій потрібні нестандартні рішення і дії. Тому тут на перший план виходять якісні характеристики робочої сили, тобто підготовка працівників, рівень загальної культури, рівень професіоналізму та кваліфікації, особистий досвід і навички роботи. Талант-менеджмент особливо необхідний в таких умовах. Реалії свідчать про те, що пандемія змусила компанії усього світу мислити нестандартно, відмовлятися від традиційних норм і знаходити творчі способи залучення і утримання талантів.

При віддаленій роботі важливі оперативний і регулярний зворотний зв'язок з боку керівника, його підтримка і увага. Крім того, дуже важливо спілкуватися, ділитися емоціями, просто обговорювати новини, це рятує від тиску замкненого простору.

Отже, криза мотиваційного забезпечення трудової діяльності в умовах пандемії суттєво вплинула на розвиток персоналу в Україні і в світі загалом. З'явилися нові чинники негативного впливу на

мотивацію праці персоналу. Багато людей змушені обирати короткострокові переваги: кар'єрні перспективи і професійне навчання відійшли на другий план.

Послаблення карантинних обмежень сприяє частковому поверненню працівників в офіси, проте частина співробітників залишається працювати вдома. Це формує «гібридний» формат роботи. Управління персоналом в нових умовах накладає свій відбиток на роботу менеджерів, підштовхуючи їх набувати нових навичок, що дозволять вибирати адекватні технології управління персоналом та підходи до мотиваційного забезпечення трудової діяльності. Персонал вимагає до себе особливої уваги саме сьогодні при побудові ефективних процесів кадрової роботи в умовах масштабної світової економічної кризи, викликаній коронавірусною інфекцією. Необхідним є доповнення основних положень кадрової політики, спрямованих на забезпечення безпеки персоналу, усунення ризиків для фізичного і психологічного здоров'я співробітників, розширення можливостей дистанційної роботи, розробку нових технологій контролю та взаємодії з персоналом. Загалом кадрова політика організації в період кризи істотно відрізняється від управління персоналом в звичайному режимі. Весь арсенал підходів і методів стає націленим на подолання негативних наслідків, забезпечення виживання компанії в короткостроковому періоді і довгостроковій перспективі, збереження кадрового ядра.

IV. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

4.1. 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.

Наше 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, оцінювання персоналу за авторською методикою, що передбачає процедури поетапного комплексного оцінювання професійних компетентностей та якісних характеристик персоналу, його мотивованості в межах професійних груп; оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і його мотивованості на результати трудової діяльності;

- контроль (передбачає застосування соціологічної та експертної оцінки дієвості мотивації); 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);

- 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 методики 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 4.1.

У схемі (рис. 4.1) відображені мета, основні принципи дії механізму, функції, структурні складові – блоки механізму на різних економічних рівнях (доповнюються схемами на рис. 4.2-4.4), важелі та інструменти впливу.

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. 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. 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. 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. 4.1. Науково-методичний підхід до структурно-функціональної побудови моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України

Джерело: розроблено Семикіною М.В і Дудко С.В.

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. 4.2).

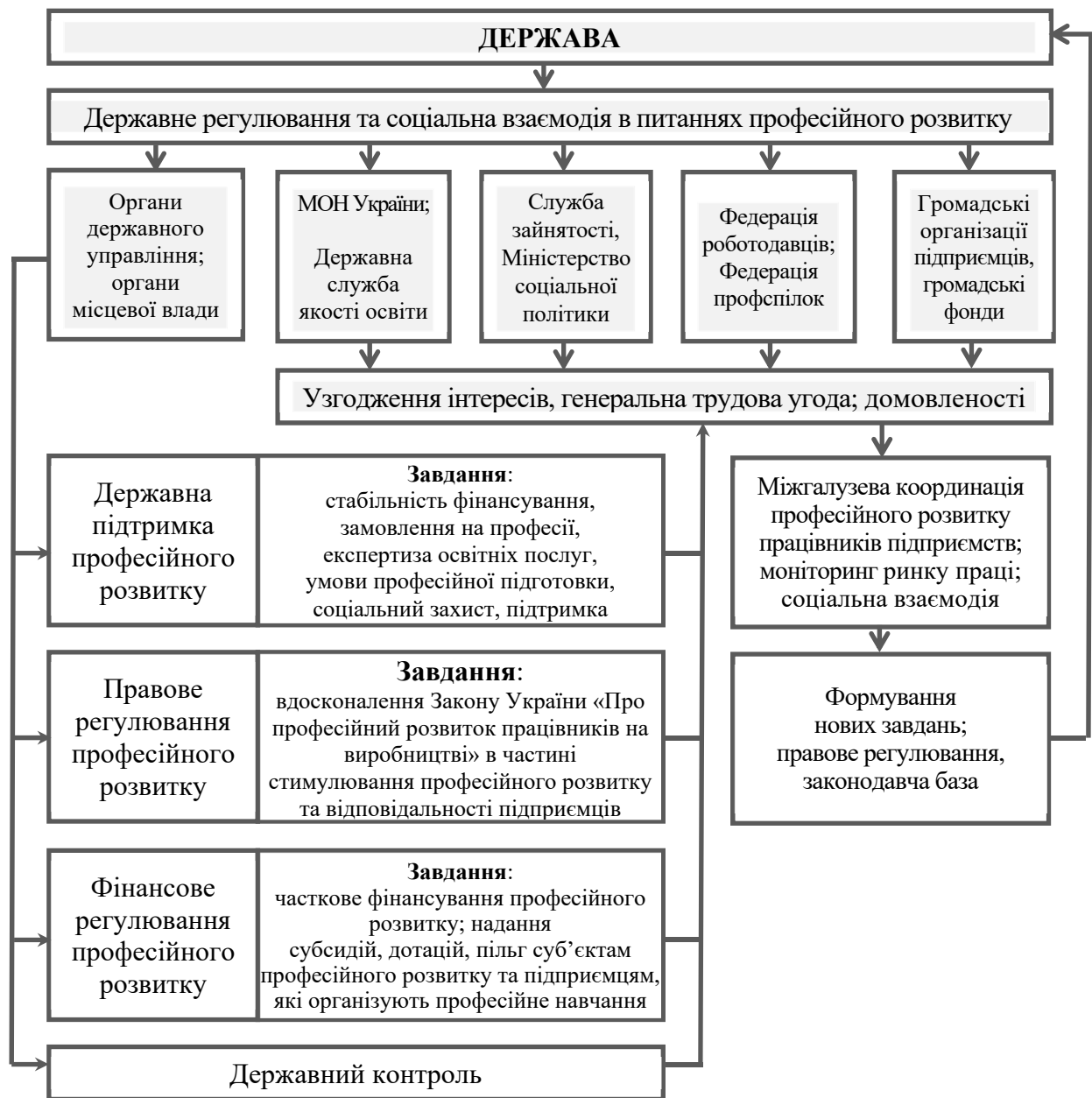


Рис. 4.2. Функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на макроекономічному рівні

Джерело: розроблено Семикіною М.В і Дудко С.В.

З огляду на рис. 4.2, дія цього блоку механізму мотивації спрямовується, по-перше, на міжсекторальну (міжгалузеву) 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. 4.3). 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.

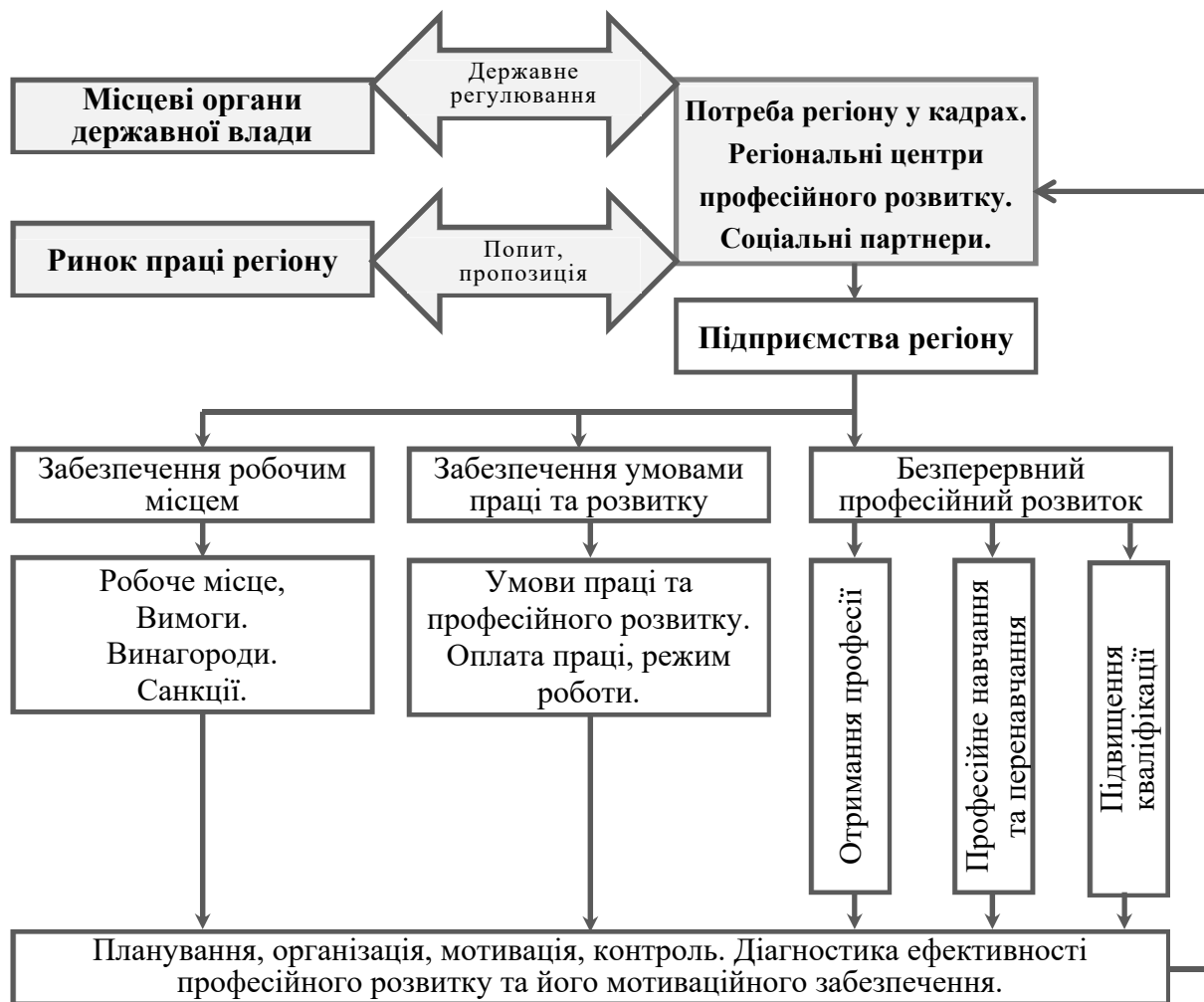


Рис. 4.3. Функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на мезоекономічному рівні

Джерело: розроблено Семикіною М.В і Дудко С.В.

За схемою (рис. 4.3), 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. 4.3) 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. 4.4). 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.

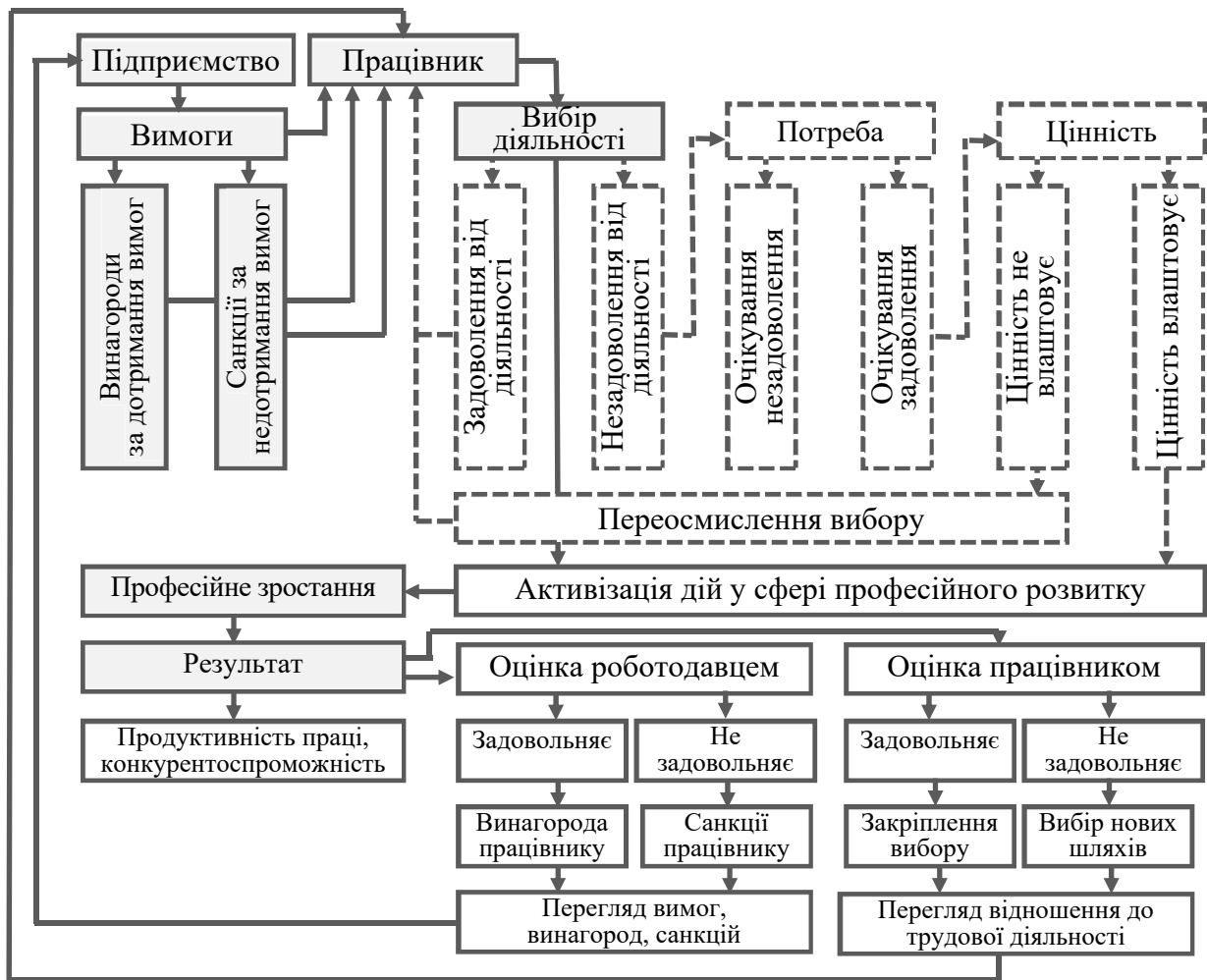


Рис. 4.4. Функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на мікроекономічному рівні

Джерело: розроблено Семикіною М.В і Дудко С.В.

Особливості мотиваційного впливу цього блоку механізму (рис. 4.4) 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. 4.4, 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. 4.4, 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).

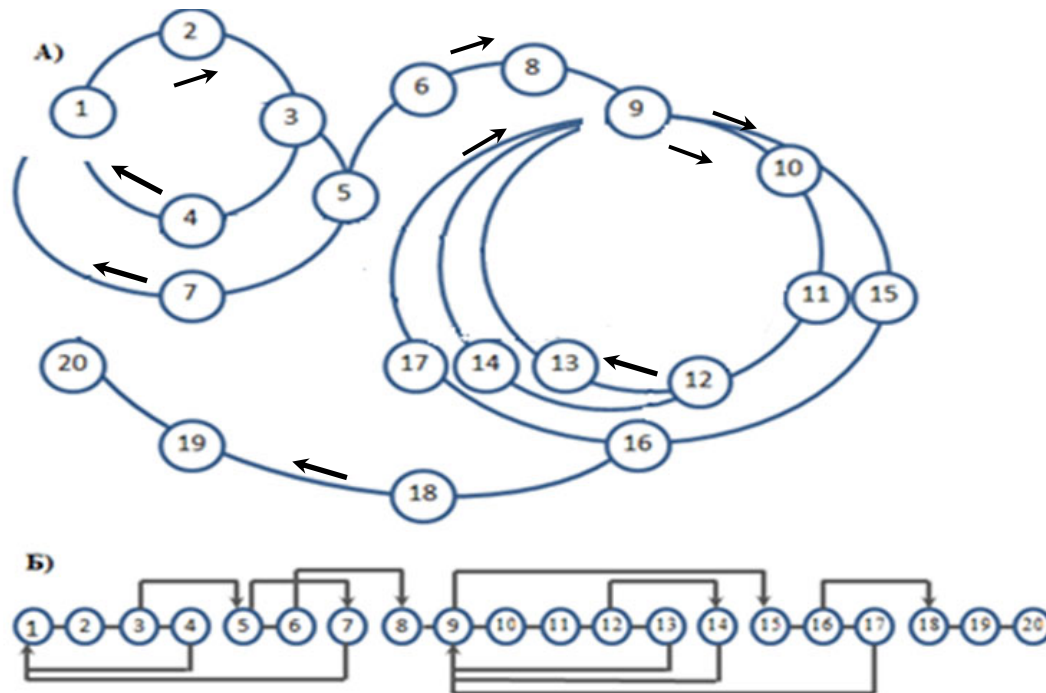
4.2. Вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу та діагностики його ефективності

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 (C), що відповідають потребам (Π), для одержання яких працівнику слід прикласти певні зусилля (виконати дії, здійснити діяльність) (D), понести витрати часу, докласти інтелектуальних та фізичних зусиль, певних ресурсів (B). Дотримуючись такого контексту, мотив сприймаємо кортежем $\{\Pi, C, B, D\}$. Працівник змушений обирати компроміс (приймати рішення (P)), оцінюючи (матеріально та морально) співвідношення між цінностями (C) та витратами (B), порівнюючи їх з іншими видами діяльності (D'), 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. 4.5 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 прийнятного 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. 4.5. Циклограма мотиваційного процесу активізації діяльності працівника у сфері професійного розвитку

Джерело: авторська розробка.

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 (D, D') і аналізом співвідношень на предмет ($C/B \rightarrow \max$), чи, відповідно, ($B/C \rightarrow \min$). Вибір залишається за тією з передбачуваних дій, де $C/B \geq C'/B'$, або, відповідно, $C/B \leq C'/B'$. 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 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 (4.1) – відношенням сукупного доходу до сукупних витрат:

$$(p \cdot V + P \cdot v) / (p \cdot W + P \cdot w) \quad (4.1)$$

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:

для ситуації C1 – $((p - 1) \cdot V + P \cdot v) / ((p - 1) \cdot W + P \cdot w)$ (4.2)

для ситуації C2 – $(p \cdot V + (P - 1) \cdot v) / (p \cdot W + (P - 1) \cdot w)$ (4.3)

для ситуації C3 – $((p - 1) \cdot V + (P + 1) \cdot v) / ((p - 1) \cdot W + (P + 1) \cdot w)$ (4.4)

для ситуації C4 – $((p + 1) \cdot V + (P - 1) \cdot v) / ((p + 1) \cdot W + (P - 1) \cdot w)$ (4.5)

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 (4.2)-(4.5)):

для ситуації C1 – $\{+P \cdot [V \cdot w - W \cdot v]\}$, (4.6)

для ситуації C2 – $\{-p \cdot [V \cdot w - W \cdot v]\}$, (4.7)

для ситуації C3 – $\{+[P + p] \cdot [V \cdot w - W \cdot v]\}$, (4.8)

для ситуації C4 – $\{-[P + p] \cdot [V \cdot w - W \cdot v]\}$. (4.9)

Отже, результат порівняння залежить від зіставності різниці $V \cdot w - W \cdot v$ з нулем:

$$V \cdot w - W \cdot v > 0 \text{ чи } V \cdot w - W \cdot v < 0;$$

$$V/W > v/w \text{ чи } V/w < v/w \quad (4.10)$$

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»:

$$\frac{p \cdot V + P \cdot v'}{p \cdot W + P \cdot w'} - \frac{p \cdot V + P \cdot v}{p \cdot W + P \cdot w} =$$

$$= (p \cdot V \cdot p \cdot W + p \cdot V \cdot P \cdot w + P \cdot v' \cdot p \cdot W + P \cdot v' \cdot P \cdot w - p \cdot W \cdot p \cdot V - p \cdot$$

$$\cdot W \cdot P \cdot v - P \cdot w' \cdot p \cdot W - P \cdot w' \cdot P \cdot v) / (p \cdot W + P \cdot w') \cdot (p \cdot W + P \cdot w) = (4.11)$$

$$\frac{p \cdot P \cdot (V \cdot w - W \cdot v) + P \cdot (p \cdot W + P \cdot w) \cdot v' - P \cdot (p \cdot V - P \cdot v) \cdot w'}{(p \cdot W + P \cdot w') \cdot (p \cdot W + P \cdot w)}$$

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):

$$\{p \cdot P \cdot (V \cdot w - W \cdot v) + P \cdot (p \cdot W + P \cdot w) \cdot v' -$$

$$- P \cdot (p \cdot V - P \cdot v) \cdot w'\} > 0 \quad (4.12)$$

Таким чином:

$$v' > \frac{p \cdot V + P \cdot v}{p \cdot W + P \cdot w} \cdot w' + p \cdot \frac{W \cdot v - V \cdot w}{p \cdot W + P \cdot w} \quad (4.13)$$

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 (4.13).

Як і раніше, важливою виявляється різниця $W \cdot v - V \cdot w$, 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 – співвідносною 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 (4.13), коли кількість працівників групи «Б» надто велика (математично, $P \rightarrow \infty$), або надто мала (математично, $P \rightarrow 0$). У разі $P \rightarrow \infty$ співвідношення (4.13) набуває вигляду: $v' > v/w \cdot w'$, тобто

$$v'/w' > v/w \quad (4.14)$$

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 (4.13) набуває вигляду:

$$v' > (v \cdot W - w \cdot V)/W + V/W \cdot w', \text{ або, після тотожних перетворень,} \\ (v' - v)/(w' - w) > v/w \quad (4.15)$$

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. 4.1.

Таблиця 4.1

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 Семикіною М.В. і Дудко С.В.

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 $45,3\% \{ (7+6+3+4+1+2+2+1+2+5+8+5+3+6+3) / (15 \cdot 10) \cdot 100 \approx 45,3\% \}$ свідчить про необхідність суттєвого удосконалення діагностованої системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства за більшістю оцінених факторів. У даному разі (за наведеними даними табл. 4.1):

- 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. 4.2 наведено систематизацію ключових проблем мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу 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 4.2

**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. 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. 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. 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. Регламентація трудової діяльності, розробка вимог щодо дотримання регламенту професійних дій. Підкріплення мотивації застосуванням заохочень та санкцій. Перегляд Положення про преміювання з урахуванням потреби професійного розвитку персоналу.
Дефіцит кваліфікованих робітників, відсутність мотивації постійно навчатись	Модернізація робочих місць, підвищення оплати праці. 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. Розробка положень колективного договору, які передбачають належне мотиваційне забезпечення професійного розвитку персоналу. Розвиток корпоративної культури на підприємстві.

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення практичного досвіду

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.

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, 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 нашими розрахунками 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:

$$D = 75472 \cdot \ln(S) - 275468, \quad R^2 = 0,756, \quad \frac{dD}{dS} = \frac{75472}{S} \quad (4.16)$$

$$L = 0,2250 \cdot \ln(S) - 0,059, \quad R^2 = 0,6769, \quad \frac{dL}{dS} = \frac{0,225}{S} \quad (4.17)$$

$$L = 0,0774 \cdot \ln(D) + 0,0712, \quad R^2 = 0,8811, \quad \frac{dL}{dD} = \frac{0,0774}{D}, \quad (4.18)$$

де S – ефективність освіти;

L – індекс людського розвитку;

D – дохід на душу населення в дол. США.

Придатність моделей (4.16)-(4.18) 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 4.16 це, відповідно, S – мотиватор, D – результат; у моделі 4.17 – S – мотиватор, L – результат; у моделі 4.18 – 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 (4.16) $dD/dS = 75472/S$, для моделі (4.17) $dL/dS = 0,225/S$, для моделі (4.18) $dL/dD = 0,0774/D$). Тобто, зі збільшенням значення екзогенної змінної значення ендогенної змінної зменшується. На прикладі моделі (4.16): 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 (4.16)-(4.18).

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. 4.3).

Таблиця 4.3

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 (4.16) у п'ятому рядку таблиці; модель за описом (4.17) у шостому рядку таблиці; модель (4.18) у сьомому рядку таблиці. Значення змінних, застосованих у моделях в якості екзогенних (другий стовпець таблиці 4.3 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), (4.16-4.18). Їх поміщено у стовпець «очікуване за моделлю». Для порівняння поруч виписано значення результатів розрахунків, які були до збільшення значень екзогенних змінних (стовпець під назвою «було до впливу»). Результати порівняння значень, виписані у п'ятому і шостому стовпцях, подані у відсотках, оцінені й подані у останньому сьомому стовпці під назвою «збільшення, %».

Джерело: моделі (4.16-4.18), (Б.1), таблиці Б.4, Б.6 додатку Б, авторські розрахунки.

У таблиці 4.3 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 4.3:

- 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. 4.1-4.4) 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.

4.3. 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-трудових 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. 4.6).

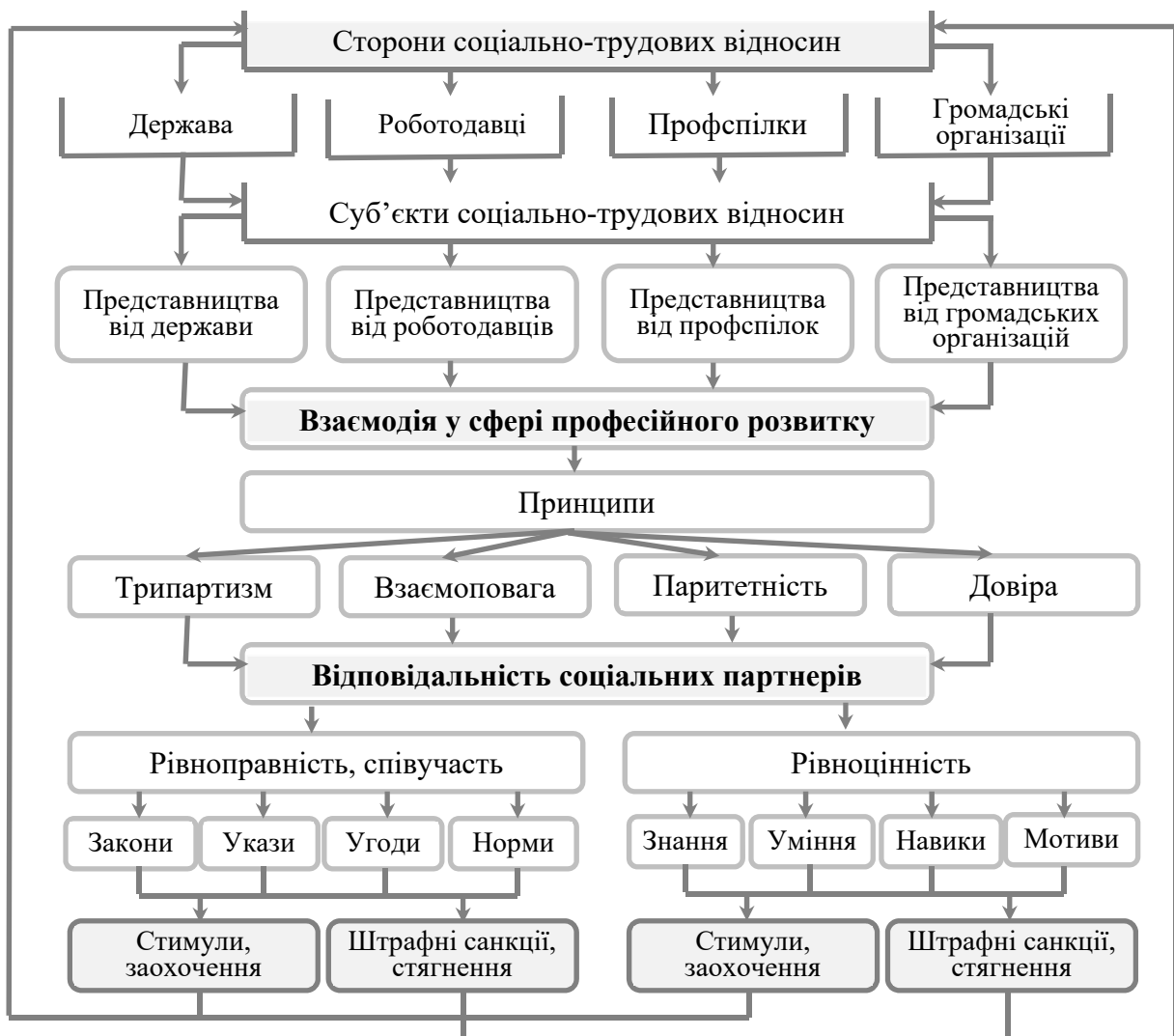


Рис. 4.6. Місце відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку у системі соціально-трудових відносин

Джерело: авторська розробка.

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 4.4).

Таблиця 4.4

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 Дудко С.В.

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 працівників²⁰⁸ (обробка даних авторська), представлені таблицею 4.5 та рисунками 4.6-4.9. Зауважимо, що у розробці таблиці 4.5 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.

²⁰⁸ Дослідження відповідальності як чинника професійного самовдосконалення. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://social-science.com.ua/article/1155>

Таблиця 4.5

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* $r = \frac{x \cdot \frac{1}{3} + y \cdot \frac{2}{3} + z \cdot \frac{3}{3}}{100}$
	не вира- жена	ситуа- тивна	вира- жена	
	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	
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
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
Осмисленість (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 авторами на основі даних²⁰⁸.

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, навиків, серед респондентів виявилося найменше. Загалом, уявлення щодо рівнів відповідальності залежно від мотиваційної налаштованості дають рисунки 4.7-4.10.

На рис. 4.7 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.

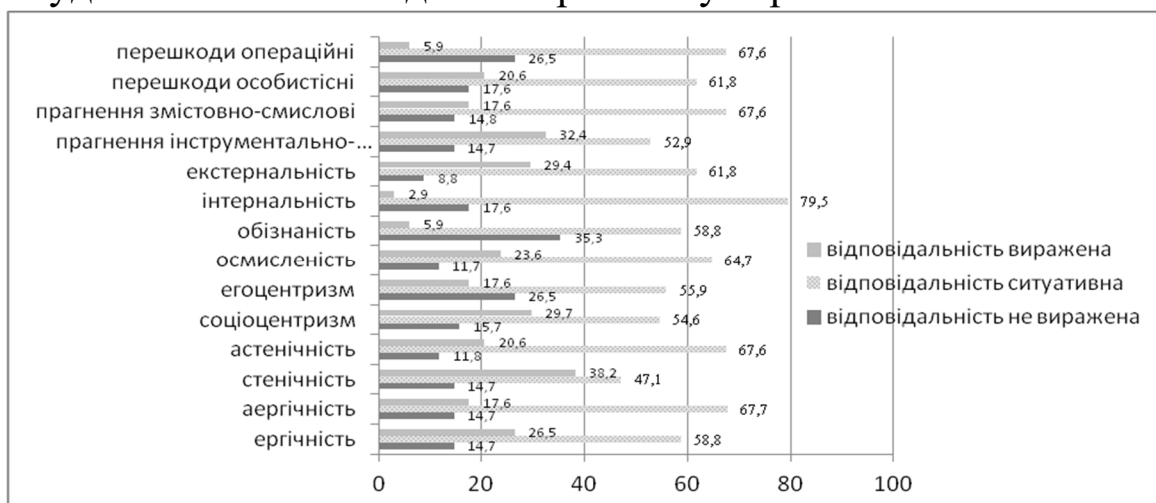


Рис. 4.7. Розподіл рівнів відповідальності залежно від мотиваційного налаштування суб'єктів професійного розвитку

Джерело: табл. 4.4, перерахунок даних авторський.

Окремо ілюструємо розподіл відповідальностей суб'єктів професійного розвитку за кожним із його рівнів: відповідальність не виражена (рис. 4.8); відповідальність ситуативна (4.9); відповідальність виражена (4.10). На прикладі рис. 4.8 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.

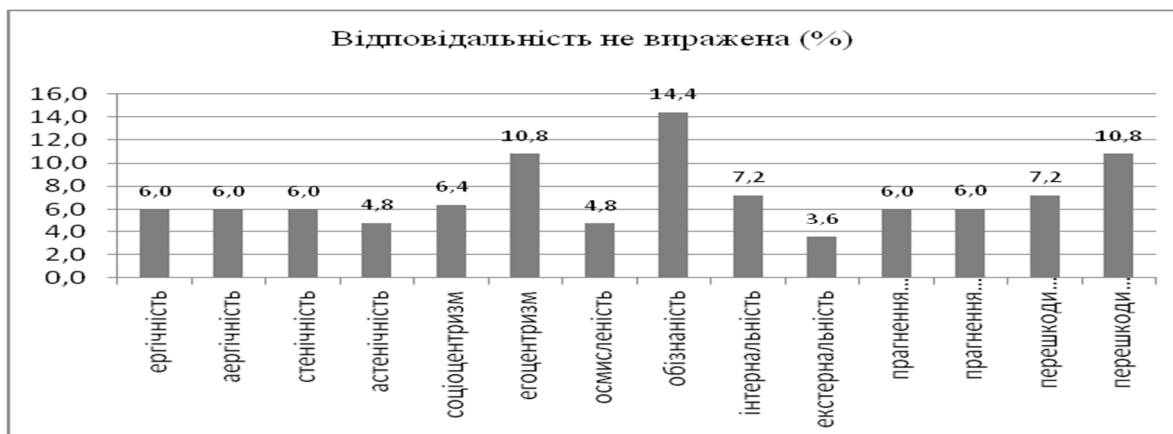


Рис. 4.8. Розподіл відповідальності, що не виявлена залежною від мотиваційного налаштування суб'єктів професійного розвитку

Джерело: табл. 4.4, перерахунок даних авторський.

Як про те свідчить рис. 4.9, відповідальність ситуативна найбільше виражена (9,2%) для мотивованості інтернальної, яка стосується прагнення суб'єкта самостійно управляти й контролювати прояви відповідальності.

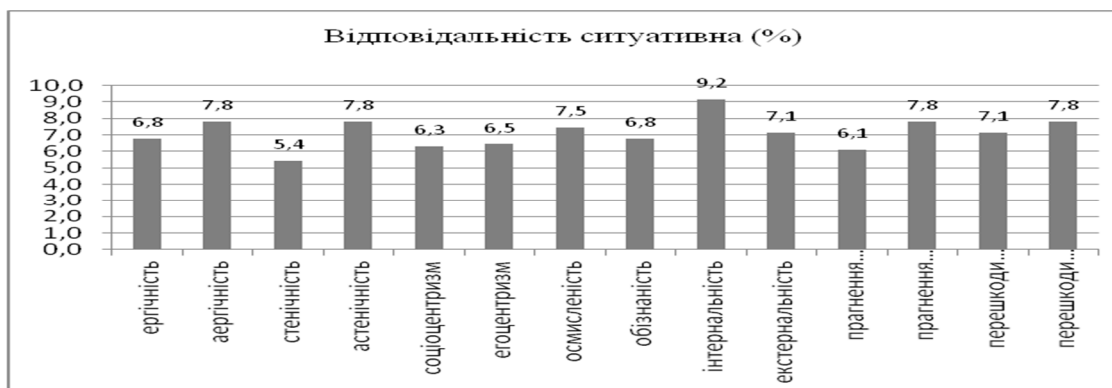


Рис. 4.9. Розподіл відповідальності ситуативної залежно від мотиваційного налаштування суб'єктів професійного розвитку

Джерело: табл. 4.4, перерахунок даних авторський.

Найменше (5,4% та 6,1%) вона виражена для мотивованостей, відповідно, стеничної (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 4.4 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 4.10, підпорядкована розбіжностям за мотиваційною налаштованістю найбільш виразно. Найбільше вона виражена для осіб, мотиваційно налаштованих на стеничність (13,2%) з домінуванням емоцій радості, гордості, оптимізму при реалізації цілей, яким вони підпорядковують свою діяльність.



Рис. 4.10. Розподіл відповідальності залежно

від мотиваційного налаштування суб'єктів професійного розвитку

Джерело: табл. 4.4, 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. 4.4), у разі ситуативної відповідальності (y) – у двох випадках із трьох, у разі відсутності відповідальності (x) – у одному випадку із трьох, отримуємо нагоду застосувати формулу $r = (x \cdot 1/3 + y \cdot 2/3 + z \cdot 3/3)/100$ і проаналізувати оцінені значення з позиції залежності їх від мотиваційного налаштування суб'єктів діяльності (рис. 4.11).

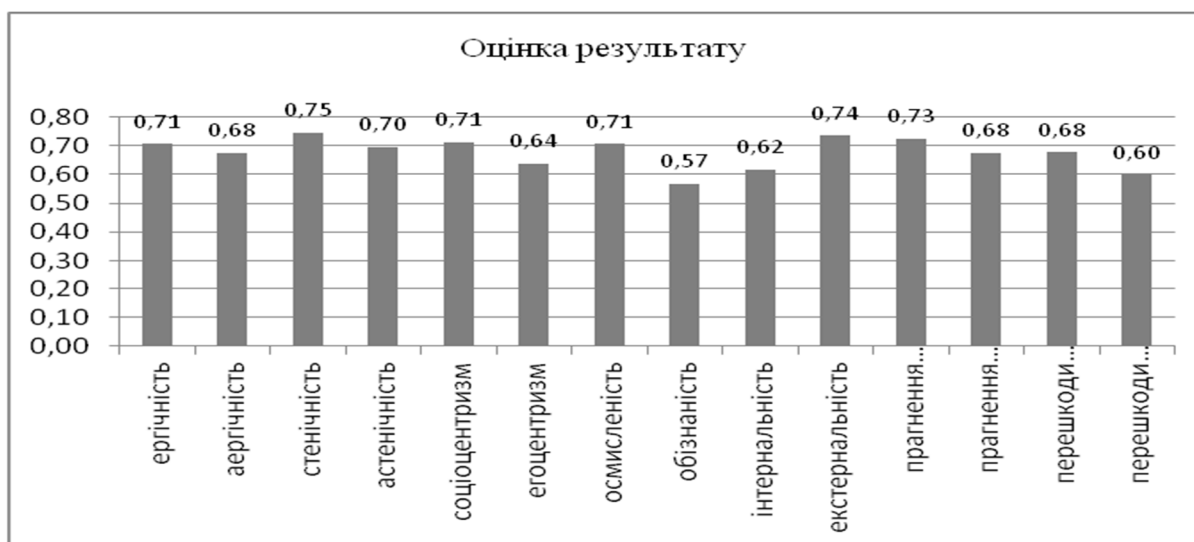


Рис. 4.11. Розподіл оцінок потенційного результату професійного розвитку з урахуванням мотиваційного налаштування респондентів

Джерело: табл. 4.4, 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. 4.4 даними щодо відповідальності суб'єктів у варіації «не виражена» (14,7%), «ситуативна» (58,8%) та «виражена» (26,5%) визначає результатом значення 0,71 ($r = (x \cdot 1/3 + y \cdot 2/3 + z \cdot 3/3) / 100 = (14,7 \cdot 1/3 + 58,8 \cdot 2/3 + 26,5 \cdot 3/3) / 100 \approx 0,71$), 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. 4.4. 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.

4.4. Посилення впливу держави на процеси професійної підготовки кваліфікованих робітників для вітчизняних підприємств

Ринкова економіка, орієнтована на стабільний та ефективний розвиток, повинна формувати таку систему підготовки кваліфікованих робітників, яка забезпечувала б можливості підвищення конкурентоспроможності працівників на зовнішньому та внутрішньому ринках, давала змогу бути компетентними в обраній професійній сфері. Це потребує вдосконалення регулювання системи професійної підготовки кваліфікованих робітників (СПКР) та її належного фінансового забезпечення як у закладах профтехосвіти, так і на підприємствах, у центрах професійного розвитку.

Стратегічними напрямками вдосконалення державного регулювання системи професійної підготовки вважаємо такі:

- розробку державної стратегії у сфері підготовки кваліфікованих робітників (ПКР) та плану заходів щодо її реалізації з урахуванням галузевої специфіки;

- розроблення науково-методичних засад формування нових інноваційних організаційних форм підготовки, пошук і реалізація нових технологій підготовки кваліфікованих робітників;

- стимулювання роботодавців до організації ПКР, до участі у підготовці навчальних програм, оновленні їх змісту;

- розробку системи професійних кваліфікацій та стандартів із професійної підготовки; узгодження з роботодавцями освітніх та професійних стандартів;

- створення умов для залучення саморегулюючих організацій до організації професійної підготовки на регіональному рівні;

- удосконалення нормативно-правового забезпечення функціонування системи безперервної професійної підготовки робітничих кадрів на макро- та мезорівнях; розробка та використання економічних методів регулювання системи перепідготовки робітничих кадрів;

– перехід від централізованої системи фінансування до змішаної, яка передбачає розробку механізмів залучення як державних, так і недержавних грошових коштів;

– забезпечення доступності свободи вибору професії для кожного працівника, що передбачає гнучкість, мобільність та варіантність вибору.

Держава має виконувати функції у сфері професійної підготовки, пов'язані з визначенням порядку фінансування закладів освіти та професійного навчання, встановленням податкових пільг та впровадженням інших форм впливу на ринок освітніх послуг з метою стимулювання підготовки фахівців за пріоритетними спеціальностями.

Важливими інструментами впливу держави на якість освітніх послуг, що надаються, виступають ліцензування, атестація, розробка та затвердження державних і галузевих освітніх та професійних стандартів.

Трансформація професійної підготовки в Україні потребує реформування на основі врахування сучасних і перспективних потреб розвитку суспільства. Розвиток інноваційних типів навчальних закладів професійної підготовки (багаторівневих професійних ліцеїв, коледжів, навчальних центрів державної служби зайнятості, навчально-виробничих, ресурсно-інформаційних центрів тощо) передбачає орієнтацію їх діяльності на задоволення потреб ринку праці у працівниках широкого профілю та високої кваліфікації, забезпечення послідовності в системі безперервної професійної освіти.

Досягненню ефективності державного регулювання системи професійного навчання робітничих кадрів сьогодні перешкоджає низка чинників та умов, зокрема:

1. Неврегульованою залишається нормативно-правова база взаємовідносин професійно-технічних навчальних закладів та замовників робітничих кадрів; відсутня інформація про реальний стан працевлаштування (закріплення на робочому місці) випускників ПТНЗ.

2. Відсутність системності у діяльності органів центральної та місцевої влади, підприємств, закладів освіти призводить до наростання диспропорцій як в економічному розвитку, так і на рівнях професійної зайнятості населення.

3. Слабкість взаємозв'язку між ринком праці та ринком освітніх послуг. Обмежені можливості прогнозування на державному, регіональному та галузевому рівнях потреби підготовки фахівців різних спеціальностей, що ускладнює процес оптимізації мережі професійно-технічних навчальних закладів. Відповідно, це звужує можливості ресурсного, фінансового та кадрового забезпечення функціонування навчальних закладів.

4. Дотепер не розроблені регіональні програми ПКР для задоволення потреб регіонального ринку праці, які повинні враховувати особливості становлення територіально-галузевої структури господарства, демографічну ситуацію та умови відтворення працересурсного потенціалу, тенденції ринку праці та регіональні потреби в кадрах певної спеціальності.

5. Слабкість координації діяльності навчальних закладів, що здійснюють професійну підготовку та перепідготовку, стосовно переліку професій, за якими здійснюється підготовка, призводить до дублювання професійних напрямів підготовки у регіонах. Водночас, у регіональному масштабі доволі часто спостерігається значна потреба у працівниках окремих професій, підготовка за якими або не здійснюється, або незначна.

6. Неефективною залишається система управління професійно-технічними навчальними закладами України на національному та регіональному рівнях, що обумовлює невідповідність рівня підготовки випускників ПТНЗ вимогам роботодавців, неефективне використання бюджетних коштів. Причинами існуючої ситуації є відсутність економічних стимулів, недосконалість нормативно-правової бази.

7. Принципи фінансування ПТНЗ не відповідають вимогам сучасного ринку праці. Слабка залежність обсягів бюджетного фінансування від ефективності роботи навчальних закладів, нормативна неврегульованість критеріїв та процедури визначення їх ефективності не стимулюють навчальні заклади забезпечувати високу якість підготовки кваліфікованих робітників.

8. Нормативно не визначений механізм планування діяльності навчальних закладів, який би базувався на результатах маркетингового

аналізу і міг бути використаний для визначення пріоритетів та розподілу ресурсів.

9. Морально застаріла матеріально-технічна база ПТНЗ не відповідає вимогам інформаційно-технологічного розвитку. Використання застарілих навчальних планів та програм, методичного забезпечення ускладнило можливості уніфікації навчального процесу у професійній освіті.

10. Рівень професійної компетентності керівників та педагогічних працівників навчальних закладів суттєво відстає від вимог до якості підготовки робітничих кадрів; посилюється відтік висококваліфікованих педагогічних кадрів з навчальних закладів професійної освіти та навчання в результаті збереження низьких рівнів оплати їх праці.

11. Вузькогалузева спрямованість програм підготовки робітників обумовлює недостатню професійну спрямованість навчання, їх адаптації до сучасного виробництва. Функції базових підприємств у процесі професійної підготовки залишаються досить обмеженими, що пов'язано, передусім, з проблемами оновлення навчального обладнання, організацією виробничої практики тощо.

12. Зберігається нормативна невизначеність механізмів налагодження зв'язків навчальних закладів з роботодавцями. Існуюча нормативна база професійної освіти й навчання передбачає налагодження зв'язків між навчальними закладами та роботодавцями на регіональному й національному рівнях. Однак механізми налагодження таких зв'язків, що передбачають розробку єдиних стандартів на рівні навчального закладу, нормативно не визначені.

13. Падіння престижу робітничих професій серед молоді; низька мотивація випускників до працевлаштування у зв'язку з непривабливістю першого робочого місця за умовами праці, її оплатою та ін.

14. Невідповідність застосовуваних моделей освіти світовим стандартам за методами й технологіями професійного навчання у розрізі окремих навчальних закладів, їх галузевого підпорядкування та системи професійної освіти в цілому.

Умови профнавчання на підприємствах сьогодні цілком залежать від власників підприємств та дієвості стимулювання роботодавців державою.

Забезпечення належних умов професійного навчання у центрах професійного розвитку, які створено службами зайнятості, залежить переважно від фінансових зусиль останніх.

Особливо проблемним залишається врегулювання питань щодо вдосконалення СПКР у навчальних закладах, які готують кваліфікованих робітників (ПТНЗ). Складним завданням залишається надання можливості делегування функцій управління професійно-технічними навчальними закладами на рівень регіонів, створення умов для оперативного прийняття управлінських рішень щодо професійно-технічної освіти та її фінансового забезпечення. Вирішення цього питання сприятиме посиленню ролі місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у формуванні робітничого потенціалу країни з максимальним врахуванням потреб регіонів у кваліфікованих робітничих кадрах. У свою чергу, професійно-технічні навчальні заклади повинні виявити готовність та покращити можливість досягнення сучасної якості професійно-технічної освіти у тісній взаємодії з регіональними ринками праці. Тільки у цьому випадку роботодавці матимуть стимули для інвестування у цільовий розвиток освітнього процесу.

Важливим напрямом стимулювання роботодавців до інвестування коштів у професійну освіту та навчання є запровадження системи фінансування установ професійної освіти за рахунок щорічних доходів, одержуваних від розміщення державних і приватних коштів без права використання самих коштів (система «ендаумент»).

Для визначення критеріїв оцінювання якості навчального процесу необхідно враховувати якість освіти, здійснювати моніторинг ефективності функціонування навчального закладу. Поліпшення якості освітніх послуг неможливе без розроблення дієвого механізму контролю за якістю професійної підготовки учнів професійно-технічних навчальних закладів, посилення значення практичної складової, забезпечення стажування викладачів на виробництві.

Без оновлення змісту освіти не можливо досягти ефективності професійної підготовки. У свою чергу, це потребує формування сучасних типових навчальних планів та програм, освітньо-кваліфікаційних характеристик, критеріїв кваліфікаційної атестації випускників та системи контролю знань, умінь і навичок, переліку основних засобів навчання за конкретними робітничими професіями. Реалізація даного завдання здійснюється шляхом розробки державних стандартів професійно-технічної освіти з професій по різних видах економічної діяльності. З метою підвищення ефективності цієї діяльності доцільне обов'язкове залучення представників роботодавців. Вищезазначене підтверджує необхідність розробки державою ефективних управлінських механізмів, здатних забезпечувати гнучке реагування професійно-технічних закладів на потреби регіонального ринку праці.

Реформування СПКР на прикладі професійно-технічних навчальних закладів передбачає реалізацію таких напрямів посилення впливу держави на цей процес:

1. Удосконалення системи управління навчальними закладами, зокрема: підвищення автономії навчальних закладів в управлінні фінансовими ресурсами; оптимізацію мережі освітніх установ з урахуванням демографічних та економічних факторів; децентралізацію, делегування управління автономії місцевих органів влади; оптимізацію адміністративних структур, перерозподіл функцій і повноважень між центральними і місцевими органами влади, місцевого самоврядування та освітніх установ; перехід до програмно-цільового управління; вдосконалення моніторингу; введення нової інформації та застосування комп'ютерних технологій; удосконалення процедур ліцензування, атестації та акредитації освітніх установ; розробку стандартів забезпечення інфраструктури для освітніх установ різних типів; удосконалення системи збору даних про чисельність і структуру випускників професійно-технічних навчальних закладів та їх подальше працевлаштування; організація моніторингу; розширення оперативної самостійності навчальних

закладів у частині використання основних та оборотних фондів; підвищення гнучкості системи навчання та забезпечення його зв'язку з соціально-економічним розвитком країни.

2. Поліпшення механізмів фінансування професійної підготовки у закладах професійно-технічної освіти: впровадження багатоканального фінансування освіти та перенесення акценту на фінансування за рахунок місцевих та регіональних бюджетів; заохочення приватних підприємств, організацій до інвестування коштів у професійну освіту та навчання; залучення грантів; встановлення стандартів бюджетного фінансування на національному та місцевому рівнях; прив'язка фінансування освітніх установ до числа учнів та ставки фінансування в розрахунку на одного учня; розширення спектру послуг, які навчальні заклади можуть пропонувати на ринку; підвищення ефективності фінансування освіти.

3. Підвищення якості ПКР у закладах професійно-технічної освіти: розробка національної системи показників для моніторингу якості освіти та підготовки кадрів; запровадження незалежних центрів оцінювання, що дозволяє підтверджувати кваліфікацію; розробка кваліфікаційних стандартів і навчальних програм на основі консультацій з роботодавцями; посилення практико орієнтованого змісту освіти; удосконалення професійної орієнтації.

4. Забезпечення доступу до якісної освіти та професійної підготовки у закладах професійно-технічної освіти: впровадження національної системи кваліфікацій; розробка програм безперервної освіти; заохочення роботодавців та робітників до участі у програмах безперервної освіти.

Децентралізація передбачає, передусім, модернізацію управління освітою; впровадження такої системи організації управління освітою, згідно з якою основними владними повноваженнями, необхідними для прийняття управлінських рішень, наділяються нижчі рівні ієрархічної піраміди управління. Це потребує чіткого розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління, поступової автономізації навчальних закладів. У кінцевому рахунку,

проведення децентралізації повинно бути спрямоване на розв’язання суперечностей між практикою централізованого замовлення на перепідготовку кадрів та попитом, що складається на регіональних ринках України; між необхідністю дидактичного і матеріально-технічного забезпечення професійного навчання молоді та низьким рівнем його відповідності сучасному змісту професій.

Посилення вимог роботодавців до кваліфікації та компетентності робітників, та, відповідно, й до випускників професійно-технічних навчальних закладів потребує розробки та впровадження механізмів визначення пріоритетних напрямів розвитку економіки, оновлення професійних занять.

Невід’ємною умовою становлення безперервного професійного навчання кадрів в Україні повинне стати формування Національної системи професійної кваліфікації, до складу якої має входити Національна рамка кваліфікації, розроблена відповідно до Європейської рамки кваліфікації. Ця рамка має забезпечувати поступове зростання обсягів підготовки та підвищення якісного рівня останньої (рис. 4.12).

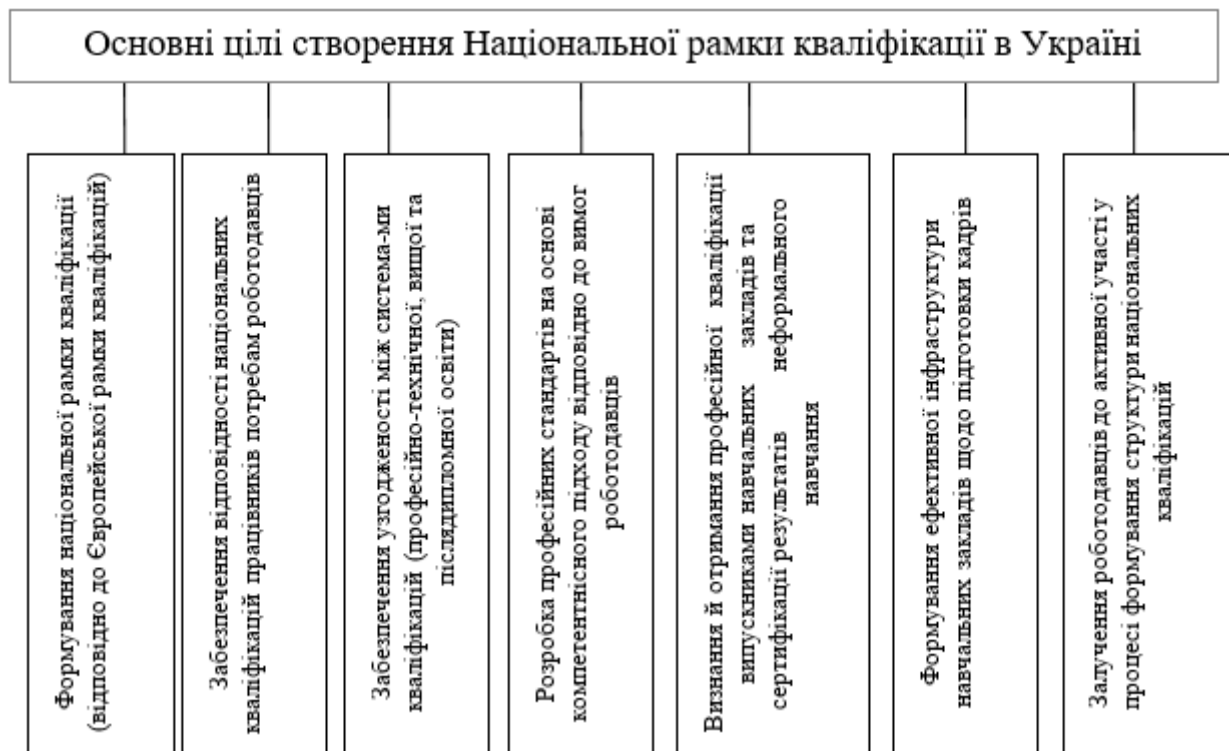


Рис. 4.12. Основні цілі створення Національної системи кваліфікації в Україні

Національна система кваліфікації включає засоби розробки та реалізації національної й регіональної політики у сфері кваліфікацій, інституціонального забезпечення, забезпечення якості процесу навчання, оцінювання та сертифікації, а також інших механізмів, які пов'язують професійну освіту і підготовку кадрів з ринком праці та суспільством. При цьому Національна рамка кваліфікацій виступає невід'ємною частиною системи кваліфікації, засобом демонстрації взаємовідношень між кваліфікаціями у країні, освіті, чи в конкретному секторі сфери зайнятості. Це – інструмент для розробки та класифікації кваліфікацій згідно зі встановленими критеріями для відповідних рівнів результатів навчання.

Перевагою формування Національної системи кваліфікації та відповідної рамки кваліфікації є врахування цих кваліфікацій у навчальних програмах професійно-технічних навчальних закладів. Водночас студенти, які отримують професійно-технічну освіту, можуть підтвердити якісний рівень освітньої кваліфікації шляхом отримання відповідної професійної кваліфікації, для чого вони мають продемонструвати, передусім, практичні знання та навички. Це, з одного боку, призведе до підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку праці, а з іншого, – до зменшення ризиків роботодавців щодо наймання фахівців з невідповідним професійно-кваліфікаційним рівнем.

Реалізація функцій освіти можлива на основі врахування дії чинників, пов'язаних з покращанням матеріально-технічного забезпечення її функціонування, посиленням інноваційного змісту та практикоорієнтованої спрямованості освіти. Основний напрям реалізації цього завдання полягає у розробці та впровадженні професійних стандартів, необхідних для підвищення рівня професійної мобільності робочої сили.

Розробка системи національних «професійних стандартів» на державному рівні обумовлює необхідність формування методології та механізму взаємозв'язку з державними освітніми стандартами. Основна мета цього – створення механізму як сертифікації персоналу,

так і формального визнання попереднього навчання чи досвіду, зорієнтованого на присвоєння відповідної професійної кваліфікації працівникам, які мають необхідні професійні знання та навички.

Наявність професійних стандартів та їх узгодженість з освітніми стандартами забезпечує можливість запровадження механізмів прискорення процесу отримання професійної кваліфікації. Цього можна досягнути шляхом акредитації знань, які були набуті на основі попереднього досвіду та неформального навчання, а також акредитації попереднього формального навчання. Значна частка професійних знань та досвіду отримується шляхом неформального навчання під час виконання професійних завдань та самостійного навчання, або ж вивчення різних курсів. Наявність таких нових професійних знань та навичок на підприємстві може бути ідентифікована шляхом атестації, а свідченням їх наявності мають бути результати професійної діяльності.

Незалежними інституціями, що діють на інституційних засадах та передбачають функціонування механізму сертифікації персоналу, присвоєння професійної кваліфікації працівникам, які мають необхідні професійні знання та навички, за умов їх належного підтвердження, виступають незалежні Центри сертифікації.

За Законом України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI від 12 січня 2012 року²⁰⁹ неформальне професійне навчання працівників здійснюється за їх згодою безпосередньо у роботодавця згідно з рішенням роботодавця за рахунок його коштів з урахуванням потреб власної господарської чи іншої діяльності та на договірній основі у професійно-технічних і вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах чи організаціях. Для організації підтвердження результатів неформального професійного навчання працівників у складі державної служби зайнятості (за участю професійно-технічних навчальних закладів, підприємств, установ, які мають ліцензію на право здійснення освітньої діяльності за

²⁰⁹ Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI від 12 січня 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http : //zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17) – Останній доступ : 2012. – Назва з екрану [http : //zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17)

визначеними професіями) створюються центри визнання результатів неформального професійного навчання.

Не менш важливим моментом формування Національної системи кваліфікацій є формування інноваційної навчальної інфраструктури, до складу якої входять галузеві (корпоративні) і територіальні навчальні центри, вищі навчальні заклади, консультаційні пункти, представницькі органи, зорієнтовані на організацію та стимулювання процесу професійного навчання на виробництві. При цьому процес створення корпоративних навчальних центрів для отримання нової спеціальності чи підвищення кваліфікації потребує стимулювання з боку держави.

Система оцінки професійного рівня кадрів на базі сертифіката компетенції (competency-based human resource approach) забезпечує можливості для узгодження поведінки окремих працівників зі стратегічними цілями підприємства. Це формує умови для підвищення якості та результативності праці, кар'єрного зростання кадрів, підвищення мобільності перепідготовки працівників.

Посилення впливу держави на підвищення ефективності професійної освіти може проявитися через сприяння створенню Національної агенції з професійних кваліфікацій. Серед найбільш важливих функцій цієї агенції слід зазначити експертизу нових кваліфікацій та професійних стандартів, ліцензування та акредитацію незалежних центрів оцінювання, які будуть організовувати процеси оцінювання знань та навичок відповідно до вимог певних кваліфікацій, а також агенцій з розробки стандартів та провайдерів освітніх послуг.

Система управління галузевими агенціями з визначення потреб у навчанні та розробці професійних стандартів передбачає їх функціонування, яке базується на засадах соціального діалогу. Галузеві агенції можуть створюватися у співпраці з відповідними громадськими організаціями та отримувати бюджетне фінансування для проведення власної діяльності.

Реалізація концепції безперервної освіти забезпечує досягнення високої професійної компетентності працівників, виступає

передумовою та засобом реалізації ефективного механізму формування інноваційних компетенцій сучасного фахівця та передбачає регулюючий вплив держави через:

- формування системи безперервного навчання осіб із запровадженням ступеневої підготовки і створення умов для самоосвіти;
- заохочення роботодавців до працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів;
- забезпечення рівного доступу до якісної безкоштовної освіти представникам різних соціальних верств населення, регіонів тощо;
- заохочення здійснення громадянами витрат на отримання освіти для себе та членів сім'ї шляхом створення відповідних кредитних, страхових програм, системи податкового кредиту;
- застосовування децентралізованого підходу до професійної підготовки з метою врахування потреб регіональної економіки та задоволення освітніх потреб місцевого населення;
- здійснення якісних змін у системі підвищення кваліфікації та підготовки кадрів, забезпечення їх відповідності тенденціям розвитку ринку праці та потребам людини удосконалювати свій освітній та кваліфікаційний рівень протягом усього життя.

Взаємодія ринку праці та ринку освітніх послуг може забезпечуватися через соціальний діалог. З метою сприяння підвищенню якості підготовки робітників на державному та регіональному рівнях необхідно ініціювати формування організаційно-економічного механізму взаємодії у сфері ПКР між усіма зацікавленими сторонами (соціальними партнерами: навчальними закладами, органами державного та місцевого самоврядування, роботодавцями, профспілками та зацікавленими громадськими організаціями).

Оскільки підготовка кваліфікованих робітників (ПКР) є основою забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці, важливою складовою законодавчого регулювання професійної підготовки виступають нормативно-правові акти з окремих аспектів

функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітного населення. Зокрема, Законом України «Про зайнятість населення» визначено, що професійна підготовка, підвищення кваліфікації і перепідготовка осіб, які зареєстровані у службі зайнятості як такі, що шукають роботу, безробітних, може здійснюватися у випадках: неможливості підібрати відповідну роботу через відсутність у громадянина необхідної професійної кваліфікації; необхідності змінити кваліфікацію у зв'язку з відсутністю роботи, яка відповідає професійним навикам громадянина; втрати здатності виконання роботи за попередньою професією; необхідності підібрати відповідну роботу інвалідові, в тому числі з умовою про виконання роботи в домашніх умовах, відповідно до рекомендацій МСЕК, наявної кваліфікації та з урахуванням його побажань пошуку роботи вперше і відсутності професії (спеціальності)²¹⁰.

Професійне навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка громадян організовуються державною службою зайнятості за її направленням у навчальних закладах, на підприємствах, в установах та організаціях (незалежно від їх підпорядкованості) згідно з укладеними договорами, або у спеціально створюваних для цього навчальних закладах державної служби зайнятості. Згідно з Концепцією професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення професійне навчання незайнятого населення повинне сприяти ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступати засобом профілактики масового безробіття, відігравати значну роль у підготовці кадрів для структурної і технологічної перебудови галузей економіки, стимулювати пошук незайнятим громадянином найефективніших шляхів підвищення свого професійно-кваліфікаційного рівня, інтелектуальної та трудової незалежності.

Відповідно до Концепції, основною метою професійного навчання незайнятих громадян є сприяння їм у працевлаштуванні шляхом

²¹⁰ Закон України «Про зайнятість населення» від 5.07.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

отримання професії (спеціальності) або вдосконалення кваліфікації та підвищення за рахунок цього рівня їх конкурентоспроможності на ринку праці²¹¹. При цьому основними напрямками розвитку системи професійного навчання незайнятого населення, що визначені Концепцією професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення, є:

- здійснення навчання відповідно до державних освітніх стандартів і вимог ринку праці;

- забезпечення навчання у таких обсягах, які сприятимуть продуктивній і вільно обраній зайнятості та повному задоволенню поточних і перспективних потреб ринку праці;

- формування правових, економічних, соціально-психологічних, інформаційно-методичних, матеріально-технічних і фінансових засад розвитку системи професійного навчання незайнятого населення, організація науково-методичного та нормативного забезпечення її функціонування;

- створення належної власної навчально-матеріальної бази державної служби зайнятості для навчання незайнятого населення за рідкісними професіями та за професіями, обсяги підготовки за якими в діючих навчальних закладах не задовольняють попит на територіальному ринку праці;

- розширення взаємозв'язків з професійними навчально-виховними та вищими навчальними закладами різних форм власності для здійснення на їх базі професійного навчання;

- удосконалення інформаційно-рекламної роботи (підготовка та видання проспектів, буклетів, відеофільмів, радіо - і телепередач);

- запровадження заходів економічного зацікавлення підприємств у своєчасній перепідготовці та підвищенні кваліфікації вивільнених працівників з метою подальшого їх працевлаштування на даному підприємстві;

²¹¹ Постанова Кабінету Міністрів України «Про Концепцію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення» № 150 від 1 лютого 1996 р.

- визначення науково обґрунтованого переліку інтегрованих робітничих професій і спеціальностей фахівців для професійного навчання незайнятого населення відповідно до попиту на ринку праці на основі державного класифікатора професій;
- створення гнучкої системи підвищення кваліфікації незайнятих робітників і фахівців з урахуванням нових напрямів розвитку науки і техніки, передових методів господарювання й управління;
- забезпечення тісної взаємодії органів освіти і державної служби зайнятості у професійному навчанні незайнятого населення;
- підготовка типових навчальних планів, програм, підручників, навчальних і методичних посібників, дидактичних матеріалів для навчання та забезпечення їх тиражування;
- удосконалення навчально-виховного процесу на основі впровадження активних методів навчання, нових педагогічних технологій, інформатизації;
- організація міжнародного співробітництва у сфері професійного навчання незайнятого населення з метою обміну досвідом роботи, виведення професійного навчання незайнятого населення на рівень розвинутих країн світу²¹².

Актуальність заходів такого змісту обумовлюється тим, що при існуванні прогнозу щодо перспективної потреби в кадрах дотепер не існує ефективних інструментів впливу на абітурієнтів з метою коригування структури та якості професійної підготовки відповідно до потреб ринку праці.

В умовах формування ринку освітніх послуг з боку попиту та з боку пропозиції взаємодіють різні суб'єкти. При цьому у процесі надання освітніх послуг бере участь достатньо широке коло посередників, зокрема, органи служби зайнятості, реєстрації і ліцензування освітніх установ, а також громадські інститути і структури, що здійснюють просування цих послуг, їх інформаційний супровід.

²¹² Постанова Кабінету Міністрів України «Про Концепцію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення» № 150 від 1 лютого 1996 р.

Важливим напрямком розвитку нормативно-правової бази державного регулювання ПКР є чітке оформлення взаємовідносин роботодавців, ПТНЗ, Центрів професійно-технічної освіти та регіональних служб зайнятості населення. Необхідно удосконалити правові норми, які зобов'язують підприємства різних форм власності вести звітність щодо проведення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів.

Під час оцінювання ефективності СПКР основними критеріями мають виступати рівні працевлаштування працівників після участі у програмах та частота звернень осіб, підготовлених у рамках цих програм, до служби зайнятості за допомогою у працевлаштуванні або постановки на облік як безробітного. Поряд з цим, перенавчання може вважатися ефективним у тому випадку, коли у процесі навчання працівники набувають якостей, які в перспективі можуть підвищити рівень їх конкурентоспроможності на ринку праці. Це перенавчання може вважатися ефективним навіть у випадку, коли працівники не отримують робоче місце відразу після закінчення навчання у рамках зазначених програм, проте мають можливість працевлаштуватися пізніше. Разом з тим соціальний ефект від організації професійного навчання населення, у рамках таких програм, проявляється через підвищення ступеня адаптованості їх учасників, що тимчасово залишилися без роботи, до змін економічної кон'юнктури на ринку праці. Основним результатом реалізації програм професійної підготовки виступає не просто сприяння працевлаштуванню випускників цих програм, а забезпечення підвищення конкурентоспроможності громадян, що пройшли перенавчання. Це передбачає поліпшення якісних параметрів робочої сили, яка вийде на ринок праці. На рис. 4.13 проілюстровано схему реалізації професійної підготовки у Центрі професійно-технічної освіти (ЦПТО). Йдеться про те, що професійним навчанням дорослих можуть займатися Центри професійно-технічної освіти (ЦПТО), які використовують ресурсні центри потужних підприємств або центри, створені у регіонах для домінуючих професій.

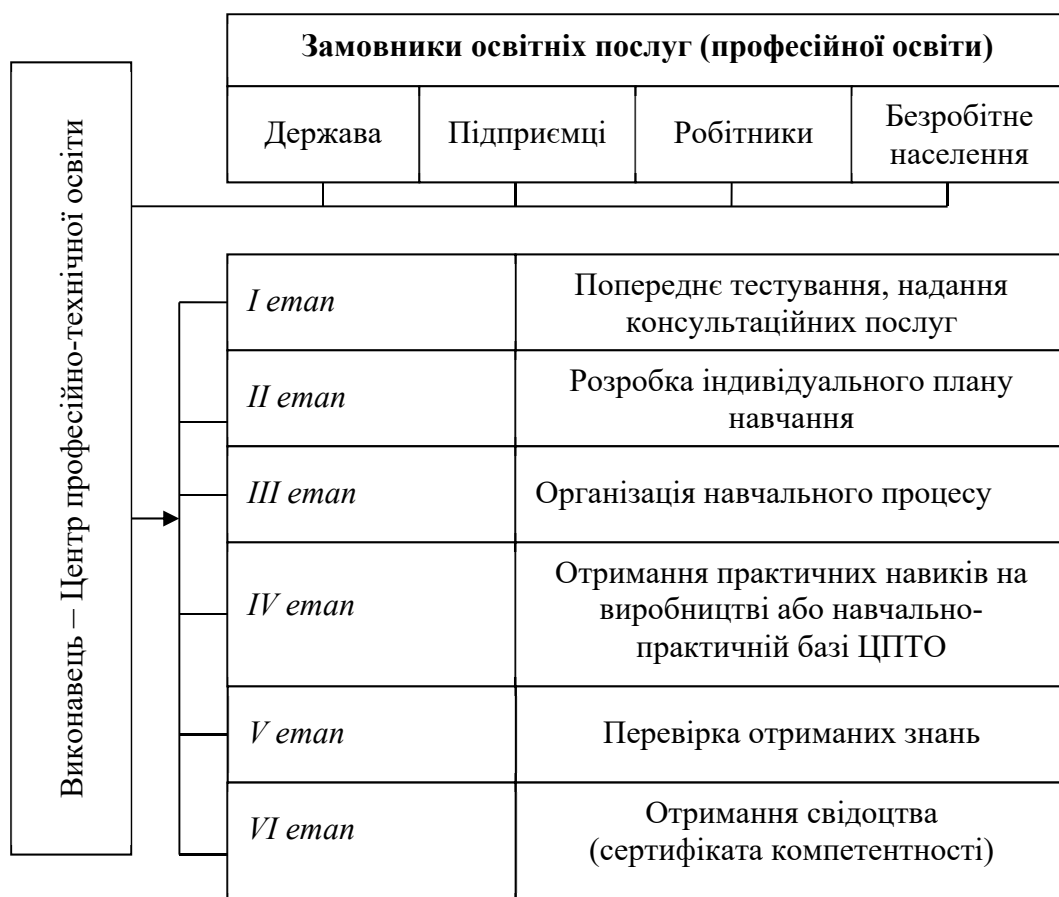


Рис. 4.13. Організаційна схема підготовки кваліфікованих робітників у Центрі професійно-технічної освіти

Джерело: схему розроблено Орловою А.А.

Робітники, які вже мають певну професію та досвід роботи, матимуть можливості підвищити кваліфікацію або отримати іншу професію, скориставшись послугами ЦПТО, та після закінчення навчання отримати сертифікат компетентності. Замовниками навчання можуть виступати основні суб'єкти ринку праці, що потребують професійної підготовки або перепідготовки за умов мінімальних витрат та максимальних результатів щодо отримання професійних знань і практичних навичок. Виконавцем виступає ЦПТО Державного центру зайнятості України, який забезпечує як теоретичний, так і практичний етапи професійної підготовки слухачів. Забезпечення безперервності професійного навчання з використанням технології Модулів трудових навичок на базі компетентнісного підходу на принципово новому рівні дає можливість забезпечити ефективність та

доцільність професійної підготовки дорослого населення, забезпечує цілий ряд переваг, усуває недоліки в існуючій системі професійної підготовки і характеризується кількісними і якісними показниками (структурні елементи організації та проведення професійного навчання дорослого населення наведені на рис. 4.13).

Технологічні процедури організації та забезпечення професійної підготовки у центрах професійно-технічної освіти, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності дорослого населення, передбачають проходження наступних етапів: визначення форм та методів навчання; розробка правил прийому; розробка спільно з роботодавцями робочих навчальних планів та програм на основі типових навчальних планів і програм; організація професійного навчання слухачів, у тому числі виробничого навчання слухачів на підприємствах; організація спільно з роботодавцями підвищення кваліфікації, стажування майстрів виробничого навчання, викладачів; атестація педагогічних працівників; забезпечення навчально-методичного супроводу навчального процесу; здійснення контролю за навчально-виробничим процесом та якістю професійного навчання.

Орієнтація на задоволення короткострокових потреб у робочій силі певного професійно-кваліфікаційного рівня послаблює можливості подолання структурного дисбалансу ринку праці. Необхідним для забезпечення ефективності ПКР є використання у ході навчального процесу новітніх освітніх технологій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підготовленої робочої сили; періодичне оновлення змісту навчальних програм. Використання цих технологій повинне сприяти розширенню профілю тих спеціальностей, які учасники програм отримують у процесі підготовки, реалізації ними можливостей оволодіння суміжними професіями.

Вважаємо, що основними тенденціями розвитку СПКР мають стати:

- посилення децентралізації діяльності ПТНЗ, передачу на регіональний і місцевий рівень прав щодо вирішення конкретних питань організації та функціонування різних видів підготовки кадрів, оцінки їх професійної компетенції та інше;

– індивідуальний характер планування та організації професійної підготовки (під кожне конкретне робоче місце з врахуванням особливостей роботи підприємств регіону);

– відповідність рівня підготовки робітничих кадрів, особливо на виробництві, інноваційному розвитку національної економіки;

– розвиток СПКР на основі поєднання професійної підготовки різних рівнів та її диверсифікації;

– застосування інноваційної моделі розвитку СПКР на основі переходу від класичної професійної підготовки робітника до проблемно-орієнтованої безперервної професійної підготовки, створення спеціальних комплексів або систем, які об'єднують заклади професійної підготовки, науково-дослідні організації і виробничі підприємства;

– розробка, узгодження і реалізація освітніх програм за принципом спадкоємності різних рівнів освіти;

– розвиток та інтеграція навчання в європейський простір професійної підготовки кадрів.

Серед пріоритетних напрямів державного впливу на підвищення ефективності ПКР пропонуємо виокремити, передусім, такі:

1. Налагодження дієвого контролю за працевлаштуванням та подальшою трудовою діяльністю випускників на зазначеній посаді та за отриманою спеціальністю. Це можливо забезпечити на основі моніторингу працевлаштування випускників, що передбачає взаємодію органів виконавчої влади різних рівнів, об'єднань роботодавців та навчальних закладів щодо визначення необхідних обсягів підготовки кадрів за деталізованим переліком професій.

2. Розробку адекватних механізмів оцінювання відповідності кваліфікації випускників професійно-технічних навчальних закладів потребам ринку праці шляхом моніторингу професійної кар'єри випускників після закінчення навчальних закладів.

3. Стимулювання роботодавців до організації виробничої практики студентів з метою ознайомлення з виробничим процесом та

подальшим їх працевлаштуванням на цих підприємствах, забезпечення стажування викладачів навчальних закладів на підприємствах, поліпшення наявної навчально-матеріальної бази.

4. Внесення змін до статті 3 Закону України «Про професійно-технічну освіту» у частині доповнення поняттям «базове підприємство», оскільки для підприємств, які утримують або фінансують професійно-технічні заклади, не передбачені пільги чи інші стимулюючі економічні фактори. Відповідно, порушений взаємозв'язок між соціальними партнерами в підготовці робітничих кадрів, що погіршує фінансово-матеріальне забезпечення галузі професійної освіти і навчання (навчальні заклади утримуються лише за видатки Державного бюджету).

5. Внесення до складу інших витрат підприємства, що підлягають виключенню з порядку оподаткування (підпункт 138.10 «Інших витрат» статті 138 Податкового кодексу «Склад витрат та порядок їх визнання»), витрат підприємства на утримання на балансі професійно-технічних навчальних закладів.

6. Стимулювання роботодавців до участі у підготовці навчальних програм, узгодженні освітніх та професійних стандартів. Це передбачає налагодження взаємодії ПТНЗ з роботодавцями у розробці нових навчальних програм та оновленні змісту існуючих програм; підвищення частки практичного компонента у складі навчальних програм; впровадження виробничої практики (програм стажування).

7. Внесення змін до статті 29 Закону України «Про зайнятість населення» у частині зміни порядку оплати керівників стажування (наставників). Викласти пункт 4 статті 29 у такій редакції: «Робота керівників стажування, призначених з числа працівників підприємства, організації, установи, може оплачуватися підприємством, організацією, установою за рахунок коштів, передбачених на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів, додатково на строк стажування щомісяця у розмірах не менше 10 відсотків суми основної заробітної плати, яку вони отримують за основним місцем роботи».

8. Розроблення методичних підходів до довгострокового прогнозування потреби економіки у робочій силі у професійно-кваліфікаційному розрізі. Покращення інформаційного забезпечення прогнозування розвитку ринку праці за професіями та видами економічної діяльності. Це потребує залучення додаткових джерел інформації з метою отримання необхідної для прогнозування інформації щодо існуючої структури робочої сили за професіями та видами економічної діяльності.

9. Поліпшення управління системою освіти, підготовкою кваліфікованої робочої сили, приведення цієї системи у відповідність до національних та регіональних потреб економіки у фахівця певних спеціальностей; оптимізація мережі навчальних закладів.

10. Удосконалення порядку формування та розміщення державного замовлення на підготовку робітників з урахуванням потреби ринку праці.

11. Розробка методичних підходів до оцінювання якості освіти, розробка критеріїв оцінювання (створення незалежних кваліфікаційних центрів);

12. Створення нормативно-законодавчої бази розвитку державно-приватного партнерства у сфері освіти; запровадження стимулів (насамперед, податкових пільг) для збільшення інвестицій бізнесу у розвиток професійної освіти та навчання.

4.5. Вдосконалення управління витратами на персонал в контексті мотивації професійного розвитку

Загальні міркування про управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства приводять до висновку, що цей процес має супроводжуватись використанням певного організаційно-методичного інструментарію варіювання витратами на персонал залежно від дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Чинники, що піддаються впливу з боку господарюючого суб'єкта,

зумовлюють якість менеджменту, своєчасність і цілеспрямованість управлінської діяльності. Дія чинників зовнішнього середовища є слабкопрогнозованою, практично нерегульованою з боку підприємства та зумовлює вектор його діяльності, підпорядковуючи внутрішні процеси тенденціям розвитку.

З огляду на це моделювання витрат на утримання і розвиток персоналу слід дослідити, базуючись на врахуванні ступеня впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього проведемо аналіз літературних джерел з метою виділення чинників, які впливають на процес з утримання і розвитку персоналу. На думку Н.Л. Гавкалової²¹³, до внутрішньоорганізаційних факторів системи управління знаннями доцільно віднести кваліфікаційно-професійний рівень персоналу, сприяння інноваційному розвитку управління персоналом, соціальний фактор, рівень розвитку системи менеджменту персоналу, стимулювання до розвитку системи управління знаннями.

Л.Ф. Ніколаєнко²¹⁴ відокремлює такі фактори, що впливають на ефективність управління персоналом, як фізіологічні, технічні й технологічні, структурно-організаційні, соціально-економічні, соціально-психологічні, територіально-ситуаційні. Причому зазначену класифікацію факторів автори розділяють на нерегульовані (не залежать від управлінських рішень), слабкорегульовані (фактори, що мають велику інертність, зміна яких за певний період часу майже не залежить від управлінських рішень) та регульовані (характеризують якість управління персоналом, рівень організації виробництва й праці, ступінь використання ресурсів тощо).

Провідний український вчений, що займається питаннями, які лежать у площині трудової сфери, Л.І. Михайлова відокремлює такі чинники макросередовища при формуванні людського капіталу –

²¹³ Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 400с.

²¹⁴ Ніколаєнко Л.Ф. Формування персоналу регіональних структур : Монографія / Л.Ф. Ніколаєнко. – Х., 2008. – 328 с.

правовий, економічний, соціальний, демографічний. Дана класифікація є розгорнутою, структурованою та системно представляє всі чинники впливу на формування і використання людського капіталу²¹⁵.

Окресленій науковій позиції сприяють пошуки О.А. Грішнова, яка також окреслює наукові позиції в розрізі чинників людського капіталу, що за змістом поділені на демографічні, соціально-демографічні, соціальні, економічні, організаційно-економічні, екологічні.

Так, базуючись на дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених з цієї проблематики²¹⁶, до чинників макроекономічного характеру можна віднести економічні, інноваційно-технологічні, соціальні, політико-правові, глобалізаційні, інституційні. З огляду на зазначене слід провести кваліфікований аналіз змісту їх структури та пояснень щодо практичного навантаження й ступеня впливу на управління витратами.

Відносно чинників внутрішнього середовища слід зазначити, що реальна оцінка їх значущості базується на доробках відомих вчених²¹⁷ та полягає в структуризації у розрізі таких аспектів техніко-технологічного, інноваційно-інвестиційного, маркетингу та збуту, фінансово-економічного, персоналу, соціально-психологічного, організаційного. В розрізі цих аспектів найбільш кваліфіковані фахівці шляхом експертного анкетування визначатимуть їх роль та значущість у процесі управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

З огляду на викладене в Додатку Е склад чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

²¹⁵ Михайлова Л.І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л.І. Михайлова. – Суми : Довкілля, 2004. – 326 с.

²¹⁶ Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2002. – 254 с.;

Михайлова Л.І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л.І. Михайлова. – Суми : Довкілля, 2004. – 326 с.

²¹⁷ Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 400с.;

Ніколаєнко Л.Ф. Формування персоналу регіональних структур : Монографія / Л.Ф. Ніколаєнко. – Х., 2008. – 328 с.

Оцінку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень витрат з утримання і розвитку персоналу здійснено, використовуючи матричний аналіз складання профілю середовища Дж. Вільсона, який базується на оцінці відносної значущості для підприємства окремих факторів середовища.

Чинники зовнішнього середовища оцінюються експертами за такими шкалами:

- важливість для галузі: «3» – велика; «2» – помірна; «1» – слабка;
- вплив на підприємство: «3» – сильний; «2» – помірний; «1» – слабкий; «0» – відсутній;
- спрямованість впливу: «+1» – додатна; «-1» – від’ємна.

Чинники внутрішнього середовища оцінюються експертами за такими шкалами:

- вплив на підприємство: «3» – сильний; «2» – помірний; «1» – слабкий; «0» – відсутній;
- спрямованість впливу: «+1» – додатна; «-1» – від’ємна.

Що ж стосується спрямованості впливу, то слід зауважити, що при різних обставинах фактори можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив, тому пропонується для всіх чинників за всіх рівних умов схилитися до позитивної спрямованості їх впливу на управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

Інтегральна оцінка ступеня важливості кожного чинника зовнішнього середовища для підприємства обчислюється як добуток трьох експертних оцінок, а чинників внутрішнього середовища – двох експертних оцінок. Дане дослідження є основою для виділення тих факторів, що мають найбільш важливе значення для процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства і заслуговують на пильну увагу.

Оцінювання проведемо, використовуючи експертний метод. Склад експертів формують фахівці й керівники таких підприємств, як ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «Червона зірка», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Віра-Сервіс», ПАТ «Гідросила АТМ», ПАТ «Кіровоградський

завод дозуючих автоматів», ПрАТ «НВО «ЕТАЛ», ПрАТ «Світловодський завод «Луч», ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня», ПАТ «Кіровоградський проектно-конструкторсько-технологічний інститут «Маштехкомплекс», ПАТ «Кіровоградська сільгосптехніка», ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка», ПАТ «Завод «Пуансон», ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод», ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш». Склад експертів перевірено на основі аналітичного визначення їх компетентності з урахуванням результатів минулої професійної діяльності. Кількість експертів залежить від низки факторів та умов, наприклад, важливості й складності задачі, що вирішується, наявності можливостей для розвитку та ін. Для визначення кількості експертів пропонується використовувати такі формулу (4.1)²¹⁸:

$$H_{min}^e = 0,5 \cdot \left(\frac{3}{n} + 0,5 \right), \quad (4.19)$$

де H_{min}^e – мінімальна необхідна кількість експертів, осіб;
 n – можлива похибка результатів експертизи ($0 < n < 1$).

Прийmemo значення достовірності отриманих результатів рівним 94% (тобто величина похибки дорівнює 6%). Тоді згідно з формулою (4.19)

$$H_{min}^e = 0,5 \cdot \left(\frac{3}{0,06} + 0,5 \right) = 25,25 \text{ осіб.}$$

Таким чином, в експертному опитуванні братимуть участь 25 осіб.

Обробка результатів здійснювалась на основі методу безпосереднього оцінювання (бального методу), який являє собою упорядкування показників, що досліджуються, залежно від важливості шляхом наведення балів кожному з них. При цьому найбільш важливий об'єкт отримує найбільшу кількість балів за прийнятою шкалою.

Зібрані думки експертів необхідно обробити не тільки кількісно, а й якісно (змістовна інформація), адже часто вони повністю не

²¹⁸ Лесков А.Ф. О понятии эффективности затрат на персонал и её оценке / А.Ф. Лысков // Кадры предприятия. – 2004. – № 10. – С. 33-37.

співпадають. Необхідно кількісно оцінити ступінь узгодженості експертів й встановити причини неспівпадіння суджень (табл. 4.6-4.8).

Для оцінки ступеня узгодженості думок експертів необхідно використовувати коефіцієнт конкордації, який визначається за формулою:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n [\sum_{i=1}^k A_{ij} - K[\frac{(H+1)}{2}]]^2}{k^2 (H^3 - H)}, \quad (4.20)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

$\sum_{j=1}^k A_{ij}$ – сума рангів, виставлених експертами;

K – кількість експертів;

H – кількість об'єктів ранжування.

Коефіцієнт конкордації може змінюватись у діапазоні $1 > W > 0$. При $W = 0$ узгодженість думок експертів відсутня, а при $W = 1$ – узгодженість абсолютна.

Узгодженість достатня при $W \geq 0,5$. Таким чином, думки експертів при оцінці впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, узгоджені, адже W дорівнює 0,6347, 0,6095 та 0,671543 відповідно. Таким чином, автором доведена узгодженість думок експертів, що дає підстави використовувати результати експертного опитування у подальших дослідженнях.

У табл. 4.9 наведено профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, а в табл. 4.10 – чинників внутрішнього середовища підприємства. Профілі середовища побудовані на основі обробки анкет, що заповнені експертами, агреговані дані за якими подано в табл. Е.1-Е.3. Спрямованість впливу визначає прямий або опосередкований вплив чинника на досліджуваний процес. Виходячи зі змісту та структури чинників, а також характеру управління витратами, чинники зовнішнього та внутрішнього середовища чинять прямий вплив, тому у відповідних табл. спрямованість впливу позначаємо через «+».

Таблиця 4.6

Матриця рангів чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу (за шкалою «Важливість для галузі»)

Фактори чинників	Експерти																									$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	$\frac{K \cdot (H + 1)}{2}$	$\sum_{j=1}^k A_{ij} - \frac{K \cdot (H + 1)}{2}$	$\sum_{j=1}^k A_{ij} - \left(\frac{K \cdot (H + 1)}{2}\right)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
Економічні	1	2	3	3	4	2	2	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	2	2	2	4	1	1	2	2	56	87,5	31,5	992,25
Інноваційно-технологічні	2	3	2	2	2	3	5	6	4	3	2	3	3	4	1	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	74	87,5	13,5	182,25
Соціальні	4	1	1	4	1	1	3	3	3	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	43	87,5	44,5	1980,3
Політико-правові	3	4	5	1	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	5	4	6	99	87,5	−11,5	132,25
Глобалізаційні	6	5	4	6	3	5	1	1	1	5	5	2	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	4	5	4	109	87,5	−21,5	462,25
Інституційні	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	144	87,5	−56,5	3192,3
																											S	83298	
																											W	0,6347	

Примітка до таблиці 4.6: матрицю рангів чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, розроблено Нісфояном С.С.

Таблиця 4.7

Матриця рангів чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу (за шкалою «Вплив на підприємство»)

Фактори чинників	Експерти																									$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	$\frac{K \cdot (H+1)}{2}$	$\sum_{j=1}^k A_{ij} - \frac{K \cdot (H+1)}{2}$	$\sum_{j=1}^k A_{ij} - \left(\frac{K \cdot (H+1)}{2}\right)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
Економічні	1	2	4	2	2	3	1	1	1	2	4	4	2	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	2	2	53	87,5	34,5	1190,25
Інноваційно-технологічні	5	6	5	3	3	4	4	3	4	5	6	5	4	4	4	4	3	2	5	6	4	3	3	4	4	103	87,5	-15,5	240,25
Соціальні	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1	3	3	1	1	1	2	1	3	3	2	1	1	2	1	1	42	87,5	45,5	2070,25
Політико-правові	3	3	3	4	4	1	2	5	3	4	1	2	5	2	3	1	4	5	1	3	2	5	5	3	3	77	87,5	10,5	110,25
Глобалізаційні	4	5	2	5	5	5	6	4	5	3	5	1	3	6	5	5	5	4	4	5	5	6	4	6	6	114	87,5	-26,5	702,25
Інституційні	6	4	6	6	6	6	5	6	6	6	2	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	4	6	5	5	136	87,5	-48,5	2352,25
																											S		79986
																											W		0,6095
																											W		0,6347

Примітка до таблиці 4.7: матрицю рангів чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, розроблено Нісфояном С.С.

Таблиця 4.8

Матриця рангів чинників внутрішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу

Фактори чинників	Експерти																									$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	$\frac{K \cdot (H+1)}{2}$	$\sum_{j=1}^k A_{ij} - \frac{K \cdot (H+1)}{2}$	$\sum_{j=1}^k A_{ij} - \left(\frac{K \cdot (H+1)}{2}\right)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
Техніко-технологічні	2	1	3	4	2	3	4	1	2	3	5	4	2	3	2	2	2	2	1	2	3	4	1	2	2	62	100	38	1444
Інноваційно-інвестиційні	7	6	5	6	3	7	7	5	5	6	6	7	7	7	7	7	7	5	6	6	6	7	7	7	7	156	100	-56	3136
Маркетингу та збуту	5	4	4	5	6	6	5	6	4	5	5	5	5	5	5	6	5	6	4	4	4	5	5	5	5	124	100	-24	576
Фінансово-економічні	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	1	1	1	3	1	3	1	2	1	3	1	1	39	100	61	3721
Персонал	3	3	2	3	4	4	1	3	3	2	1	1	1	6	6	5	1	4	2	3	1	3	2	3	4	71	100	29	841
Соціально-психологічні	4	5	6	2	5	5	6	4	6	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	2	4	4	3	103	100	-3	9
Організаційні	6	7	7	7	7	2	3	7	7	7	5	6	6	2	4	4	6	7	7	7	7	6	6	6	6	145	100	-45	2025
																											S		141024
																											W		0,671543

Примітка до таблиці 4.8: матрицю рангів чинників внутрішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, розроблено Нісфояном С.С.

Таблиця 4.9

Профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу

Фактори	Важливість управління витратами для галузі (A)	Вплив чинників на управління витратами для підприємства (B)	Спрямованість впливу (C)	Рівень важливості ($D = A \cdot B \cdot C$)
Економічні	24,16	20,36	+	491,90
Інноваційно-технологічні	23,52	17,28	+	406,43
Соціальні	28,68	23,68	+	679,14
Політико-правові	23,0	18,12	+	416,76
Глобалізаційні	17,4	15,2	+	264,48
Інституційні	17,08	11,52	+	196,76

На основі даних табл. 4.9 побудуємо ранги значущості чинників зовнішнього середовища (рис. 4.14).

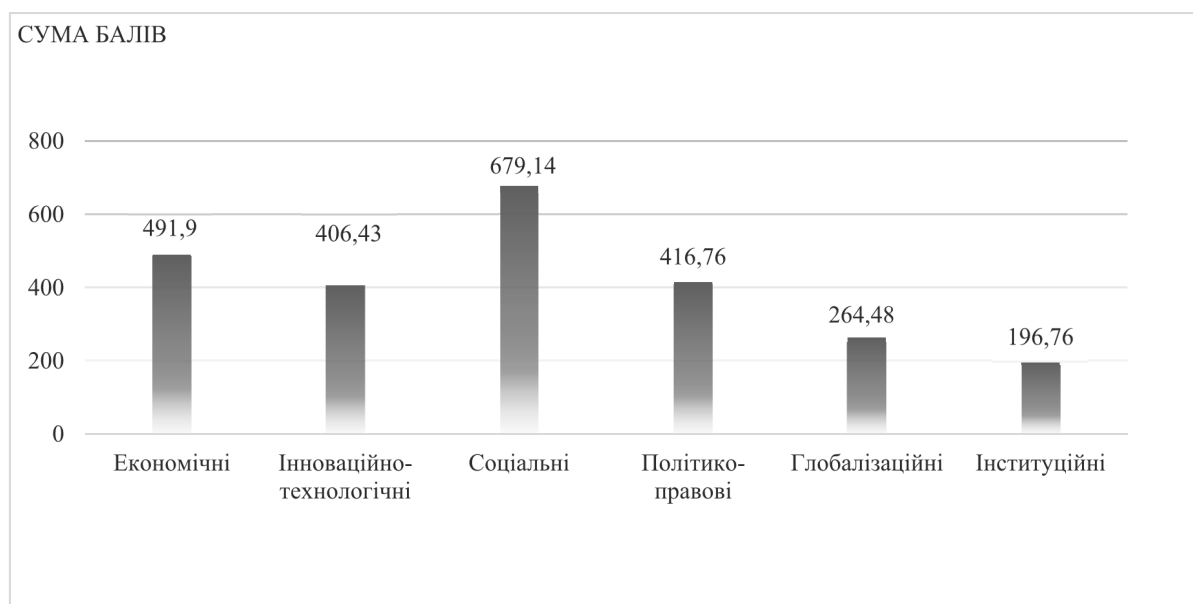


Рис. 4.14. Розподіл чинників зовнішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу за рангами значущості

Як видно з рис. 4.14, соціальні чинники справляють найбільший вплив на управління витратами: економічні, інноваційно-технологічні та політико-правові – середній вплив: глобалізаційні та інституційні – несуттєво впливають на означений процес.

Таблиця 4.10

Профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників
внутрішнього середовища на управління витратами на утримання
і розвиток персоналу

Фактори	Важливість управління витратами для галузі (A)	Вплив чинників на управління витратами для підприємства (B)	Рівень важливості ($D = A \cdot B$)
Техніко-технологічні	34,2	+	34,2
Інноваційно-інвестиційні	7,88	+	7,88
Маркетингу та збуту	15,52	+	15,52
Фінансово-економічні	43,24	+	43,24
Людські	32,44	+	32,44
Соціально-психологічні	20,92	+	20,92
Організаційні	12,44	+	12,44

На основі даних табл. 4.10 побудуємо ранги значущості чинників внутрішнього середовища для управління витратами на утримання і розвиток персоналу (рис. 4.15).

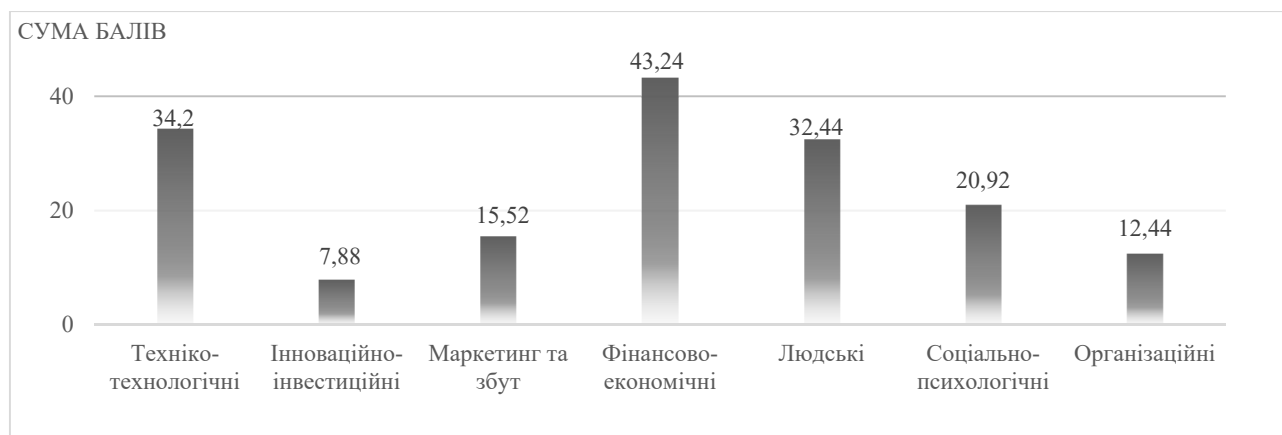


Рис. 4.15. Розподіл чинників внутрішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу за рангами значущості

Серед чинників внутрішнього середовища підприємства найбільший вплив справляють техніко-технологічні, фінансово-економічні та людські, середній рівень впливу – чинники маркетингу та збуту, соціально-психологічні та організаційні; несуттєвий – інноваційно-інвестиційні.

На основі проведеного аналізу для визначення чинників, які справляють найбільший вплив, та ймовірність їх посилення доцільно використати матрицю, запропоновану Дж. Вільсоном (табл. 4.11).

Таблиця 4 11

Матриця впливу чинників на управління витратами на утримання
і розвиток персоналу

Вплив чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу		Ймовірність посилення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу		
		висока	середня	низька
високий	чинники зовнішнього середовища [1296,00 – 613,53]	соціальні	економічні	—
	чинники внутрішнього середовища [51,00 – 24,1434]	соціально-психологічні	техніко-технологічні; фінансово-економічні; людські	—
середній	чинники зовнішнього середовища [396,45 – 613,53]	інноваційно-технологічні	політико-правові	—
	чинники внутрішнього середовища [15,6009 – 24,1434]	—	маркетингу та збуту	організаційні
низький	чинники зовнішнього середовища [0 – 396,45]	—	—	глобалізаційні; інституційні
	чинники внутрішнього середовища [0 – 15,6009]	інноваційно-інвестиційні	—	—

Ймовірність впливу також визначалась на основі експертного опитування за шкалою «висока», «середня», «низька» (табл. Е.4). Причому для кваліфікованого визначення інтервальних оцінок шкали доцільно визначитися з її цифровою характеристикою. Автором для виявлення значень оцінок у матриці пропонується використовувати

шкалу Харрінгтона²¹⁹, яка встановлює відповідність між якісною оцінкою параметра та його кількісним значенням і має універсальний характер застосування. Згідно з методологічними поясненнями до шкали інтервальні значення показника змінюються від 0 до 1: «0» – відповідає абсолютно неприйнятна величина і-го показника; «1» – ідеальна величина.

Виходячи з цілей дослідження при побудові матриці впливу чинників на управління витратами на утримання і розвиток персоналу достатньо обмежитися трьома градаціями шкали Харрінгтона, що відповідають лінгвістичним оцінкам «високий», «середній», «низький». З урахуванням різних значень, що отриманих під час підрахунку балів, окремо необхідно визначити значення інтервальних оцінок для внутрішніх та зовнішніх чинників:

1) враховуючи той факт, що мінімально можливе значення при визначенні впливу внутрішніх чинників становить 0, а максимальне – 1296, значення дорівнюватимуть: «високий» – [1296,00-613,53], «середній» – [396,45-613,53], «низький» – [0-396,45];

2) виходячи з того, що мінімально можливе значення при визначенні впливу внутрішніх чинників складає 0, а максимальне – 51, значення дорівнюватимуть: «високий» – [51,00-24,1434], «середній» – [15,6009-24,1434], «низький» – [0-15,6009].

Обґрунтування ймовірності потрапляння у відповідні квадранти за віссю «Ймовірність посилення впливу чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу» здійснюється, виходячи з більшості відповідей експертів, які заповнювали анкети (табл. Е.4).

Отримана матриця має універсальний характер, а дані відносно впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища можуть використовуватися по відношенню до аналітичної діяльності витрат всіх підприємств машинобудування Кіровоградського регіону. Отримані результати є основою для проведення моделювання витрат

²¹⁹ Литвак Б.Г. Управленческое решение / Б.Г. Литвак. – М. : Ассоциация авт. и изд. «ТАНДЕМ»; «ЭКМОС», 1998. – 248 с.

на утримання і розвиток персоналу, адже першим кроком у цьому напрямі має стати дослідження умов і тенденцій по відношенню до процесів, що лежать в площині кадрової політики підприємства.

Досліджуючи матрицю оцінки впливу чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу, необхідно звернути увагу на такі поля, як ВВ (високий вплив та висока ймовірність посилення впливу), ВС (високий вплив та середня ймовірність посилення впливу) та СВ (середній вплив та висока ймовірність посилення впливу), тому їх обов'язково слід враховувати при розробці програми розвитку персоналу. До таких чинників належать соціальні, соціально-психологічні, економічні, техніко-технологічні, фінансово-економічні, людські та інноваційно-технологічні.

Визначаючи про існування певної специфіки в менеджменті підприємств машинобудування, яка передбачає високий рівень конкурентної боротьби за ринки збуту й необхідність постійно нарощувати техніко-технологічний та інноваційний потенціал, особливої уваги заслуговує розгляд чинників внутрішнього середовища. Дана теза підтверджується також вибором експертами чотирьох з наведених семи чинників, які потрапили в поля матриці з високим або середнім впливом. Тому зазначимо ті їх формуючі компоненти, які в найбільшій мірі обумовлюють специфіку управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

При врахуванні соціально-психологічних чинників слід приділити увагу й таким його компонентам, як соціально-психологічний клімат в колективі, психометричні характеристики працівників, особливості організаційної культури підприємства, надання соціальних пільг персоналу, наявність об'єктів соціально-культурного побуту, надійність роботи персоналу, рівень довіри та лояльності по відношенню до підприємства.

Вагомий внесок у розрізі техніко-технологічних чинників мають: рівень забезпеченості підприємства основними засобами, фондомісткість основних виробничих фондів (ОВФ), фондоозброєність праці персоналу, фондоозброєність активною частиною ОВФ, рівень зносу ОВФ, співвідношення оновлення і вибуття ОВФ, ступінь

впровадження раціоналізаторських пропозицій у виробництво, рівень автоматизації виробництва, відповідність кваліфікації персоналу складності технології, наявність автономних і мережевих засобів захисту інформації в інформаційній системі підприємства, використання лінійних програмних продуктів у процесі виробництва.

Фінансово-економічні чинники в найбільшій мірі обумовлені дією таких компонентів, як автономність, ліквідність підприємства, потреба в кредитуванні, обсяг реалізованої і товарної продукції, собівартість товарної і реалізованої продукції, витрати на оплату праці, чистий прибуток, рентабельність, витрати на 1 грн товарної продукції, продуктивність персоналу, трудомісткість продукції, співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, темпи зростання середньої заробітної плати.

Як формуючі компоненти людського чинника найбільший вплив справляють: структура персоналу за професійно-кваліфікаційними групами і статевовіковою ознакою; система оплати праці й стимулювання персоналу; система професійного навчання персоналу; особливості добору, вивільнення й оцінювання працівників; використовувані методи менеджменту персоналу; компетентність персоналу; плинність персоналу.

Чинники зовнішнього середовища є або малоконтрольованими, або повністю неконтрольованими з боку окремих суб'єктів господарювання, тому їх вплив є вкрай важливим з огляду на потрапляння у квадранти з високим або середнім радіусом дії. Серед економічних чинників це – ВВП на душу населення, рівень та динаміка цін, рівень інвестицій в економіку, купівельна спроможність населення, пропорції розподілу доходів у країні, інвестиційна політика.

Соціальні чинники представлені впливом таких компонентів: рівень зайнятості населення, співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу, структура населення, соціальна напруженість, співвідношення доходів та витрат населення, існуюча система професійно-технічної і вищої освіти, соціальна мобільність населення, демографічна структура населення, ментальність населення певного регіону.

Інноваційно-технологічні чинники обумовлені такими компонентами, як витрати держави на наукові розробки та дослідження, рівень високотехнологічного експорту від загального експорту країни, обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, джерела фінансування інноваційних розробок, високотехнологічне промислове виробництво, витрати держави на розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, фінансові та податкові пільги для науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, участь держави у міжнародних програмах науково-технологічної та інноваційної спрямованості, захист інтелектуальної власності.

Процес дослідження впливу чинників на означений процес супроводжується також врахуванням тих з них, які потрапили у поля ВН високий вплив та низька ймовірність посилення впливу), НВ (низький вплив та висока ймовірність посилення впливу) та СС (середній вплив та середня ймовірність посилення впливу), а саме: політико-правові, маркетингу та збуту, інноваційно-інвестиційні. Незважаючи на другорядну роль рівня значущості, їх дія супроводжується великими значеннями експертної оцінки.

Щодо інших чинників – організаційних, глобалізаційних та інституційних, то при розробці програми їх можна не враховувати через низькі експертні значення впливу на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

Таким чином, результати дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища свідчать про неоднорідність їх групування, наявність контрольованих і неконтрольованих процесів їх дії, прямого та непрямого впливу, що супроводжується їх діалектичною взаємодією. Відокремлені ті чинники, дія яких в першу чергу повинна враховуватися при розробці програми розвитку персоналу для своєчасного діагностування сигналів негативного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

4.6. Удосконалення стимулювання науково-педагогічної праці як передумова підвищення якості професійного розвитку працівників підприємств

В сучасних умовах глобалізації економіка України все більше стає частиною прогресивного світового господарства, заснованого на новітніх інформаційних та цифрових технологіях. Як наслідок, істотно посилюється значення професійно-кваліфікаційного розвитку працівників підприємств та організацій. Особливості формування і розвитку сучасного персоналу пов'язані, з наступними обставинами:

По-перше, в попередньому типі економіки, основним ресурсом був капітал, а в сучасній економіці основним ресурсом є знання. На початку XXI століття освітній потенціал став головним фактором прогресу суспільства, що фокусує в собі національні досягнення в області наукової думки і освітніх технологій.

По-друге, на економіку серйозно впливають сучасні інформаційні та цифрові технології. Вони полегшують життя, руйнують старі стандарти, розмивають кордони в освітньому просторі, що виходить за межі своєї країни та континенту.

По-третє, відбувається глобалізація бізнесу, що унеможливорює автономний розвиток національних економік. Процес глобалізації, як якісний стрибок у розвитку технологій, призводить до необхідності формування у кожного працівника професійної мобільності, здатності швидко опановувати нові напрямки науки, техніки, технології на початковій освітній базі з урахуванням попиту потенційних споживачів.

По-четверте, світова криза, викликана пандемією COVID-19, зумовила необхідність вибудовування на підприємствах та в організаціях внутрішніх комунікацій і бізнес-процесів в умовах нової реальності. Це в свою чергу сформувало потребу в нових навичках працівників підприємств. Так, на перший план вийшли уміння налагоджувати кризові комунікації, здатність швидко вбудовуватися в актуальний порядок денний, навички роботи в соціальних мережах, уміння працювати з великими обсягами інформації, досвід співпраці з лідерами думок, а також навик спільної віддаленої роботи.

Зміни, що відбуваються, вимагають оновлення всередині самих підприємств. Вони повинні стати динамічніше, швидко відгукуватися на трансформації в навколишньому середовищі, мають постійно вчитися і оновлюватися, активно використовуючи нові знання. Постійне навчання персоналу набуває особливої актуальності в умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних відносин, інтеграції українських підприємств до світового та європейського соціально-економічного простору. Важливу роль в цьому процесі мають інформаційно-цифрові технології.

Зауважимо, що цифрову грамотність (цифрову компетентність) Європейський Союз визнав однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності. Але поки що українці не можуть похизуватися значними досягненнями в цьому плані. За результатами першого всеукраїнського дослідження, присвяченого оцінюванню цифрової грамотності українців (грудень 2019), більше половини населення України перебувають нижче відмітки «базовий рівень».

Водночас кваліфіковані топ-менеджери, фахівці з оптимізації бізнес-процесів, менеджери з управління інформаційними ресурсами підприємства, бізнес-аналітики, антикризові менеджери – саме на таких фахівців на сьогоднішній день покладається вирішення стратегічних і тактичних завдань в інтересах компаній і, отже, такі фахівці будуть значною мірою визначать розвиток нової економіки України, заснованої на знаннях та мережевому використанні цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. Основна мета цифровізації – це цифрова трансформація існуючих та формування нових галузей економіки, а також перетворення усіх сфер життєдіяльності на новітні, більш ефективні та сучасні.

Сьогодні ми можемо оцінювати світові тенденції розвитку наукової та інноваційної діяльності, спираючись, зокрема, на міжнародні рейтинги. Так, доповідь «Глобальний інноваційний індекс 2020» містить інформацію про інноваційну діяльність 131 країни світу. Для оцінки використовуються 80 параметрів, які дають повну картину інноваційного розвитку, включаючи огляд політичної ситуації, стан освіти, рівень розвитку інфраструктури і бізнесу.

Очолує рейтинг провідних країн-новаторів Швейцарія (до речі, 6 років поспіль). Крім неї до першої п'ятірки країн увійшли також Швеція, США, Нідерланди, Велика Британія. У 2020 Україна зайняла в рейтингу 45 місце. При цьому географічні сусіди України мають кращі позиції. Так, Польща зайняла 39 місце, Болгарія – 40, РФ – 46. При цьому, в порівнянні з 2017 роком за субіндексом «людський капітал і дослідження» Україна втратила 6 позицій, перемістившись з 41-го на 45-е місце²²⁰.

Пандемія COVID-19 спричинила падіння світових економік, але разом із тим суттєво вплинула на інноваційну діяльність країн, активізувавши розвиток та фінансування інновацій у деяких сферах економічної діяльності, зокрема сфері охорони здоров'я та суміжних з нею.

Досвід розвинених країн світу свідчить про те, що успішне цифрове перетворення економічної системи є базою конкурентоспроможності економіки країни в глобалізованому світі. Важливо також постійно проводити оцінку результатів цифрової стратегії розвитку економіки країни в порівнянні з іншими країнами. За даними звіту Всесвітнього економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність «The Global Competitiveness Report 2019», Україна посіла 85 позицію в рейтингу серед 141 досліджуваних країн. На позиції вище знаходиться Шрі Ланка – 84 місце. Молдова зайняла 86 місце, Азербайджан – 58, Вірменія – 69, Грузія – 74, Латвія – 41²²¹.

Таким чином, Україна в 2019 році втратила дві позиції в Індексі глобальної конкурентоспроможності, в тому числі спостерігаємо погіршення показника впровадження інформаційно-комунікаційних технологій – переміщення 77-го на 78-е місце.

Слід зазначити, що частка витрат на НДДКР в ВВП України недостатня (протягом останніх десяти років вона не перевищувала позначки в 1,3%), а чисельність персоналу, зайнятого науковими дослідженнями і розробками продовжує скорочуватися.

²²⁰ <http://iii.ua/uk/news/globalniy-innovaciyniy-indeks-2020-klyuchovi-visnovki-u-video>

²²¹ The Global Competitiveness Report 2019.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Разом з тим, головними факторами виробництва в інноваційних системах в умовах цифрової трансформації економіки стають кадровий та інформаційний потенціал, при цьому роль ключового фактора належить кадровому. У найближчому майбутньому виникне багато нових спеціальностей і професій, обумовлених не тільки становленням V і VI технологічних укладів, а й факторами, не пов'язаними з технологіями, включаючи пандемію, демографічні проблеми, геополітичні зміни і нові соціокультурні норми. З цієї причини саме дефіцит компетентних кадрів буде стримуючим фактором для розвитку інноваційних екосистем.

Виходячи з цих позицій, закономірними є зміни в системі вищої освіти, як середовища для підготовки висококваліфікованих кадрів і наукових працівників, які відповідають потребам цифрової економіки.

Однак, на сьогоднішній день за оцінками дослідників, освіта не встигає за потребами бізнесу. Розрив між освітою і очікуваннями бізнесу почали помічати давно. З одного боку спостерігаємо великі очікування підприємств від випускників університетів, а з іншого – заклади вищої освіти (ЗВО) практично не можуть враховувати всі динамічні зміни в сфері нових технологій.

Вища освіта України сьогодні функціонує в умовах дії великої кількості системних викликів та загроз. До основних таких загроз можна віднести: посилення конкуренції на ринку освітніх послуг та поява нових освітніх посередників; необхідність забезпечення міжнародної якості освіти; підприємницькі підходи до управління функціонуванням вищої освіти; дефіцит абітурієнтів, пов'язаний з демографічними ямами початку 1990-х і 2000-х років; відтік абітурієнтів з регіонів до столичних закладів вищої освіти, а також за кордон; зміна поколінь (на зміну поколінню мілленіалів приходить покоління Z – люди, які народилися після 2000 року, так зване «цифрове покоління», підходи до навчання яких мають бути абсолютно новими).

Для реалізації в Україні нової технологічної революції вкрай необхідна модернізація і трансформація діяльності українських

закладів вищої освіти. Водночас підвищення глобальної технологічної конкурентоспроможності університетів неможливо без ґрунтовних інституційних перетворень, націлених на трансформацію університетів на центри підприємницьких екосистем із провідними компетентнісними моделями.

Стратегічною метою кожного закладу вищої освіти (ЗВО), тобто університетів, академій, інститутів, є підготовка кадрів, необхідних на ринку праці; розвиток освітньої та науково-інноваційної діяльності; підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки закладу; вихід у глобальний простір. Досягнення цього можливе за умов дієвої системи управління персоналом ЗВО, яка передбачає ідентифікацію, формування та розвиток творчого потенціалу колективу. Особливої актуальності сьогодні набуває удосконалення стимулювання науково-педагогічної праці як передумови підвищення якості професійного розвитку працівників підприємств.

Слід підкреслити, що праця науково-педагогічних працівників є досить складною за формою і змістом діяльністю. У зв'язку з багаторічними реформами в системі освіти вимоги до науково-педагогічних працівників постійно зростають, ставляться все нові завдання, в результаті чого, з одного боку, підвищується рівень викладання, з іншого боку, ускладнюється процес праці педагогів, зростає її інтенсивність. Однак підвищення рівня складності праці не знаходить належного відображення в оплаті праці педагогічних працівників.

Професійна діяльність викладача за своїм характером однозначно віднесена в наукових дослідженнях до творчих видів діяльності і розглядається як досить складна праця. Її складність проявляється в різноманітті компонентів, в різноплановості взаємозв'язків між ними, а також між цими компонентами і зовнішнім середовищем. Викладацька діяльність нерозривно пов'язана з творчістю. Фактично при проведенні кожного заняття доводиться щось змінювати і в змісті навчального матеріалу, і в методиці навчання. Таким чином, викладач щоразу створює нове заняття.

Викладач формується як професіонал протягом тривалого часу, опановуючи і розвиваючи педагогічну діяльність, накопичуючи науковий та педагогічний капітал, визнаючи педагогічні цінності. Творчу особистість викладача характеризують такі риси, як готовність до ризику, незалежність суджень, імпульсивність, пізнавальна пунктуальність, критичність суджень, самотність, сміливість уяви і думки. Ці якості розкривають особливості дійсно вільної, самостійної і активної особистості. Творча праця є ключовою цінністю для науково-педагогічного працівника і це безпосередньо впливає на модель його трудової поведінки.

Очевидно, що якість вищої освіти визначається якістю підготовки студентів, обумовленим, в свою чергу, як старанністю здобувачів освіти, так і роботою викладачів. Науково-педагогічний склад закладу вищої освіти є фундаментом освітньої діяльності вищої школи і несе відповідальність за набуття здобувачами освіти необхідних компетентностей, а також за розвиток наукової діяльності університету. Саме тому, необхідно забезпечити відповідну систему стимулювання науково-педагогічної праці.

На сьогоднішній день для закладів вищої освіти завдання ідентифікації, формування, ефективного використання та розвитку творчого потенціалу і талантів науково-педагогічних працівників є серйозними викликами. Від результатів пошуку відповідей на ці виклики суттєво залежить якість професійного розвитку працівників підприємств країни та її регіонів та конкурентоспроможність української освіти у світовому просторі.

Натомість, сьогодні спостерігаємо прояви фінансової та економічної кризи в системі вищої освіти, що полягають в активному відпливі талантів із освітніх закладів та згортанні науково-інноваційної роботи.

Ядром закладу вищої освіти загалом є його кадровий потенціал, який представляє собою комплексну характеристику освітніх можливостей професорсько-викладацького персоналу. При цьому кадровий потенціал відображає не тільки підготовленість

викладацького корпусу до виконання своїх функцій в даний момент, але і його можливості в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, наукової і педагогічної кваліфікації, практичного досвіду, ділової активності, якості науково-педагогічної діяльності (в тому числі результативності), професійної мобільності, інновативності та рівня мотивації. Виходячи з цих позицій, науково-творча праця викладача має бути центральним об'єктом управління в закладі вищої освіти.

Аналіз динаміки чисельності науково-педагогічних працівників в Україні свідчить про скорочення їх кількості у ЗВО III-IV рівня акредитації. На початок 2018/2019 навчального року порівняно з 2010/2011 навчальним роком кількість науково-педагогічних працівників скоротилась на 36251 особу (25,41%).

Варто вказати на низку проблем, характерних для системи управління персоналом у вищій школі, зволікання із вирішенням яких найближчим часом може погіршити позиції вищої освіти України, зокрема у контексті її входження до міжнародного освітнього простору. Проблема старіння педагогічних та науково-педагогічних кадрів не нова для нашої держави, вона існувала і десять років тому. Тим не менше, сьогодні близько третини докторів і кандидатів наук в економіці України – це особи віком 60 і більше років.

За даними Державної служби статистики України²²², в нашій державі, починаючи з 2008 року, відбувається процес зменшення чисельності студентів. Так, на початок 1990-1991 н.р. в українських ЗВО навчалось 881 300 здобувачів вищої освіти в закладах вищої освіти III-IV рівнів акредитації. Найбільша їх чисельність була у 2007-2008 н.р. – 2 372 500 осіб, а потім почала поступово зменшуватися, до 1 322 300 осіб у 2019-2020 н.р.

Аналізуючи стан формування науково-освітнього потенціалу у вищій освіті України, можна з упевненістю констатувати, що його кількісні показники з кожним роком погіршуються.

²²² Заклади вищої освіти. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Протягом останніх двох десятиліть відбулися суттєві зміни й у чисельності аспірантів²²³. Статистика свідчить, що в Україні відбувалося зростання кількості аспірантів, починаючи з 1991 р. і до 2010 р. , коли їх чисельність сягнула 34 653 особи, поступовий спад, пов'язаний із посиленням вимог до підготовки та захисту кандидатських дисертацій, введенням нових PhD програм відповідно до Закону України «Про вищу освіту». Таким чином, чисельність здобувачів освіти за PhD програмами у 2016 р. становила 24 786 осіб.

Значення і роль закладів вищої освіти у підготовці і управлінні молодими талантами визначається тим, що метою ЗВО є не лише підготовка спеціалістів-професіоналів, а й інтелектуальної еліти країни. Водночас, наші опитування, проведені серед викладачів закладів вищої освіти Кіровоградської області, дали змогу зробити висновок, що сьогодні існує дефіцит висококваліфікованих талановитих викладачів, а талант-менеджмент не є пріоритетною складовою кадрового менеджменту у сфері вищої освіти (рис. 4.16).

При цьому топ-менеджмент в Україні не до кінця розуміє роль талант-менеджменту в системі вищої освіти, сутність інструментів управління талантами, необхідність удосконалення системи стимулювання науково-творчої педагогічної праці.

Загалом, Україна має усвідомити необхідність здійснення політики стосовно втримання талантів і створення умов для їх реалізації усередині країни. Поки що в нашій державі триває процес відтоку талантів за її межі, та знижується конкурентоспроможність країни. Так, за даними глобального рейтингу конкурентоспроможності Україна суттєво втратила позиції і у 2017-2018 рр. порівняно з 2012-2013 рр. перемістилась на 8 позицій, з 73-го на 81-те місце. Особливо тривожним виглядає позиція України в рейтингу здатності країни на втримання талантів, за яким вона посіла 129-е місце зі 137 країн²²⁴.

²²³ Заклади вищої освіти. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

²²⁴ Громадська спілка «Економічний дискусійний клуб». Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018. [online] (Останнє оновлення 28 вересня 2017) Режим доступу [дата звернення 20.05.2021].



Рис. 4.16. Чинники, що перешкоджають розвитку талантів у закладах вищої освіти України

Джерело: результати опитування, проведеного Сторожук О.В.

Окремою проблемою, що створює перешкоди для ефективного використання та розвитку талантів у закладах вищої освіти є незадоволеність заробітною платою викладачів. Уявлення науково-педагогічних працівників про справедливу оплату праці ілюструє табл. 4.12.

Середня зарплата в економіці України в січні-серпні 2020 року склала 11 100 грн. (приблизно 400 дол.), при цьому заробітна плата в сфері освіти становила 8806 грн., тобто близько 320 дол.²²⁵. Контракти з викладачами українських університетів є короткостроковими. Практика показує, що їх термін переважно складає один рік. Планування кар'єри викладача в таких умовах майже неможливо.

²²⁵ <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Зауважимо, що в табл. 4.12 наведені розміри посадових окладів без урахування доплат за вчене звання (професора – 33%, доцента – 25%), доплати за науковий ступінь (доктора наук – 25%, кандидата наук – 15%), надбавки за вислугу років (понад 3 роки – 10%; понад 10 років – 20%; понад 20 років – 30%)²²⁶. Наведений розмір доплат є граничним і у даний час згідно з діючими законодавчими та нормативними документами вони є обов’язковими. Але навіть з рахуванням максимального розміру доплат, посадовий оклад наприклад, професора, сьогодні на рівні близько 500 дол. США.

Результати опитування викладачів свідчать, що переважна більшість доцентів оцінюють особисту фінансову потребу в розмірі 25 000 грн, що у чотири більша за посадовий оклад; професори переконані, що їх особиста фінансова потреба у п’ять разів більша за їх посадовий оклад.

Тому не дивно, що близько 28% опитаних нами викладачів розчаровані в розвитку української вищої освіти та розглядають можливість переїзду за кордон для розвитку свого науково-творчого потенціалу. До речі, про високі еміграційні наміри українських вчених свідчать і праці інших українських дослідників.

Таблиця 4.12

**Зіставлення заробітної плати і фінансових потреб викладачів
закладів вищої освіти**

Показник	асистент (16 тарифний розряд)	старший викладач (17 тарифний розряд)	доцент (19 тарифний розряд)	професор (20 тарифний розряд)
Посадовий оклад викладача, грн	7 449	8 010	9 131	9 719
Особиста фінансова потреба на місяць, грн	15 000	20 000	30 000	40 000
Фінансова потреба сім’ї на місяць, грн	30 000	40 000	60 000	80 000

*Джерело:*²²⁶ *та результати опитування, проведеного Сторожук О.В.*

²²⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text>

У 2020 році пандемія COVID-19 змусила українську вищу освіта екстрено переглянути традиційні підходи до навчання здобувачів освіти. Перед університетами постали нові виклики, зумовлені тотальним переходом на дистанційне навчання в умовах пандемії. Ця ситуація підняла на поверхню багато нових викликів, серед найголовнішими виявилася: цифровий розрив в цифровій культурі молодого і старшого покоління викладачів, необхідність інвестування додаткових коштів для прискореної цифровізації; швидка адаптація викладачів і здобувачів освіти до роботи в онлайн-форматі, зміна ролі викладача у навчальному процесі (перетворення на організатора ефективного спілкування і взаємодії зі студентами у віртуальному середовищі); зниження якості освіти.

Найважливіші складові інтернаціоналізації – навчання та стажування за кордоном і академічна мобільність опинилися під загрозою. Були призупинені програми обмінів та академічної мобільності викладачів і студентів. Учасники міжнародних освітніх і наукових програм та здобувачі грантів змушені були повертатися до своєї країни, втративши доходи від підробітків, житло і медичні страховки.

Нагальність дотримання режиму ізоляції змусила викладачів екстремально швидко організовувати навчальний процес за допомогою дистанційних технологій навчання на основі різних способів формування електронного контенту і доступних інструментів комунікації між здобувачами вищої освіти і викладачами в електронному інформаційно-освітньому середовищі. При цьому безпрецедентність ситуації з пандемією змусила набувати нового досвіду для подолання проблем, пов'язаних з необхідністю самоізоляції.

За цих умов питання максимального збереження продуктивності викладачів та їх мотивування до активної творчої роботи набуло особливої гостроти, адже ефективність підходів до мотивування персоналу університету зумовлює якість викладання та наукової діяльності та впливає на соціально-психологічний клімат колективу, особливо ураховуючи негативний контекст довкола. Практика показує, що велику силу впливу на трудову активність викладача має

внутрішня мотивація, спрямована на самореалізацію, саморозвиток та самоствердження. Дійсно, пізнавальний інтерес, задоволеність результатами своєї наукової і педагогічної діяльності та позитивні емоції є важливими спонукальними мотивами педагогів до праці. Проте в стресовій ситуації і при значному навантаженні викладача на тлі таких стрімких змін в його роботі ці мотиви почали слабнути.

Обставини, пов'язані з пандемією COVID-19, особливо тотальне застосуванням цифрових технологій навчання вимагають пошуку сучасних адекватних підходів до мотивування викладачів. Річ у тому, що певна частина викладачів досить негативно ставиться до онлайн-форматів навчання, що пов'язано із необхідністю збільшення витрат часу педагога. В умовах, коли робочий день викладача і так ненормований, збільшення обсягу додаткових робіт з переведення навчально-методичних матеріалів в цифровий формат та формування відкритих освітніх баз даних, (створення якісного електронного курсу, запис відеолекцій, формулювання практичних завдань для індивідуальної роботи з кожним здобувачем вищої освіти) істотно перевантажує педагога. Крім того, довгий час роботи за комп'ютером негативно впливає на стан здоров'я викладача. Під час онлайн-занять напруга викладача збільшується ще й тому, що йому не видно зворотної реакції всіх студентів. Щоб утримувати інтерактивність на занятті та стежити за чатом, викладачу доводиться докладати додаткових зусиль.

В цьому зв'язку зросла роль соціально-психологічних методів мотивування викладачів. Для підтримки атмосфери емпатії у закладі вищої освіти менеджерам потрібно підкреслювати успіхи університету, кафедри і окремих педагогів, проводити заходи з об'єднання колективу, обговорювати успіхи і труднощі в роботі співробітників (застарілість обладнання, відсутність можливості вчасно провести онлайн-заняття через несподівані відключення електроенергії чи інтернету тощо) для спільних пошуків вирішення цих проблем, а також для публічного визнання успіхів окремих викладачів.

Готовність університету підтримувати розвиток творчого потенціалу викладачів колективу є іншим дієвим способом мотивування. Так, набуття педагогами нових вмінь використовувати цифрові технології сприяє підтриманню комунікації, співпраці, організації та проведення наукових досліджень, розвитку творчості та підвищенню якості навчання. Університет може організаційно та інформаційно підтримувати, а також частково компенсувати витрати на навчання викладачів на курсах та тренінгах з організації дистанційного навчання та ознайомлення з платформами для проведення вебінарів.

Ще одним дієвим інструментом мотивування викладачів може матеріальна допомога у випадку захворювання на COVID-19. Безсумнівно: пандемія коронавірусної інфекції змінила ставлення викладачів до здоров'я, тому цінність заходів безпеки серед них зросла. Керівники закладів вищої освіти, які дають своєму колективу можливість подбати про здоров'я за рахунок університету, виграють в боротьбі за якісні науково-педагогічні кадри.

Особливим питанням мотивування в університетах є, на наш погляд, створення сприятливих умов та заохочення співробітників до опанування навичками утримування балансу між роботою і особистим життям (Work-life balance) для запобігання професійному вигоранню викладачів. Так, дослідження свідчать, що більше половини викладачів університетів, які мають сім'ї та виховують дітей, стверджують, що якби не сім'я, то вони би працювали ще на 5 годин більше протягом тижня²²⁷. Водночас слід підкреслити, що активне використання месенджерів, соціальних мереж, мобільних телефонів тощо не лише порушує баланс між роботою і особистим життям, але й призводить до ще більшої непередбачуваності професійної діяльності, коли суттєво ускладнюється планування викладачем власної роботи. Так, останнім часом все частіше не здобувач вищої освіти, а викладач змушений підлаштовуватись під графік здобувача.

²²⁷ Work-life balance: як викладачу віднайти цей баланс? URL: <http://gohigher.org/work-life-balance-yak-vykladachu-vidnaity-tsei-balans>

Отже, головними проблемами стимулювання науково-педагогічної праці на сьогоднішній день є:

- низька заробітна плата, що призводить до погіршення якості освіти, тому що спричиняє високу плинність талановитих науково-педагогічних кадрів, що, в свою чергу, веде до зростання витрат на професійне навчання;

- чинна система стимулювання не ураховує індивідуальні особливості конкретної професійної групи та має несуттєвий вплив на динаміку мотивації праці викладачів; а також слабо поєднуються з творчою природою науково-педагогічної праці;

- технологізація та цифровізація навчального процесу, постійне оновлення дисциплін, інтенсифікація праці, пов'язана з новими умовами праці викладачів, не враховується в матеріальній винагороді та майже не підкріплюються нематеріальними стимулами.

Таким чином чинна система стимулювання науково-педагогічної праці потребує удосконалення. Рекомендації щодо удосконалення стимулювання науково-педагогічної праці, посилення його конкуренції на ринку освітніх послуг, забезпечення міжнародної якості освіти, адаптації навчального процесу до потреб нового покоління здобувачів освіти (покоління Z) можуть бути наступними:

- 1.забезпечити якість трудового життя викладачів ЗВО через посилення функції матеріальної мотивації; заробітна плата викладачів повинна відображати важливе значення вищої освіти, а отже і науково-педагогічних працівників для суспільства;

- 2.посилити функцію мотивації і стимулювання талановитих викладачів, які захистили дисертації (кандидатські або докторські), а також виграли чи взяли участь в розробці гранту, міжнародному науковому проєкті, здійснили інноваційні розробки в освітній і науковій діяльності;

- 3.своєчасно надавати та розміщувати у вільному доступі інформацію про особливості преміювання науково-педагогічного персоналу, специфіку розрахунку заробітної плати, інформацію про проведені конкурси, положення про рейтингову оцінку праці

викладачів та інші документи, що регламентують виплати стимулюючого характеру, тому що оцінка ймовірності зв'язку зусиль і винагороди характеризує фактичну можливість отримання винагороди. Це дуже важливо для науково-педагогічних працівників;

4. зменшити навчальне навантаження талановитих науковців закладів вищої освіти для стимулювання більш якісної науково-творчої роботи і максимальної реалізації наукового потенціалу;

5. періодично проводити аналіз талантів ЗВО з метою визначення поточної і перспективної потреби в них, а також з метою ефективного використання резерву талановитої молоді із середовища здобувачів освіти;

6. регулярно проводити узагальнення результатів творчої праці викладачів та повідомляти про них в різних засобах масової інформації (в соціальних мережах, електронних виданнях, інших засобах масової інформації);

7. заохочувати викладачів до розвитку власного творчого потенціалу за допомогою здобуття додаткової освіти, вивчення іноземних мов, участі у тренінгах, різних освітніх проєктах, грантах з метою отримання міждисциплінарних компетенцій (цифрових, мовних; навичок проєктного менеджменту тощо) для адаптації до умов навчання нового покоління;

8. активно залучати молодих талановитих викладачів до управлінської діяльності, включати їх до складу різних рад, комісій, резерву потенційних претендентів на керівні посади;

9. забезпечити розвиток механізму зворотного зв'язку та відкритого спілкування між керівництвом ЗВО та викладачами для коригування напрямів розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників у відповідності з отриманими результатами;

10. формувати та розвивати систему наставництва та консультування, яка би сприяла передачі знань стосовно корпоративної культури, а також методичного, наукового, педагогічного, організаційного досвіду викладачам; Практика свідчить, що часто у ролі неофіційних консультантів виступають зазвичай викладачі, близькі до даного педагога за стилем своєї діяльності;

11.активно використовувати практику доручення молодим талановитим викладачам складних і відповідальних завдань (надання можливості підвищувати кваліфікацію, спрямування на навчання з перспективних напрямків науково-педагогічної діяльності; залучення на платній основі до участі в інноваційній діяльності для вирішення соціально-економічних регіональних проблем; включення до колективної діяльності в складі творчих проблемних груп, команд розробників проєктів тощо);

12.активно працювати над формуванням і розвитком корпоративної інноваційної екосистеми як антропометричного творчого середовища у ЗВО з метою створення умов для творчої самореалізації та формування функціонального і комфортного клімату для формування і розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників;

13.розвивати міжнародну діяльність, формувати програми закордонних стажувань викладачів з метою вивчення сучасних кращих методичних і науково-педагогічних практик зарубіжних закладів вищої освіти;

14.розвивати інноваційно-інтегровані структури із активним залученням закладів вищої освіти, що сприятиме притоку коштів на наукові дослідження та інноваційні розробки, що в свою чергу створювати можливості для додаткового заробітку науковців ЗВО;

15.запровадити практику укладення контрактів з викладачами, рейтинг яких в університеті вище за середній, терміном на 3-5 років.

Підкреслимо, що творчість у науково-педагогічній діяльності викладача має двосторонній характер, оскільки вона активізує творчу діяльність здобувачів освіти, сприяє підвищенню якості професійного розвитку та активізації розвитку інноваційного потенціалу працівників підприємств країни та її регіонів.

Отже, в освітньому середовищі ЗВО повинно бути місце творчості, пошуку, реалізації здібностей та інтересів здобувачів освіти, накопичення особистого творчого досвіду і діяльності. Значна роль у стимулюванні творчого зростання викладача належить неформальному діловому спілкуванню викладачів, яке перевершує за

своєю результативністю офіційно встановлені форми методичної роботи, оскільки завжди спрямовано на задоволення потреби викладача в отриманні методичної допомоги, що враховує індивідуальні особливості його особистості. Тому розвиток інноваційної освітньої екосистеми закладу вищої освіти є важливим стимулюючим фактором для науково-педагогічних працівників, адже це дозволяє визначити оптимальний набір процесів для створення інноваційно-орієнтованих способів створення науково-освітньої продукції або виконання послуг в рамках проєктів розвитку, що характеризуються швидкою розробкою прототипів в рамках венчурного фінансування, компенсацією витрат на створення інновацій на основі довгострокового преміювання, незалежністю і самостійністю команд розробників.

Всеохопна цифровізація освіти передбачає розбудову сучасної інфраструктури, модернізацію законодавства, а також підготовку кваліфікованих фахівців, які володіють цифровими навичками. Цифрові навички в соціально-економічних умовах є пріоритетними, тому створення системи цифрової взаємодії зі здобувачами вищої освіти (онлайн-формат навчання, використання аналітичних даних оцінювання результатів навчання студентів та їх рейтингування; інформування здобувачів освіти про різні навчальні та наукові заходи тощо).

В цьому зв'язку важливо створювати в університетах центри цифрових компетенцій для реалізації довго- і короткострокових освітніх програм з навчання висококваліфікованих кадрів, які мають певні компетенції в сфері виробництва і здатні проводити консультації стосовно організації інноваційних процесів.

У професійному розвитку персоналу підприємств дуже важливе значення має ефективна організації їх професійного навчання, з урахуванням сучасних потреб бізнесу. Професійне навчання має бути спрямоване на підвищення компетентності працівників підприємств, тобто формування в них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі значної

продуктивності праці й ефективної зайнятості. Міжнародний досвід свідчить, що бізнес взагалі є основним замовником освітніх і наукових послуг, при цьому професійне навчання працівників має безперервний та випереджувальний характер, а оплата за ці послуги забезпечує розвиток університетів.

Застосовування такого підходу у вітчизняній системі вищої освіти дасть змогу для розширення можливостей матеріального стимулювання викладачів і забезпечуватиме якісний професійний розвиток працівників підприємств. Відповідно до визначеного замовлення роботодавця можна формувати робочі групи викладачів та консультантів-практиків для здійснення практико-орієнтованого навчання і здобуття працівниками підприємств окремих професійних компетенцій.

Важливим сучасним видом стимулювання науково-педагогічної праці може бути соціальний пакет, до якого може включатися добровільне медичне страхування; недержавне пенсійне страхування; оплата санаторного лікування; оплата навчання для підвищення кваліфікації; оплата спортивних секцій.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що сьогодні спостерігається суперечність між інтелектуальним потенціалом науково-педагогічних працівників і матеріальною винагородою їх праці, що негативно відбивається на якості підготовки кадрів для бізнесу та не сприяє професійному розвитку працівників підприємств. Орієнтовані на вторинні соціальні потреби, викладачі стикаються з відсутністю задоволення первинних потреб. Виникає внутрішній конфлікт між потребами в творчості і необхідністю шукати джерела засобів існування. Низький рівень заробітної плати і відсутність ефективних схем стимулювання спонукає багатьох викладачів залишати науково-педагогічну діяльність, шукати вторинну зайнятість або підробітки.

Удосконалення чинної системи стимулювання праці науково-педагогічних працівників повинно будуватися на системному підході до процесу праці, в якому кожен окремий викладач несе відповідальність за весь процес загалом. Сьогодні сферу вищої освіти

смівливо можна назвати однією з тих, на яку пандемія COVID-19 здійснила найбільший вплив в глобальному масштабі, змістивши акценти, у тому числі і у стимулюванні праці викладачів. Монетарні потреби, безумовно, як і раніше, стимулюють викладачів університетів, але сьогодні на перший план для них виходять такі мотиви, як цікава робота, зручний графік, сприятлива соціально-психологічна атмосфера у колективі, розвиток емпатії, можливості реалізації власного творчого потенціалу, сприятливі умови для саморозвитку, піклування з боку керівництва про захист життя і здоров'я співробітників університету.

V. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Специфіка завдань мотиваційного моніторингу в контексті оцінювання професійного розвитку персоналу

Мотиваційний моніторинг – це система спостереження за зміною потреб, інтересів, цінностей, мотивів трудової та інноваційної поведінки персоналу підприємства. Необхідність моніторингу зумовлена необхідністю пошуку ефективних мотиваційних чинників – стимуляторів активізації поведінки працівників у бажаному для підприємства напрямі.

Розробка завдань моніторингу і анкет, що дозволяють вивчати ті чи інші мотиви поведінки, наміри, ціннісні орієнтації, прагнення і потреби працівників, безпосередньо залежить від поставлених інноваційних цілей сучасного підприємства. Треба мати на увазі, що працівники швидко звикають до тих чи інших заохочень (стимулів), або вони виявляються неефективними і це негативно позначається на результатах роботи, її якості. Часто руйнує дієвість мотивації поширена зрівнялівка в оцінці результатів, недооцінка особистих досягнень окремих працівників, від яких визначальною мірою залежить успіх розробки нововведень, відсутність заохочень для саморозвитку, безперервного освітньо-професійного розвитку.

Специфіка сучасних завдань мотиваційного моніторингу має полягати в тому, щоб належним чином через анкетування персоналу оцінити дієвість наявної системи мотиваційного менеджменту на підприємстві і розробити рекомендації щодо її корегування в контексті потреб активізації професійного розвитку персоналу, забезпечення реалізації поставлених інноваційних цілей.

Мотиваційний моніторинг передбачає низку етапів:

- формулювання проблеми, яка потребує вивчення;
- призначення групи фахівців для розробки анкет відповідно до окресленої проблеми, організації їх заповнення;

- аналіз отриманої інформації;
- визначення ефективності мотивації персоналу;
- розроблення рекомендацій за підсумками моніторингу;
- корегування мотиваційного механізму підприємства та заходів щодо стимулювання праці та професійного розвитку персоналу.

Програма мотиваційного моніторингу має бути динамічною в часі. Внесення змін в програму мотиваційного моніторингу є обов'язковим, оскільки постійно змінюються реалії, зовнішні і внутрішні чинники впливу на діяльність підприємства, потреби підприємства і потреби персоналу, можливості їх задоволення, кон'юнктура ринку, ринкові вимоги до якості товарів (продукції, послуг), їх асортименту, вимоги до професійних та ділових якостей працівників, розробників інновацій тощо.

В умовах руху до інноваційної економіки, коли підприємства прагнуть до створення та впровадження різноманітних інновацій, надзвичайно важливо у трудовому колективі мати більше професійних, освічених, компетентних фахівців і робітників, здатних і готових до опанування нових знань, вмінь та навичок, до прояву творчості в процесі праці. Позитивні і негативні зміни в настроях, мотивах, ціннісних орієнтаціях персоналу має фіксувати мотиваційний моніторинг для гнучкого корегування системи стимулів, що пропонується працівникам, для активізації поведінки саме у напрямках, актуальних для підприємства (професійне зростання, розвиток творчих нахилів, трудові і творчі досягнення тощо).

В цьому контексті загалом потрібна переорієнтація традиційної роботи з кадрами, створення дієвого мотиваційного механізму, орієнтованого на стимулювання мотивів професійного розвитку на підприємстві, формування сукупності нових корпоративних цінностей, відродження системи безперервного професійного навчання та трудового виховання на виробництві в тісному зв'язку з навчальними закладами. Такий підхід дозволяє не лише гнучко впливати на підлеглих, а й з часом формувати їх професійну та життєву компетентність: вміння орієнтуватись у соціально-трудових

відносинах, обирати адекватні та ефективні способи спілкування, вирішення трудових конфліктів, знання своїх особистих якостей та творчих здібностей; здатність до самовдосконалення, професійного розвитку; вміння відстоювати нові ідеї, брати на себе відповідальність і проявляти толерантність у стосунках.

Мотиваційний моніторинг на засадах анонімності та конфіденційності дає корисні аналітичні матеріали для менеджерів і кадрових служб, зокрема інформацію про можливості та перспективи створення творчих (інноваційних) груп. Слід мати на увазі, що набуватиме особливої значущості залучення творчих здібностей людини на виробництві через створення інноваційних груп, надання різноманітних можливостей для реалізації інноваційного потенціалу особистості на підприємстві, розробки та застосування методичних підходів щодо оцінки та стимулювання конкурентоспроможності працівників. Інноваційна спрямованість кадрової стратегії має передбачати створення умов, за яких майже кожен працівник підприємства матиме можливість запропонувати нову ідею, оформити юридично нову пропозицію, прийняти участь в маркетингових дослідженнях, тому чи іншому етапі інноваційного процесу, реалізовувати нововведення з орієнтацією на потреби ринку. Розробка та реалізація кадрової стратегії, адекватної цілям інноваційного розвитку, означатиме не тільки збереження науково-технічного та винахідницького потенціалів персоналу, а передусім – реальну перспективу зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку, а з нею – досягнення цілей соціальних партнерів у трудових відносинах – роботодавця та найманих працівників.

Виходячи з цього, значимість мотиваційного моніторингу зростатиме, оскільки від його результатів має змінюватися професійне навчання, стимулювання праці, кадрове планування, отже, і мотиваційний, і кадровий менеджмент. Розвиток НТП невід’ємно пов’язаний із зростанням частки кваліфікованих працівників, підвищенням вимог до якості освіти, збільшенням термінів підготовки фахівців тощо. На підприємствах, які займаються впровадженням

інновацій, на відміну від інших підприємств, роль формування правильної кадрової стратегії є визначальною для розробки інноваційних продуктів. Вся система кадрової роботи має проводитися з певним упередженням роботи науково-технічної, адже очікувані результати дослідницької або проектної діяльності залежатимуть від задоволення потреби підприємства в необхідних кадрах саме сьогодні, від своєчасної турботи про залучення кадрів за рахунок резерву на підприємстві або пошук за його межами, підготовку резерву інженерно-технічних кадрів, планування кар'єри.

Мотиваційний моніторинг в цьому контексті може розширити форми отримання інформації та поглибити аналіз зібраної інформації стосовно персоналу, оцінки його якостей, результатів діяльності тощо. З урахуванням специфіки інноваційної діяльності в процесі відбору кадрів і підготовки резерву вважаємо за необхідне запроваджувати різноманітні методи збору інформації та оцінки – співбесіди, тестування, випробування, атестацію (включаючи застосування оцінки конкурентоспроможності); пропонувати особам, які претендують на певну вакансію, скласти резюме, яке дає уявлення про трудовий досвід, освіту, публікації, винаходи, ділові якості, рекомендації тощо.

Мотиваційний моніторинг, який систематично проводиться на підприємстві, створює підґрунтя для оновлення кадрових стратегій, для підготовки резерву кадрів, організації безперервного навчання та перенавчання, підвищення кваліфікації, стажування тощо. Для підготовки надійного резерву кадрів має сенс застосовувати різні форми: заміщення керівників на час відпустки, хвороби, відрядження, проведення стажування в інших підрозділах, інших організаціях, навчання на курсах, семінарах, одержання другої освіти у навчальних закладах, участь у роботі науково-практичних конференцій та ін. У підготовці кадрів важливо орієнтуватися на підготовку фахівців широкого профілю, які зможуть гнучко використовувати свої знання для розв'язання суміжних завдань, актуальним є укладання контрактів на підготовку управлінських кадрів у сфері інноваційного менеджменту, дефіцит яких є гостро відчутним. В кожному регіоні

мають бути тісними зв'язки інноваційних підприємств із закладами вищої освіти, перспективними слід вважати ідеї щодо створення навчально-науково-інноваційних комплексів, які за структурою об'єднують інноваційні компанії та університети.

Тісний зв'язок мотиваційного моніторингу з розробкою кадрових стратегій дозволяє в решті-решт успішно розв'язувати комплекс завдань кадрового менеджменту:

- задовольняти потреби підприємства у працівниках, які мають конкурентні переваги у компетентностях (завдяки пошуку необхідних працівників на ринку праці; проведенню профорієнтації, якісному відбору майбутніх кадрів серед випускників навчальних закладів, цільовій підготовці кадрів за певним напрямом безпосередньо на підприємстві та за його межами, у закладах освіти на контрактній основі за рахунок підприємства, заохочення прагнень працівника до розвитку конкурентоспроможності тощо);

- забезпечувати оптимізацію розставлення кадрів, їх руху на підприємстві (управління професійною адаптацією працівників, атестація працівників; підготовка резерву кадрів на висування, планування кар'єри на основі вивчення індивідуальних потреб та інтересів, трудових мотивів, схильності до розробки та впровадження інновацій; визначення динаміки конкурентоспроможності персоналу, дослідження потенціалу кадрового зростання працівника, ротація кадрів, забезпечення взаємодії професійної і службової кар'єр тощо);

- створювати сприятливі умови для реалізації інноваційних цілей та ефективного розвитку трудового потенціалу персоналу в інтересах ефективної діяльності підприємства (інтенсифікація виробництва, гуманізація, інтелектуалізація праці, скорочення витрат часу, запровадження гнучких графіків роботи для персоналу, зайнятого інноваційною працею, гнучка система управління стимулами (моральне, статусне, матеріальне заохочення винахідництва та раціоналізації, ефективної праці та професійного самовдосконалення); створення тимчасових творчих колективів (інноваційних груп з числа вчених, інженерів, техніків, економістів, фахівців у сфері маркетингових

досліджень, інноваційного менеджменту), залучення персоналу до участі в управлінні підприємством, власністю, прибутку тощо).

Формування кадрової стратегії інноваційного підприємства, на наш погляд, має включати декілька етапів (рис 5.1).

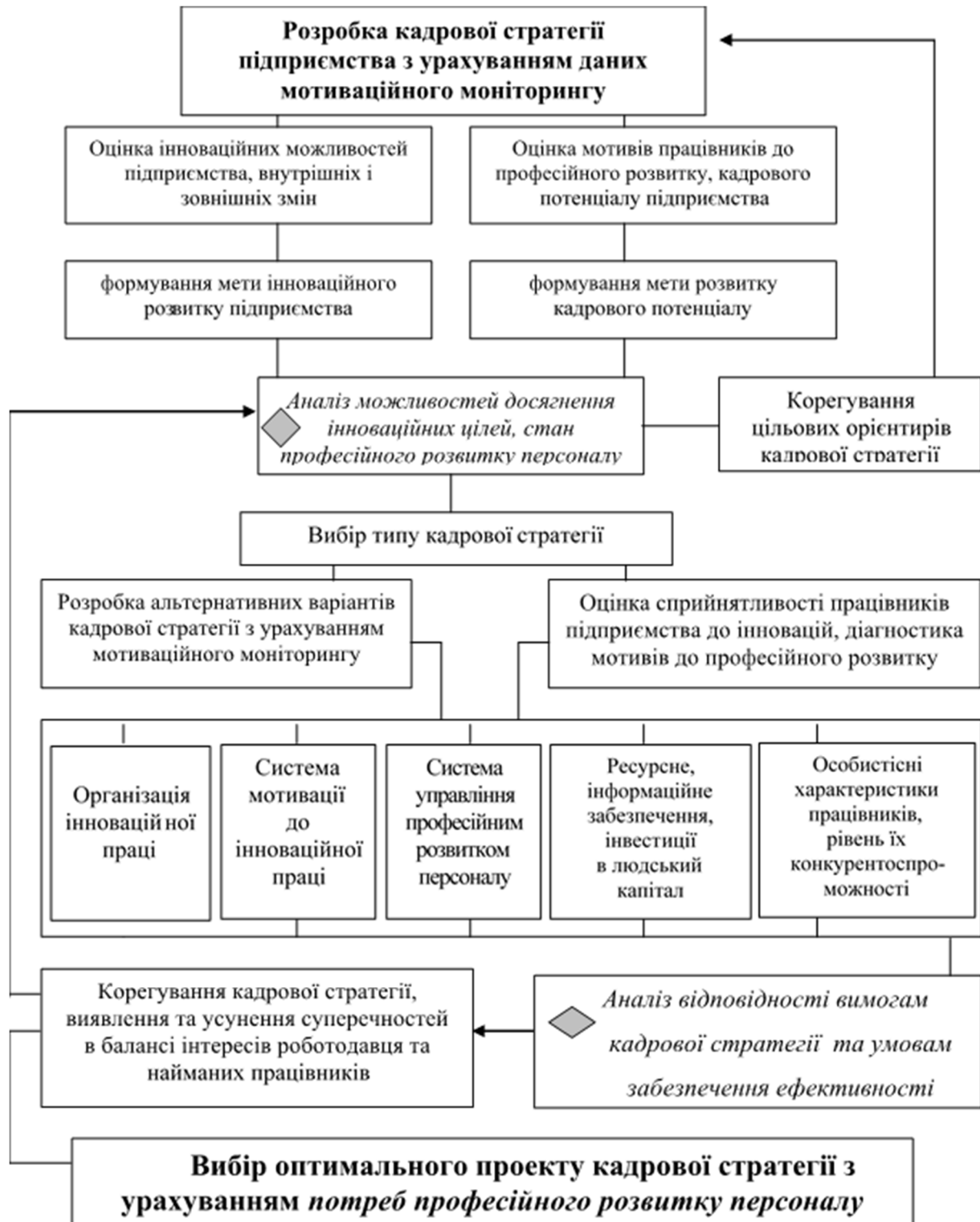


Рис. 5.1. Розробка кадрової стратегії підприємства на засадах мотиваційного моніторингу

На початковому етапі має відбутись оцінка стану зовнішнього середовища підприємства (економічна ситуація в регіоні, країні, сприятливість умов господарювання, співвідношення попиту і пропозиції даної продукції на ринку, рівень цін, наявність конкурентів, їх ділова активність, форми конкурентної боротьби, особливості кон'юнктури на ринку праці тощо) та прогнозування тенденцій його змін, що дозволить виокремити стратегічні цілі інноваційного розвитку. Водночас аналізується стан наявного кадрового потенціалу підприємства, рівня інноваційної культури працівників, що дасть змогу визначити мету розвитку кадрового потенціалу.

Наступний етап формування кадрової стратегії передбачає аналіз можливостей досягнення інноваційних цілей, готовність і спроможність персоналу до професійного розвитку. На цьому етапі вважаємо за необхідне:

- провести діагностику професійних якостей персоналу, рівня сприйнятливості працівників підприємства до інновацій;
- здійснити на основі мотиваційного моніторингу оцінку мотивації персоналу до безперервного професійного розвитку, праці інноваційного змісту;
- вивчити нахили персоналу до окремих видів інноваційної праці на промисловому підприємстві;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності персоналу, особистісних характеристик працівників з урахуванням особливостей їх менталітету.

Після одержання відповідної інформації, її аналізу необхідно перейти до розробки альтернативних проектів (варіантів) кадрової стратегії. При цьому слід виходити з оцінки ефективності діючої системи організації інноваційної праці, її мотивації та стимулювання, ресурсного, інформаційного забезпечення, стану управління розвитком персоналу, необхідності інвестицій в людський капітал тощо.

Черговий етап – аналіз складених проектів з точки зору їх відповідності вимогам до кадрової стратегії інноваційного

підприємства. Пріоритетне значення має виявлення та усунення суперечностей в балансі інтересів роботодавця та найманих працівників з позицій забезпечення ефективності інноваційної праці персоналу, конкурентоспроможності підприємства на ринку.

За результатами аналізу обирається прийнятний варіант кадрової стратегії, в разі необхідності він корегується і приймається як оптимальний для реалізації в управлінні персоналом у наступному періоді. Стосовно змісту кадрової стратегії слід підкреслити, що вона має відображати нову концепцію підготовки кадрів, яку викликають до життя саме об'єктивні потреби інноваційного розвитку, тісна єдність технологічних, організаційних, комерційних та соціальних нововведень.

Варто розуміти, що на етапі інноваційних змін в економіці в основі нового бачення розвитку і використання людських ресурсів – орієнтація на висококваліфікованих фахівців і робітників, які володіють необхідними професійними компетентностями: безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації; відмова від політики мінімальних вкладень в людські ресурси (дешева робоча сила гальмує розвиток НТР), гнучкість робочої сили і організації праці, «економіка участі», делегування відповідальності зверху донизу, творче співробітництво і партнерські взаємовідносини між учасниками виробництва. Кожен працівник має розглядатися на підприємстві як потенційне джерело нововведень, тому акцент в управлінні працею менеджери мають робити саме на розвиток ініціативи і творчого відношення до праці, формування системи корпоративних цінностей, стрижнем якої має стати інноваційна культура. І мотиваційний моніторинг має відстежувати ті зміни, які є найбільш бажаними, сприяючи пошуку оптимальних кадрових рішень.

В контексті тематики нашої монографії важливо підкреслити, що кадрове управління інноваційного підприємства має спрямовуватися передусім на цільові зміни трудової мотивації людей, щоб досягти максимальної віддачі, високих кінцевих результатів в інноваційному процесі. Останнє можливо лише тоді, коли кінцевою метою кадрової стратегії максимальне наближення інтересів керівників підприємства

(власників) і найманих працівників, реалізація їх трудових очікувань на основі спільної мотивації до забезпечення безперервного професійного розвитку.

5.2. Технології оцінювання персоналу з позицій забезпечення професійного розвитку та конкурентоспроможності

Забезпечення високої мотивації працівників до безперервного професійного розвитку дозволяє їм набувати і підтримувати переваги в професійних компетентностях, що розширює можливості пошуку прийнятної роботи на ринку праці та самореалізації (особливо в діяльності інноваційного змісту) з отриманням відносно кращого доходу. Підприємства, які налаштовані на активну інноваційну діяльність, намагаються знайти на ринку праці саме таких, «готових» до розробки інновацій працівників або мотивувати їх на підприємстві, проте це потребує додаткових інвестицій у навчання та перенавчання. Крім того, конкурентоспроможність підприємства на ринку інноваційних продуктів неможлива без досягнення конкурентоспроможності персоналу та підтримання її на певному рівні.

Доцільно зауважити, що у наукових джерелах методологічні підходи до визначення «конкурентоспроможності» переважно стосуються сфери маркетингу, тобто частіше поширюється на товари та послуги на споживчому ринку. Це поняття не часто відносять до найманих працівників на ринку праці, що пояснюється незвичністю для вітчизняної теорії і практики сприймати робочу силу як товар. Звідси зрозуміло, що стосовно вимірювання рівня конкурентоспроможності працівника дотепер не існує єдиної точки зору серед фахівців з питань праці.

Пропонуємо конкурентоспроможність працівника розглядати як сукупність його природних та набутих освітніх, професійних властивостей, здібностей та нахилів, які дозволяють досягати реалізації власних потреб та інтересів роботодавця шляхом виконання

трудових завдань на певному якісному рівні в умовах певної ринкової кон'юнктури.

Водночас, варто підкреслити, що наявність належної освіти та професійного досвіду в мінливих умовах конкуренції далеко не завжди стає довготривалим гарантом конкурентоспроможності, особливо у сфері інноваційної діяльності. Йдеться про необхідність постійного, безперервного розвитку якості трудового потенціалу у відповідності з вимогами ринку. Тому завдання менеджерів полягають в тому, щоб створити таке мотиваційне поле трудової діяльності, щоб працівники свідомо прагнули до оновлення знань та професійного самовдосконалення, до набуття конкурентоспроможності і добре відчували, що накопичення вмінь, навичок, знань має гідну оцінку на підприємстві і враховується у стимулюванні праці.

В умовах актуалізації забезпечення професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників виникає необхідність у розробці спеціальних технологій оцінювання персоналу з позицій забезпечення професійного розвитку та конкурентоспроможності. Такі технології оцінки мають враховувати вимоги ринку праці, вимоги роботодавця, оцінював у порівнянні якісні та кількісні характеристики працівників, сприяв здоровій конкуренції між ними, активізації їх трудової поведінки, посиленню орієнтації на професійний розвиток, прояв творчості та ініціативи.

З нашої точки зору, в умовах інноваційних змін в економіці розробка та запровадження оцінки конкурентоспроможності працівників набуватиме значущості у підборі кадрів, проведенні атестації персоналу, плануванні кар'єри, визначенні трудового внеску працівника у результати діяльності підприємства, організації адекватного матеріального заохочення інноваційної праці, створенні стимулів для підвищення кваліфікації персоналу та зростання ефективності творчої діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності персоналу на підприємстві уявляється інтегрованим показником його ділових та професійних якостей, кваліфікації, який має безпосередньо враховуватися в оплаті

праці. Значення показника конкурентоспроможності для кожного окремого працівника можуть коливатися, що обумовлюється багатьма чинниками – швидким старінням знань, мінливістю ринкового середовища, коли постійно змінюється як попит і пропозиція на ринку праці, так і ситуація на ринку інноваційних продуктів, тобто вбачається необхідним періодичне спостереження за зміною конкурентоспроможності підприємства в тісному зв'язку з показниками конкурентоспроможності персоналу.

Пропонуємо науково-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності працівника, що передбачає використання комп'ютерної обробки. Зауважимо, що автоматизована система оцінювання передбачає не лише формування оцінок роботодавця та працівника щодо універсальності можливостей, рівня кваліфікації, здатності до інноваційної діяльності тощо, вона (автоматизована система) спрямована також на формування рекомендацій стосовно необхідності підвищення рівня конкурентоспроможності по кожному з показників, що підлягають оцінюванню – «залишити на рівні конкурентоспроможності», «покращити в першу чергу», «покращити в другу чергу» тощо.

Конкурентоспроможність оцінюється відповідно до існуючих вимог роботодавця до стану професійного розвитку та наявності якостей працівника в межах даної професії на інноваційному підприємстві. Вихідними є такі параметри:

1) фактори конкурентоспроможності – $f_1, f_2, \dots, f_n$ (наприклад, освіта за фахом, професійний досвід, знання іноземної мови, володіння комп'ютерною технікою, здатність до розробки інноваційного проекту, комунікабельність тощо).

2) шкала пріоритетів факторів конкурентоспроможності
(0..100 балів) – $p_1, p_2, \dots, p_n$.

3) прийнята система градуювання фактора i
($i = 1, 2, \dots, n$) – $g_{i1}, g_{i2}, \dots, g_{im(i)}$.

4) шкала пріоритетів системи градуювання
(0..100 балів) – $q_{i1}, q_{i2}, \dots, q_{im(i)}$.

Для оцінки «ваги» фактора i та прийнятої для нього системи градуювання $j(i)$ визначаються коефіцієнти $\alpha_{i1}, \beta_{ij(i)}$:

$$\alpha_i = p_i / \sum_{l=1}^n p_l, \quad (5.1)$$

$$\beta_{j(i)} = q_{ij(i)} / \sum_{l=1}^{m(i)} q_{il} \quad . \quad (5.2)$$

З точки зору роботодавця «ідеальним» (опт) є працівник з максимально можливим значенням «ваги» у шкалі пріоритетів системи градуювання для кожного фактора, що підлягає оцінюванню:

$$S_{onm} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \max \{ \beta_{l(i)} ; l(i)=1,2,...,m(i) \} \quad (5.3)$$

Кожен доданок цієї суми визначає «вагомість» фактору у «ідеальному» (опт) результаті:

$$C(i)_{onm} = \alpha_i \cdot \max \{ \beta_{l(i)} ; l(i)=1,2,...,m(i) \} / S_{onm} \quad (5.4)$$

Оцінка конкурентоспроможності працівника (S) здійснюється з використанням сформованих факторів конкурентоспроможності та прийнятої системи градуювання за так званою Булевою логікою:

1 – «так», 0 – «ні»:

$\gamma_{ij(i)} = \{ 1, \text{якщо характеристика працівника співпадає з градацією } j(i) \text{ фактору} \}.$

$\gamma_{ij(i)} = \{ 0, \text{якщо характеристика працівника не співпадає з градацією } j(i) \text{ фактору} \}.$

$$S = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \beta_{ij(i)} \cdot \gamma_{ij(i)} \quad (5.5)$$

Співставлення значень S_{onm} та S вказує на дві можливості: $S_{onm} = S$ та $S_{onm} < S$, тобто з точки зору роботодавця працівник є «ідеальним», повністю відповідає умові конкурентоспроможності, або ж ця відповідність є лише частковою. Оскільки перша умова (збіг вимог і наявних якостей) виконується рідко, виникає необхідність аналізу різниць:

$$R = S_{onm} - S, \quad (5.6)$$

$$r_i = C(i)_{onm} - \alpha_i \cdot \beta_{ij(i)} \cdot \gamma_{ij(i)} / S_{onm} \quad . \quad (5.7)$$

Упорядкування значень r_i у порядку спадання дозволяє здійснити ранжування факторів за мірою їхнього впливу на відхилення

характеристик конкретного (реального) працівника від «ідеального», надаючи можливість не лише оцінювати його конкурентоспроможність, але і вказувати, над зміною значень яких факторів слід йому працювати для посилення конкурентоспроможності.

Запропонований методичний підхід до професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників передбачає реалізацію у формі автоматизованої системи, алгоритмічна основа якої зведена до наступних узагальнених кроків:

– для кожної групи професій роботодавець формує вихідну таблицю (табл. 5.1), вносячи до неї значення шкали пріоритетів факторів та системи градування;

– кожен працівник заповнює відповідну форму (табл. 5.2) даними щодо власних професійно-кваліфікаційних характеристик;

– автоматизована система, відтворюючи розрахункові формули (5.1)-(5.7), здійснює аналіз даних зазначених форм і формує результати аналізу (див. табл. 5.1-5.3), за якими визначається степінь конкурентоспроможності кожного із працівників відповідно вимог роботодавця.

Таблиця 5.1

Оцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності
працівника роботодавцем

Фактори	Пріоритет	ШКАЛА ГРАДАЦІЙ							
Стать	20	Чоловік				Жінка			
		80				20			
Вік	40	До 20 років	21-25 років	25-30 років	31-35 років	36-40 років	41-45 років	46-50 років	51-55 років
		40	60	80	50	40	30	20	20
Освіта	85	Немає освіти		Середня освіта	Середня спеціальна освіта		Незакінчена вища освіта		Вища освіта
		10		30	40		50		80
Універсальність можливостей	60	Вузький діапазон можливостей		Широкий діапазон можливостей		Наявність суміжної професії		Наявність кількох суміжних професій	
		30		50		60		80	

Продовження таблиці 5.1

Рівень кваліфікації	80	Низький рівень кваліфікації	Середній рівень кваліфікації		Високий рівень кваліфікації	
		10	30		60	
Володіння іноземними мовами	40	Не володіє жодною іноземною мовою	Володіє однією іноземною мовою		Володіє кількома іноземними мовами	
		10	50		80	
Здатність до безперервного професійного розвитку, інноваційної діяльності	70	Здатність відсутня	Здатність низька	Здатність посередня	Здатність висока	Здатність професійна
		10	30	40	70	90

В нашому прикладі оцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника з боку роботодавця (табл. 5.1) є ідеально можливою з точки зору його вимог.

Ці вимоги порівнюються з самооцінкою працівника (табл. 5.2), а потім ПЕОМ видає результат щодо міри відповідності характеристик даного працівника бажаним вимогам, тобто визначається той чи інший рівень конкурентоспроможності, а також напрями вдосконалення підготовки (перепідготовки, одержання другої професії тощо), якщо в цьому є сенс.

Таблиця 5.2

Самооцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності
(оцінка найманого працівника)

Фактори	Шкала градацій							
Стать	Чоловік				Жінка			
	1				0			
Вік	До 20 років	21-25 років	25-30 років	31-35 років	36-40 років	41-45 років	46-50 років	51-55 років
	0	0	0	1	0	0	0	0
Освіта	Немає освіти	Середня освіта	Середня спеціальна освіта		Незакінчена вища освіта		Вища освіта	
	0	0	0		1		0	
Універсальність можливостей	Вузький діапазон можливостей		Широкий діапазон можливостей		Наявність суміжної професії		Наявність кількох суміжних професій	
	0		0		1		0	

Продовження таблиці 5.2

Рівень кваліфікації	Низький рівень кваліфікації	Посередній рівень кваліфікації		Високий рівень кваліфікації	
	0	1		0	
Володіння іноземними мовами	Не володіє жодною іноземною мовою	Володіє однією іноземною мовою		Володіє кількома іноземними мовами	
	1	0		0	
Здатність до безперервного професійного розвитку, інноваційної діяльності	Здатність відсутня	Здатність низька	Здатність посередня	Здатність висока	Здатність професійна
	0	1	0	0	0

Вихідні дані щодо загальної оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника зведено до таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

**Узагальнена оцінка професійного розвитку
та конкурентоспроможності працівника**

Загальна оцінка конкурентоспроможності працівника ($K_{\text{заг}}$) : 0,237			
Ідеально можлива за вимогами роботодавця оцінка: 0,446			
Міра відповідності ідеально можливій оцінці : 53 %			
Складові	Частка за запитом роботодавця	Частка за характеристиками працівника	Висновки щодо удосконалення
Стать	9	9	Відповідає рівню конкурентоспроможності
Вік	5	3	Нижче рівня конкурентоспроможності
Освіта	18	11	Нижче рівня конкурентоспроможності
Універсальність можливостей	12	9	Близько до рівня конкурентоспроможності
Рівень кваліфікації	27	14	Значно нижче рівня конкурентоспроможності
Володіння іноземними мовами	13	2	Принципово не відповідає рівню конкурентоспроможності
Здатність до безперервного професійного розвитку, інноваційної діяльності	15	5	Значно нижче рівня конкурентоспроможності

На нашу думку, запропонований метод оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників відкриває такі додаткові можливості:

по-перше, дає змогу роботодавцю робити свій вибір на ринку праці на користь саме тих фахівців, які мають переваги в необхідних професійних компетентностях, що важливо для досягнення ефективної інноваційної діяльності;

по-друге, працівники, одержуючи відповідні відомості, усвідомлюють, в якому напрямі необхідно розвиватися, поліпшувати свої професійно-кваліфікаційні характеристики, трудові навички, досвід, щоб відповідати попиту роботодавців в умовах конкуренції.

Те і інше в умовах недостатнього попиту на працю сприятиме не тільки усвідомленню потреби безперервного професійного розвитку, а й розвитку конкурентних відносин між працівниками, формуванню конкурентної психології. Для запобігання загострення стосунків між працівниками, уникнення напруженої психологічної ситуації в колективах, які займаються інноваціями, окреслена інформація має бути відкритою для персоналу, а критерії оцінки зрозумілими та прийнятними на даному підприємстві. Вкрай важливо, щоб отримання цієї інформації підкріплювалося системою стимулів, які б економічно і соціально «працювали» на посилення мотивів безперервного професійного розвитку персоналу.

5.3. Вдосконалення технологій оцінювання персоналу з урахуванням професійної компетентності та складності праці

Орієнтація більшості сучасних підприємств на активізацію інноваційної діяльності потребує вдосконалення методичного інструментарію оцінки персоналу та його професійного розвитку. Разом з тим такий інструментарій має враховувати інноваційні трансформації у змісті праці, збільшення складності праці за рахунок її інтелектуалізації, зростання ролі творчої компоненти праці. Отже, на час вдосконалення технологій оцінювання персоналу з урахуванням професійної компетентності і складності праці.

У свою чергу, завдання активізації інноваційної праці персоналу вимагають подолання суперечностей, які існують в оцінці результативності та складності праці, налагодження зв'язку між одержуваним доходом і результатами праці. Проте побудова кваліметричних моделей оцінки складності праці для персоналу інноваційного підприємства, передусім спеціалістів і керівників підрозділів, постає непростим завданням, адже зміст праці є досить складним, передбачає прояв творчості, крім того кожне підприємство має специфічні риси інноваційного процесу.

Відзначимо, що в літературі майже не існує універсальних моделей оцінки складності та результативності праці, які є доцільними в інноваційній діяльності, а ті методи, які поширені на практиці, персонал часто не влаштовують, особливо в контексті нових вимог до професійного розвитку, участі у розробці нових ідей тощо (на інноваційних підприємствах).

Розвиваючи наукові підходи А. Колота стосовно активізації інноваційної праці, Г. Дмитренка, Б. Генкіна, Г. Слезінгера щодо виокремлення у змісті творчої праці репродуктивної і творчої компоненти, дають змогу запропонувати кваліметричну оцінку результативності та складності роботи персоналу інноваційних підрозділів (груп) і створити відповідну модель стимулювання. На нашу думку, модель стимулювання інноваційної праці, про яку йдеться, має будуватись за допомогою бального оцінювання персоналу і його роботи.

Для інноваційного підприємства пропонуємо на рисунку 5.2. розроблену нами схему оцінювання персоналу з урахуванням професійної компетентності і складності праці. Таке оцінювання здійснюється методами внутрішньої і зовнішньої оцінки:

- інформацію щодо внутрішньої оцінки (самооцінки) трудових зусиль, що прикладаються працівником, дає проведення моніторингу, в процесі якого в анкетах фіксується оцінка працівника;

- метод зовнішньої оцінки праці – це оцінювання з боку роботодавця.



Рис. 5.2. Схема оцінювання персоналу з урахуванням професійної компетентності і складності праці

Стосовно останнього, зазначимо, що поряд із власним уявленням про себе як фахівця і свій власний внесок у результати діяльності підприємства, кожен працівник відчуває потребу у зовнішній позитивній оцінці з боку колективу, керівництва. Такою оцінкою може бути атестація, що оцінює професійні та ділові якості працівника, його професійний розвиток, наявність професійних компетентностей, моральне заохочення, кар'єра, але передусім – одержуваний на даному підприємстві дохід, який в сучасних умовах грає провідну роль у формуванні трудових мотивів персоналу, його прагненнях до постійного саморозвитку.

Слід враховувати, що матеріальна зацікавленість в ефективній інноваційній праці спирається на глибоко вкорінене почуття соціальної справедливості. Тому одержуваний дохід як оцінка трудового внеску лише тоді сприймається справедливим, якщо він найбільш об'єктивно враховує досягнутий рівень знань, кваліфікації, досвіду, ділові якості, складність трудових завдань на здійснення інноваційної діяльності та досягнуті результати.

Отже, дотримуємось такої думки: важливо, щоб оцінка роботодавцем професійно-кваліфікаційного рівня, професійних компетентностей, моральних та ділових якостей працівника, складності та результативності його інноваційної праці у формі кваліметричної моделі обов'язково відображалася у стимулюванні праці на підприємстві (йдеться про матеріальну та нематеріальну мотивацію).

Відзначимо, що і зовнішнє, і внутрішнє оцінювання праці, по-перше, створюють певні ціннісні орієнтації у трудовій діяльності; по-друге, вони стимулюють мотив досягнень у сфері інновацій і намагання працівника стати конкурентоспроможним, досягти реалізації у праці своїх здібностей, знань, прояву творчості, ініціативи, ділової активності, засвоєння нових видів технологічних операцій, технологій та ін. Перша і друга функція зовнішньої і внутрішньої оцінок праці персоналу, звичайно, мають відповідати стратегічним цілям в управлінні інноваційною працею на підприємстві, а значить, і потребам безперервного професійного розвитку персоналу.

За нашою методикою, метод самооцінки праці реалізується шляхом мотиваційного моніторингу. Другий метод (зовнішня оцінка) пропонується для розгляду зараз. Зовнішня оцінка може мати кількісну і якісну ознаки, проте в процесі розробки методики вважаємо за необхідне дотримуватися переважно кількісної сторони оцінки. Це важливо для забезпечення стимулюючої функції оцінки, яка б спонукала персонал до ефективної інноваційної праці у напрямі, визначеному стратегією розвитку інноваційного підприємства. За методичну основу розробки методики оцінки персоналу інноваційного підприємства з урахуванням професійної компетентності і складності праці приймаємо методичні рекомендації, розроблені НДІ праці в 1989 р.²²⁸ та удосконалені А. Колотом в 1998 р.²²⁹.

Зазначені методичні підходи розвиваємо у напрямку можливості побудови кваліметричної оцінки праці персоналу, охопленого

²²⁸ Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установленных квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов) // НИИ труда, Госкомитет СССР по труду и социальным вопросам. – М.: Экономика, 1989. – 54 с.

²²⁹ Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

інноваційною працею та використання її в системі регулювання ефективності інноваційної діяльності персоналу. При цьому відштовхуємося від знання особливостей трудової діяльності персоналу в інноваційному процесі, які було висвітлено раніше, висновків, що стимулювання інноваційної праці має охоплювати обидві складові інноваційної праці – роботу репродуктивну і роботу творчу та урахування того, що серед персоналу, зайнятого інноваційною працею, є робітники, спеціалісти, керівники, отже, працівники із суттєво різним змістом інноваційної праці за складністю, відповідальністю та іншими характерними ознаками.

Вводимо позначення: «н» – робота репродуктивна; «т» – робота творча (тобто не нормована, не регламентована). Використовуємо формулу комплексної оцінки конкретного працівника, приведену у методичних рекомендаціях НДІ праці²³⁰, яка у бальній шкалі виміру дозволяє виразити найсуттєвіші характеристики як самого працівника, так і змісту роботи, яку він виконує (5.8).

При цьому професійно-кваліфікаційний рівень працівника, згідно відомих методичних підходів, має визначатися як усереднене значення суми оцінок освіти, стажу роботи за спеціальністю, професіоналізму працівника з використанням формули (5.9).

$$K_{o.n} = 0,5 \cdot K_n \cdot D_n + C_f \cdot P_p, \quad (5.8)$$

$$K_n = \frac{O+C+A}{0,85}, \quad (5.9)$$

де $K_{o.n}$ – комплексна оцінка конкретного працівника,

K_n – професійно-кваліфікаційний рівень працівника,

D_n – професійні компетентності, ділові якості працівника,

C_f – складність функцій (роботи, яку виконує працівник),

P_p – результати роботи працівника,

O, C, A – відповідно оцінка освіти (O), стажу роботи за спеціальністю (C), активності у підвищенні кваліфікації, професіоналізму (A).

²³⁰ Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установленных квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов) // НИИ труда, Госкомитет СССР по труду и социальным вопросам. – М.: Экономика, 1989. – С. 18.

При цьому в основу шкали оцінок покладені нижче наведені дані:

Оцінка освіти (О, у шкалі балів):

1. Загальна середня освіта (повна, неповна)	– 0,1
2. Закінчення професійно-технічного училища	– 0,15
3. Середня спеціальна освіта	– 0,25
4. Вища освіта (закінчена, незакінчена)	– 0,4
5. Дві вищі освіти або наявність вченого ступеню	– 0,5

Оцінка стажу роботи за спеціальністю (С, у шкалі балів):

1. До 10-ти років, за кожний рік	– 0,01
2. Більше 10-ти років	– 0,15

Активність у професійному розвитку: отримання другої освіти, підвищення кваліфікації, професіоналізму (А, у шкалі балів):

1. Семінари, стажування, масові форми навчання, науково-практичні конференції	– 0,05
2. Курси підвищення кваліфікації	– 0,15
3. Отримання другої (суміжної) професії	– 0,10
4. Навчання у ВНЗ, магістратурі, аспірантурі	– 0,20

Оцінка професійних компетентностей та ділових якостей (Д_п) персоналу визначається експертами за табличними даними окремо для робітників, фахівців та керівників (таблиці 5.4, 5.5., 5.6).

Таблиця 5.4

Оцінка професійних компетентностей та ділових якостей
робітників, зайнятих інноваційною працею

Ознака	Оцінка рівня ознаки, балів			
	Низький	Середній	Вище середнього	Високий
Професійна компетентність	0,08	0,17	0,34	0,51
Ініціативність	0,08	0,15	0,30	0,45
Добре організує роботу	0,07	0,14	0,28	0,42
Точно виконує доручення	0,06	0,13	0,26	0,39
Контактність	0,08	0,15	0,30	0,45
Працездатність	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційна витриманість	0,05	0,11	0,22	0,33

Таблиця 5.5

**Оцінка професійних компетентностей та ділових якостей
фахівців, зайнятих інноваційною працею**

Ознака	Оцінка рівня ознаки, балів			
	Низький	Середній	Вище середнього	Високий
Професійна компетентність	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність організувати працю	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за справу	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціатива	0,12	0,24	0,36	0,48
Використання нових методів	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,26	0,39	0,52
Контактність	0,10	0,20	0,30	0,40

Таблиця 5.6

**Оцінка професійних компетентностей та ділових якостей
керівників, зайнятих інноваційною працею**

Ознака	Оцінка рівня ознаки, балів			
	Низький	Середній	Вище середнього	Високий
Професійна компетентність	0,18	0,36	0,54	0,72
Здатність організувати працю	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива, ділова активність	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості у підлеглих	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання інтересів персоналу й банку	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність, пунктуальність	0,6	0,12	0,18	0,24
Контактність	0,12	0,24	0,36	0,48

Далі проводимо оцінку складності виконання професійних функцій (C_f) робітниками, спеціалістами та керівниками, зайнятими інноваційною працею, за допомогою наступних таблиць.

Таблиця 5.7

Оцінка складності роботи робітників

Ознаки складності функцій	Оцінка рівнів ознак, балів					
	1	2	3	4	5	6
Зміст, складність за тарифно-кваліфікаційним довідником	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	3,00
Різноманітність робіт	0,15	0,30	0,45	-	-	-
Масштаб і складність керівництва	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
Додаткова відповідальність	0,15	0,30	-	-	-	-

Таблиця 5.8

Оцінка складності роботи керівників та спеціалістів

Ознаки складності	Оцінка рівнів ознак, балів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зміст праці	0.3	0.6	0.9	1.2	1.5	1.8	2.2	2.4	2.7	3.0
	Інформаційно-технічні			Аналітико-прогнозні			Організаційно-адміністративні			
Різноманітність робіт	0.15	0.30	0.45	0.60	0.75	0.9	1.05	1.20		
	Прості, часто повторювальні роботи		Роботи в масштабах підрозділу			Комплексні роботи різнопланового характеру				
Самостійність у роботі	0.25	0.50	0.75	1.00	1.25	1.50	1.75	2.00		
	Роботи під безпосереднім керівництвом			Роботи під загальним керівництвом			Роботи, що виконуються самостійно			
Масштаб керівництва	0.15	0.30	0.45	0.60	0.75	0.90	1.05			
	Підрозділи у складі відділу		Самостійні структурні підрозділи			Кілька підрозділів	Комплексне керівництво			
Відповідальність	0.15	0.30	0.45	0.60	0.75	0.90	1.05			
	За збереження фінансових і матеріальних ресурсів				За виконання робіт у небезпечних умовах					

Наступною є оцінка ознак, що визначають результати праці (P_p) робітників, спеціалістів та керівників інноваційного підприємства. Проводимо її за даними таблиць 5.9, 5.10, 5.11.

Таблиця 5.9

Оцінка результатів праці робітників, охоплених певними видами інноваційної праці

Назва ознак	Оцінка рівнів ознак, балів		
	Низький	Середній	Високий
Обсяг виконаних робіт	0,40	0,80	1,20
Якість виконаних робіт	0,40	0,80	1,20
Ритмічність	0,20	0,40	0,60

Таблиця 5.10

Оцінка результатів праці спеціалістів, охоплених інноваційною працею

Ознака	Оцінка рівня ознаки, балів			
	Низький	Середній	Вище середнього	Високий
Кількість виконаних робіт	0,31	0,62	0,93	1,24
Якість виконаних робіт	0,39	0,78	1,17	1,56
Дотримання термінів виконання завдань	0,30	0,60	0,90	1,20

Таблиця 5.11

Оцінка результатів праці керівників, охоплених інноваційною працею

Ознака	Оцінка рівня ознаки, балів			
	Низький	Середній	Вище середнього	Високий
Кількість виконаних робіт	0,45	0,90	1,35	1,80
Якість виконаних робіт	0,55	1,10	1,65	2,20

Зазначимо, що загальна оцінка результатів праці кожного конкретного робітника, спеціаліста керівника за відомих методичних підходів визначається як сума бальних оцінок згаданих вище ознак з урахуванням їхньої питомої ваги.

Відносно оцінки результативності праці керівників та спеціалістів, звичайно, існують і дещо інші методичні підходи, наприклад, оцінки за досягненням поставлених цілей. Погоджуючись з їх доцільністю, вважаємо залишити їх поза увагою, оскільки не завжди можливо їх застосовувати для оцінки результативності праці всіх без виключення спеціалістів підприємства інноваційного типу.

Для кожного працівника, який займається інноваційною працею, визначаємо підсумкове значення $K_{o.п.}$, іншими словами, здійснюємо комплексну оцінку праці конкретного працівника та його роботи. Розвиваючи ідею комплексної оцінки роботи персоналу, розглянемо її з точки зору забезпечення стимулюючої функції, яка (це було відмічено раніше) має розповсюджуватись на обидві складові праці персоналу, зайнятого інноваційною діяльністю, тобто на «н»-компоненту (роботу репродуктивну) та на «т»-компоненту (роботу творчу).

Уводимо до розгляду необхідні для формалізації позначення:

n – частка репродуктивної або нормованої роботи ($0 \leq n \leq 1$),

t – частка творчої роботи ($t = 1 - n$),

a , b – коефіцієнти, якими визначаються складові доходу працівника, що відповідають «н»-компоненті та «т»-компоненті (репродуктивній праці та, відповідно, праці творчій),

d – дохід працівника, який враховує його професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність роботи,

результати інноваційної діяльності, тобто має визначатися з урахуванням комплексної оцінки роботи працівника.

Будемо виходити з положення, що дохід працівника має формуватися на основі врахування складових змісту праці – «н»- і «т»-компонент, тобто вважаємо, що значення d визначається двома складовими:

$$d = a \cdot n \cdot K_{o.n.} + b \cdot t \cdot K_{o.n.} = K_{o.n.} \cdot (a \cdot n + b \cdot (1 - n)) \quad (5.10)$$

Враховуючи, що оцінюванню мають підлягати працівники різних категорій, уводимо додаткові позначення:

k – категорія працівників інноваційного підприємства, які виконують роботу однакового рівня складності,

m_k – кількість працівників певної категорії k .

Певна частина прибутку інноваційного підприємства (p) може використовуватись як фонд споживання для формування доходу працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, тому:

$$\begin{aligned} p &= \sum (K_{o.n.k} \cdot (a \cdot n_k + b \cdot (1 - n_k)) \cdot m_k) = \\ &= a \cdot \sum K_{o.n.k} \cdot n_k \cdot m_k + b \cdot \sum K_{o.n.k} \cdot (1 - n_k) \cdot m_k \end{aligned} \quad (5.11)$$

Постільки визначення коефіцієнтів, якими визначаються складові доходу працівника, позначені як a та b , є проблемним, будемо виходити з припущення, що між ними існує лінійний зв'язок, тобто $b = r \cdot a$, де r – коефіцієнт пропорційності.

Звідси:

$$a = \frac{p}{\sum K_{o.n.k} \cdot n_k \cdot m_k + r \cdot \sum K_{o.n.k} \cdot (1 - n_k) \cdot m_k} \quad (5.12)$$

$$b = \frac{r \cdot p}{\sum K_{o.n.k} \cdot n_k \cdot m_k + r \cdot \sum K_{o.n.k} \cdot (1 - n_k) \cdot m_k} \quad (5.13)$$

Після підстановок і тотожних перетворень, отримуємо модель стимулювання роботи працівників, зайнятих інноваційною працею, яка дозволяє розподілити дохід між ними на підставі згаданої вище кваліметричної оцінки персоналу з урахуванням наявності «н»- і «т»-компонент роботи:

$$b = \frac{p \cdot K_{o.n.k} \cdot (n_k + r \cdot (1 - n_k))}{\sum K_{o.n.k} \cdot n_k \cdot m_k + r \cdot \sum K_{o.n.k} \cdot (1 - n_k) \cdot m_k} \quad (5.14)$$

Оскільки формула досить незручна для використання, пропонується користуватися нею та методикою оцінки праці в цілому у комп'ютеризованому варіанті. Як приклад, здійснюємо розрахунок доходу працівників інноваційного підприємства, виходячи з реального штату та розподілу доходу на основі кваліметричної оцінки праці кожної групи працівників m_k , частки у праці «н»- і «т»-компонент (у % від тривалості робочого дня).

Отримані результати зводимо у таблицю 5.12, де символом d^* позначено дохід, який має приходитися в розрахунку на одного працівника інноваційного підприємства (або підрозділу, який займається інноваціями) певної категорії, тобто:

$$d^* = \frac{d_k}{m_k} \quad (5.15)$$

У таблиці 5.12 за даною формулою проводиться розрахунок одержуваного доходу для кожного працівника підприємства, який має безпосереднє відношення до інновацій. Нагадаємо, що співвідношення часток репродуктивної та творчої компоненти в праці кожного працівника визначається експертним шляхом, а трудомістка робота з розрахунками в таблиці швидко і якісно здійснюється за допомогою ПЕОМ.

Таблиця 5.12

Приклад розрахунку доходу працівників
на основі кваліметричної оцінки професійних компетентностей
та складності інноваційної праці

Посада	m_k	$K_{o.n.}$	n	t	a	b	d_k	d^*
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Директор інноваційного підприємства	1	3.5	30	70	1.03	2.46	476	476
Начальник відділу інновацій	1	2.8	50	50	1.48	1.54	384	384
Заступник начальника відділу інновацій з питань маркетингу	1	2.6	60	40	1.46	1.45	296	296
Інженер-системотехнік	1	2.1	70	30	1.47	0.63	218	218
Інженер-конструктор 1 категорії	2	1.8	70	30	2.54	1.41	388	194
Інженер-конструктор 2 категорії	1	1.7	80	20	1.22	0.36	163	163
Інженер-конструктор 3 категорії	1	1.6	90	10	1.15	0.15	152	152
Провідний спеціаліст	1	2.9	60	40	1.86	1.24	337	338

Продовження таблиці 5.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Спеціаліст 1 категорії сектору комп'ютерного забезпечення	1	2.3	60	40	1.24	0.82	232	232
Спеціаліст 2 категорії, програміст	1	1.8	70	30	1.12	0.58	178	178
Юрист	1	2.2	50	50	1.01	1.21	274	274
Бухгалтер-економіст	1	1.9	60	40	1.08	0.72	212	212
Старший оператор	1	1.3	80	20	1.08	0.29	145	145

Наведений приклад показує можливість побудови безтарифної системи оплати праці на базі вказаної методики, коли одержаний доход розподіляється між працівниками відповідно кваліметричної оцінки праці персоналу та урахування «н»- і «т»-репродуктивної і творчої компонент.

Переваги запропонованого методу кваліметричної оцінки професійних компетентностей та складності інноваційної праці бачимо в тому, що його результати дозволяють працівнику відчувати зв'язок між результатами, складністю своєї роботи, проявом творчості і одержуваною часткою прибутку підприємства, що само по собі стає суттєвим інструментом активізації інноваційної праці і прагнень до професійного розвитку.

До позитивних особливостей запропонованої методики можна віднести і те, що вона забезпечує динамізм моделі стимулювання в залежності від якісних змін в професійно-кваліфікаційних характеристиках працівника, більшого чи меншого прояву творчої ініціативи, активізації трудових зусиль у професійному саморозвитку, у розробці та впровадженні нововведень.

Окреслена методика, що доведена до автоматизованого вигляду, може бути застосована також службами зайнятості для оперативного задоволення потреб роботодавців у працівниках відповідної якості підготовки та професіоналізму, збереження висококваліфікованих кадрів для потреб регіону.

За умов систематичної та об'єктивної оцінки професійних компетентностей та складності праці персоналу, врахування її творчої складової у матеріальній мотивації, запропонована методика дає змогу гнучко регулювати трудову активність персоналу у сфері інновацій, досягти якісних зрушень у професійному розвитку працівників.

5.4. Використання результатів оцінювання персоналу в процесі мотивації працівників до професійного розвитку

По мірі руху до інноваційного суспільства праця стає більш складною, переважно інтелектуально-інноваційною за змістом. Стимулювати представників інноваційного сегменту праці є задача неординарна і не досить вивчена. Нагадаємо, що працівники, які прагнуть до розробки та впровадження інновацій, часто відносяться не лише до висококваліфікованих фахівців, а й по суті уявляють собою творчі особистості. Серед їх трудових мотивів вагоме місце належить мотиву досягнень (хоча домінуючим він стає за умовою задоволення первинних потреб людини). Визнання їх успіху, досягнень, навіть рейтингу у колективі – дуже важливі речі для підтримки їх подальших творчих пошуків і продуктивної праці. Виокремлення та заохочення особистих досягнень працівників у сфері інновацій, застосування індивідуальних оцінок рівня конкурентоспроможності працівників потребує, у свою чергу, гнучкого поєднання матеріальних і моральних чинників.

З нашої точки зору, розвиток матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу інноваційних підприємств має відрізнятися від інших підприємств тим, що має робити акцент на використанні *індивідуального підходу*:

- в оцінках професійних компетентностей та складності праці;
- в оцінках творчих досягнень (розробка нових ідей, інновацій);
- визначенні основної і додаткової оплати праці – винагороди за працю та безперервний професійний розвиток;
- визначенні інших соціальних, моральних, організаційних заохочень. Йдеться, наприклад, про компенсаційний (соціальний) пакет, що певною мірою компенсує витрачені трудові, інтелектуальні і творчі зусилля конкретним працівником (повне або часткове відшкодування витрат на харчування, підвищення кваліфікації, отримання другої освіти, розвиток компетенцій, оздоровлення, проїзд

тощо). Морально-психологічні важелі заохочення мають вагоме значення для творчого натхнення – це публічне оголошення подяки, представлення до почесного звання та ін. заходи, що засвідчують визнання творчих досягнень. Досить значимими є організаційні заохочення: для творчих людей грають важливу роль надані можливості прояву самостійності в роботі, вибору гнучкого режиму праці, використання переваг дистанційної зайнятості (якщо це можливо). У свою чергу, часто потребують позитивних змін організація праці та умови розвитку персоналу на більшості підприємств з урахуванням новітніх трендів на ринку праці: безперервний професійний розвиток, мобільність, гнучкість, адаптивність, дистанційність, інноваційність, технологічність, готовність реагувати зміни ринкового попиту на інновації, що стосуються не лише властивостей товарів, продукції, послуг, а й сервісу, якості, швидкості обслуговування. Поліпшення умов праці з урахуванням індивідуального творчого внеску у спільні результати роботи завжди посилює мотиваційний ефект системи стимулювання на підприємстві.

Дотримуючись індивідуалізації у стимулюванні праці та заохоченнях, зауважимо, що відмінності у стимулах для працівників мають бути справедливими та об'єктивними, їх вибір має спиратися на систему прозорості оцінки персоналу та результатів праці. З урахуванням цих завдань, нами розроблена методика, викладена у п. 5.3, яка передбачає оцінку професійних компетентностей та складності праці персоналу. Для досягнення інноваційних цілей підприємства головне, щоб результати оцінювання персоналу об'єктивно відображалися в дії мотиваційного механізму, і тоді це реально позитивно впливатиме на ставлення працівників до праці, професійного зростання та активізацію інноваційної діяльності підприємства.

Розглядаючи економічну доцільність використання у матеріальній мотивації запропонованої оцінки професійних компетентностей та складності праці персоналу, важливо побачити багатоваріантність застосування окресленої методики:

– вона може застосуватись окремо в організації преміювання працівників, які займаються інноваційною працею на підприємстві;

– може рекомендуватися для побудови «плаваючих» посадових окладів, гнучка частина яких (змінна частина) може безпосередньо розраховуватися на основі запропонованої методики, тобто залежати від зміни тих чи інших характеристик якості робочої сили, ступеню складності, заохочувати до інновацій;

– дозволяє не обмежуватися застосуванням лише на промислових підприємствах, що запроваджують інновації, а й рекомендувати для будь-яких інших організацій, галузей, де використовується праця з елементами творчості;

– запропонована методика може стати основою подальшої розробки нових методичних підходів до оцінки та стимулювання інтелектуальної праці на підприємстві.

Новітні підходи до підбору персоналу з певними якісними характеристиками, здатними до нарощування професійних компетентностей на основі безперервного розвитку, досягнення конкурентоспроможності передбачають, у свою чергу, перебудову методів мотивації до інноваційної праці та професійного розвитку:

– по-перше, матеріальної мотивації, тобто в оплаті праці і преміях має враховуватися зміст інноваційної праці, її складність, творчий характер, інтелектуальне навантаження, рівень конкурентоспроможності працівника, трудовий внесок у кінцеві результати діяльності підприємства;

– по-друге, нематеріальної мотивації – заохочення визнанням в колективі, просуванням по службі, надання соціальних пільг.

Оскільки в Україні сьогодні вирішальним мотиваційним важелем залишається саме оплата праці, для посилення мотиваційного впливу важливо, щоб вона гнучко відображала динаміку оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників. При цьому різниця в оплаті більш і менш конкурентоспроможних працівників має бути відчутною.

Отже, управління матеріальною мотивацією, на наш погляд, має поставити оплату праці на інноваційних підприємствах в залежність від рівня професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника.

З концептуальної точки зору заробітна плата може уявлятися як складова:

$$ЗП = ЗП_{\text{пост}} + ЗП_{\text{зм}}, \quad (5.16)$$

де $ЗП_{\text{пост}}$ – постійна частина оплати праці, що визначається тарифною ставкою, $ЗП_{\text{зм}}$ – змінна частина оплати праці, яка залежить від рівня професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників, охоплених інноваційною працею, розраховується за формулою:

$$ЗП_{\text{зм}} = ЗП_{\text{пост}} \cdot K_{\text{заг}}, \quad (5.17)$$

тобто

$$ЗП = ЗП_{\text{пост}} \cdot (1 + K_{\text{заг}}), \quad (5.18)$$

В результаті такий підхід дозволяє:

- по-перше, здійснювати відбір працівників, які характеризуються конкурентними перевагами у набутих та розвинених професійних компетентностях;
- по-друге, гнучко змінювати оплату праці в залежності від результатів атестації працівника і урахування зростання (зниження) його конкурентоспроможності в умовах динамізму ринкових умов;
- по-третє, позитивно впливати на підвищення професіоналізму окремих працівників і колективу підприємства в цілому.

Підкреслимо, що зазначений підхід передбачає запровадження у матеріальній мотивації розробленої методики оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників (див. п. 5.2). З нашої точки зору, це стане вагомим важелем формування конкурентно-мотиваційного поля – середовища, суб'єкти якого стануть орієнтовані лише на високопродуктивну, ініціативну трудову діяльність, досягнення корисного ефекту інноваційної праці, постійне самовдосконалення. Використання в процесі матеріального

стимулювання запропонованої методики оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу відкриває можливості для оновлення мотиваційного і кадрового менеджменту на інноваційних підприємствах, а саме – активного впливу на якість трудового потенціалу персоналу, побудови стратегії кар'єри з орієнтацією на конкурентоспроможність, застосування конкурентних моделей оплати праці в залежності від результатів атестації працівників та урахування зростання (зниження) їхньої конкурентоспроможності в мінливих ринкових умовах. Викладені рекомендації стосовно управління оплатою праці з урахуванням професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу можуть реалізовуватися також в інших сферах і галузях, де праці притаманні елементи творчості.

Окремо зазначимо, що використання у практиці матеріального стимулювання запропонованої у п. 5.3 кваліметричної оцінки професійних компетентностей та складності праці персоналу на практиці дозволить отримати додатковий інноваційний ефект, оскільки це сприятиме активізації інноваційної праці, адже оплатою праці буде врахований прояв творчості, досягнення у професійному зростанні, що відповідає цілям інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агавердієва Х.Ф. Професійний розвиток персоналу / Х.Ф. Агавердієва // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18-19 бер. 2019 р.: тези допов. – Х.: ФОП Панов А.М., 2019. – С. 160-162.
2. Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни) // История менеджмента / под. ред. Д. В. Валового. – М., 1997. – 256 с.
3. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф ; пер. с англ. Ю. Канского; под ред. Л. А. Волковой – СПб. : Питер, 2002. – 447 с.
4. 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.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал. – 2006. – 512 с.
6. Беккер Г. Человеческий капитал / Г. Беккер // США : экономика, политика, идеология. – 1993. – №11. – С. 109-119.
7. Бердяев Н.А. Человек и машина (проблема социологии и метафизики техники) / Н.А. Бердяев // Путь. – 1933. – № 38. – С. 3-38.
8. 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
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. Т. Бусел.] – К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. – 1426 с.
10. 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
11. Гавкалова Н.Л. Оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу / Н.Л. Гавкалова, С.С. Нісфоян // Економіка та управління : наук.-практ. журнал. – Сімферополь : НАПКС, 2013. – № 4. – С. 48-53.
12. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 400с.
13. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 660 с.

14. Глинчикова А.Г. Природные ресурсы и человеческий капитал / А.Г. Глинчикова // Свободная мысль. – 1999. – № 3. – С. 36-37.
15. Головатий М.Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП. – 2004. – 368 с.
16. Гончарова Э.А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э. А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82.
17. 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.
18. Горячук В.Ф. Инвестиции в человеческий капитал и отдача от них / В.Ф. Горячук // Экономика и экономические науки. – 2012. – № 1(2) – С. 32-39.
19. 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.
20. 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>
21. Григорьева Т.О. Бизнес-образование как фактор развития управленческого потенциала промышленного предприятия : автореф. диссертации на соискание уч. степени канд. экон. наук / Т.О. Григорьева. – М., 2001. – 19 с.
22. Гришко Н.В. Использование анализа стратегического позиционирования в управлении конкурентоспособными затратами промышленных предприятий / Н.В. Гришко // Економіка промисловості. – 2010. № 4(47). – С. 163-171.
23. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2002. – 254 с.
24. Грішнова О.А. Людський розвиток / О.А. Грішнова. – К.: КНЕУ. – 2006. – 308 с.
25. 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.
26. Громадська спілка «Економічний дискусійний клуб». Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018. [online] (Останнє оновлення 28 вересня 2017) Режим доступу [дата звернення 20.05.2021].
27. Гугул О.Я. Сучасний стан розвитку персоналу на українських підприємствах / О.Я. Гугул // Економіка та управління підприємствами. – Вип. 35. – 2018. – С. 57-62.

28. 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.
29. 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-razvitii-postindustrialnogo-obschestva>.
30. Давидович І.Є. Управління витратами : навч. посіб. / І.Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с.
31. Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
32. Деркач А.А. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма / А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина. – М.: Луч. – 1993. – 32 с.
33. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / А.М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
34. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти : [навч. посібник] / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
35. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти : [навч. посібник] / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
36. 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.
37. Дослідження відповідальності як чинника професійного самовдосконалення. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://social-science.com.ua/article/1155>
38. 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. 57-58.
39. 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.

40. 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>
41. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. №6. Т. 2(253). С. 57-65.
42. 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.
43. Економічна активність населення України у 2017 році: стат. збірник [Електронний ресурс]: сайт Державної служби статистики України / Публікації: Зайнятість та безробіття. – Електронні данні. – Київ: Державна служба статистики, 2018. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
44. Економічна енциклопедія : у 3-х т / гол. ред. Б.Д. Гаврилишин. – К. : Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.
45. Жамин В.А. Экономика и образование / В.А. Жамин, С.Л. Костанян. – М. : Знание, 1970. – 48 с.
46. Жиленко А.Ю. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві / Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. // Молодий вчений. – № 11(63). – 2018. – С. 418-421.
47. Забезпечення якісної освіти впродовж життя. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukraine2015.org.ua/tsil2>
48. Завадський Й. С. Менеджмент : – 2-е вид. – К. : УФІМБ, 1998. – Т. 1. – 542 с.
49. Заклади вищої освіти. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
50. Закон України «Про зайнятість населення» від 5.07.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show /5067-17>.
51. Закон України «Про професійний розвиток працівників» / Довідник кадровика. – 2012. – № 3(117). – С. 48-52.
52. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI від 12 січня 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> – Останній доступ : 2012. – Назва з екрану <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

53. 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
54. 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
55. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О.В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с.
56. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування / О.В. Захарова. – Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ. – 2010. – 378 с.
57. 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.
58. Иванова С.Н. Подходы к оценке эффективности функционирования системы образования / С.Н. Иванова // Тезисы 1-й Всероссийской научно-практической конференции «Молодой специалист XXI века». – М. : МАКС Пресс, 2001.
59. Іванченко Є.А. Методика оцінювання компетентності економіста в системі інтегративної професійної підготовки майбутніх економістів / Є.А. Іванченко. – Одеса: «Поліграф». – 2008. – 130 с.
60. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами : навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. Іванюти С.М. – К. : Центр навч. літ., 2009. – 320 с.
61. Індекс глобальної конкурентоспроможності. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/research/social-progress-index/info>
62. Індекс соціального розвитку, 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/research/social-progress-index-2016.html>
63. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: [кол. монографія] / М.В. Семикіна, С.Р. Пасєка та ін. / За ред. М.В. Семикіної. – Черкаси: вид-во «МАКЛАУТ». – 2012. – 320 с.
64. 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.
65. Карпова Т.П. Управленческий учет. – М. : Аудит – ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
66. Карташова Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М. – 2007. – 220 с.

67. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. – 2013. – 445 с.
68. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
69. 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.
70. Климов Э.А. Психология профессионального самоопределения / Э.А. Климов. – М.: Академия. – 2004. – 304 с.
71. Козаченко Г.В. Управління затратами підприємства : Монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлап'юнов, Г.А. Макухіна. – К. : Лібра, 2007. – 320 с.
72. Колосок В.М. Спрямування витрат на розвиток персоналу промислового підприємства та їх класифікація // В.М. Колосок, А.В. Алістаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С. 243-248.
73. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ. – 2014. – 479 с.
74. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колотк. – К: КНЕУ. – 2011. – 397 с.
75. Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби / В.М. Мартиненко, В.О. Євдокимов, Ю.Д. Древаль та ін. – К.: НАДУ. – 2012. – 48 с.
76. Коркуна Д. Бюджетування системи фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 330-334.
77. Костицын Н. Оптимизация издержек на корпоративное обучение / Н. Костицын // Управление персоналом. – 2005. – № 5. – С. 13-19.
78. Красильникова Г.В. Професійна педагогіка // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bookdn.com/book_303_glava_5_Tema_3.Didaktichn%D1%96_sistemi_.html
79. Криворучко А. С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А.С. Криворучко // Управління розвитком. – 2012. – № 8(105). – С. 119-120.
80. Криворучко А.С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А.С. Криворучко // Управління розвитком. – 2011. – № 3(78). – С. 86-88.
81. Крушельницька О.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах [Електронний ресурс] / О.В. Крушельницька // Вісник науки. – 2010. – № 1(51). – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vzhdtu>. (С. 7).
82. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор» . – 2005. – 308 с.
83. Кузьмина Н.В. Предмет акмеологии / Н.В. Кузьмина. – СПб: Политехника. – 2002. – 189 с.

84. Кузьмина Н.В. Способности, одаренность, талант / Н.В. Кузьмина. – Л.: Знание. – 1985. – 32 с.
85. 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.
86. Кучма Р. Фінансовий механізм системи вищої освіти / Р. Кучма // Вища освіта України. – 2002. – № 4. – С. 57-59.
87. 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.
88. Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Управление затратами на предприятия : учеб. для вузов. под ред. Г. Краюхина. – 5-е изд. СПб. : Питер, 2012. – 592 с. – (Серия «Стандарт третьего поколения»).
89. Лёсков А.Ф. О понятии эффективности затрат на персонал и её оценке / А.Ф. Лысков // Кадры предприятия. – 2004. – № 10. – С. 33-37.
90. Литвак Б.Г. Управленческое решение / Б.Г. Литвак. – М. : Ассоциация авт. и изд. «ТАНДЕМ»; «ЭКМОС», 1998. – 248 с.
91. 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.
92. Лукашенко М. Вуз в системе открытого образования : особенности экономики / М. Лукашенко // Высшее образование в России. – 2002. – № 5. – С. 55-61.
93. Лукьянченко Н.Д. Инвестиционная поддержка качества персонала предприятия : Монография / Н.Д. Лукьянченко, Н.Е. Муромец ; Донецк. нац. ун-т; Донецк. ин-т автомоб. транспорта. – Донецк : Лебедь, 2003. – 177 с.
94. Лучик С.Д. Проблемы мотивации молодёи до професійного розвитку в умовах кризи / С.Д. Лучик, М.В. Лучик // Вісник ЧТЕІ. Економічні науки. – 2017. – № IV(68). – С.35-45.
95. 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.
96. 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.
97. Ляшенко О.І. Якісна освіта – пріоритет інформаційного суспільства / О.І. Ляшенко // Моніторинг якості освіти : світові досягнення та українські перспективи. – К. : К.І.С., 2004. – 128 с.

98. 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.
99. Малишев А.В. Шляхи європеїзації державного аудиту / А.В. Малишев // Фінанси України. – 2004. – № 8. – С. 143-144.
100. Мартинюк Н.В. Удосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу аграрних підприємств / Н.В. Мартинюк // Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент. – 2015. – № 4(63). – С. 88-94.
101. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
102. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер. – 2008. – 352 с.
103. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ООО «И.Д. Вильямс». – 2007. – 799 с.
104. Методические рекомендации по разработке ежегодных балансовых расчетов потребностей предприятий, учреждений и организаций Донецкой области в подготовке специалистов и квалифицированных рабочих по специальностям и профессиям. – Донецк, 1995. – 42 с.
105. Миронова О. Підвищення ефективності виробництва / О. Миронова // Всеукраїнська бухгалтерська газета «Баланс». – 2009. – № 40 (869). – С. 17-20.
106. Михайлова Л.І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л.І. Михайлова. – Суми : Довкілля, 2004. – 326 с.
107. Моніторинг стандартів освіти / За ред. Альберта Тайджмана і Т. Невілла Послтвейта. – Львів : Літопис, 2003. – 328 с.
108. Моніторинг якості освіти : світові досягнення та українські перспективи / За заг. ред. О.І. Локшиної – К. : К.І.С., 2004. – 128 с.
109. Морозов О.Ф. Система управління розвитком персоналу підприємства [Електронний ресурс] / О.Ф. Морозов // Електронний журнал «Ефективна економіка». – № 1. – 2017. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>
110. 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
111. 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.

112. Національні рахунки освіти України у 2016 році. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – 176 с.
113. Нікітін Ю. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / О. Нікітін, Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – № 4(154). – 2014. – С. 238-246.
114. Ніколаєнко Л.Ф. Формування персоналу регіональних структур : Монографія / Л.Ф. Ніколаєнко. – Х., 2008. – 328 с.
115. Нісфоян С.С. Визначення тенденцій управління витратами на персонал на підприємствах України та Кіровоградської області / С.С. Нісфоян // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 2. – С. 84-87.
116. Нісфоян С.С. Методичне забезпечення оцінювання ефективності витрат на персонал / С.С. Нісфоян // Пріоритети розвитку підприємств у ХХІ столітті : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12 квіт. 2016 р. – Кіровоград: КОД, 2016. – С. 81-83.
117. Нісфоян С.С. Особливості управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств / С.С. Нісфоян // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Регіональний розвиток туризму: теорія та практика» (Харків, 15-16 травня 2014 р.). – Х. : Константа, 2014. – С. 441-445.
118. Нісфоян С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : Монографія / С.С. Нісфоян. – Кропивницький: КОД, 2020. – 268 с.
119. Ожегов С.И., Шведов Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведов / Рос. акад. наук., ин. рус. яз. им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.
120. Партика І.В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства / І.В. Партика // Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород, 2019. – Вип. 25, Ч. 2. – С. 51-54.
121. Партика І.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації / І.В. Партика, Г.В. Ожубко // Науковий погляд: економіка та управління. – №2 (68). – 2020. – С. 154-158.
122. 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
123. Петрова І.Л. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: монографія / І.Л. Петрова, Г.В. Макаркина, І.В. Терон та ін. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». – 2012. – 268 с.

124. Петти В. Экономические и статистические работы. – Москва : Директ-Медиа, 2007. – 324 с.
125. Подольчак Л.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: Монографія / Л.Ю. Подольчак – Львів, : Львів. політехніка, 2011. – 340 с.
126. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Лучковский. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 252 с.
127. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Концепцію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення» № 150 від 1 лютого 1996 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/150-96-п>.
128. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Концепцію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення» № 150 від 1 лютого 1996 р.
129. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Концепцію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення» № 150 від 1 лютого 1996 р.
130. Праця України у 2014 році: стат. збірник. Державна служба статистики України. – К.: «Консультант» . – 2015. – 280 с.
131. Професії, які виникли на останні 100 років. – [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/business/career>
132. 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.
133. Профорієнтація населення і професійне навчання незайнятих громадян / [Савченко В.А., Павловська Н.О., Герасимчук В.І., Покришук В.О.]. – Кременчук, 1997. – 277 с.
134. Рикардо Д. Сочинения. Т. 1. Начала политической экономии и налогового обложения. – М.: Госполитиздат. – 1955. – 360 с.
135. 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.
136. Рубан Н.І. Аудит ефективності бюджетних коштів / Н.І. Рубан // Фінанси України. – 2004. – № 1. – С. 138-143.
137. Савченко В.А. Розвиток персоналу / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2015. – 505 с.
138. Савченко В.А. Трудовые ресурсы в торговле: формирование и использование / В.А. Савченко. – М. : Экономика, 1981. – 110 с.
139. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – Київ : КНЕУ. – 2002. – 351 с.

140. Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знаниями, или история будущего / Т. Сакайя // Новая индустриальная волна на Западе : антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – 418 с.
141. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу [Електронний ресурс] / В.В. Самойленко // Електронний журнал «Ефективна економіка». – № 5. – 2019. – Режим доступу: www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf
142. Самофалов П.П. Управлінський облік як складова частина контролінгу // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 12. – С. 49-53.
143. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу / Сардак С.Е., Новосьолова А.С. // Економіка і суспільство. – Вип. 19. – 2018. – С. 927-935.
144. Сваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання персоналу вітчизняних підприємств / Л.І. Сваб // Бюлетень ЗСТУ. – 2010. – № 2(52). – С. 303-306.
145. 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.
146. 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.
147. Семикіна М.В., Дудко С.В. Аспекти якості професійної підготовки фахівців з позицій соціальної відповідальності бізнесу // 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.
148. Семикіна М.В., Дудко С.В. Мотиваційний механізм професійного розвитку персоналу та його адаптація до завдань євроінтеграції. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (16 квітня 2021 р.) – Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2021. – С.11-14. <http://www.kntu.kr.ua/doc/science/zahody/vikl/2021/2-tez.pdf>
149. Семикіна М.В., Дудко С.В., Гуменюк О.С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки. 2021. №1. С. 35-48. URL:<http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4209>

150. Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Семикіна А.В., Бугаєва М.В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2020. Вип. 4(37). С. 90-106. URL: <http://economics.kntu.kr.ua/archive/37.html>.
151. Семикіна М.В., Мельнік А.В., Кабай В.О. / Мотиваційні чинники використання людського капіталу в умовах євроінтеграції // Innovates and information technologies in education. Monograph. Edited by Aleksander Ostenda and Tetyana Nestorenko. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology. Monograph 18. – Katowice, Poland, 2018. – С. 97-111. <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/14a7b833a911f8fdca1a811e2c701e2f.pdf>
152. 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.
153. Серебренников Г.Г. Управление затратами на предприятия : учеб. пособ. / Г.Г. Серебренников. – Тамбов : Тамбов. гос. техн. ун-т, 2007. – С. 80.
154. Симоненко С. Мотивация персонала: тайное становится явным / С. Симоненко // Управление развитием персонала. – 2012. – № 5. – С. 128-136.
155. Сімчера О. Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства / О. Сімчера // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 2(13). – С. 105-110.
156. Скоромник В. Организация системы управления издержками [Электронный ресурс] / В. Скоромник // Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_1418.
157. Сластенин В.А. Педагогика: инновационная деятельность / В.А. Сластенин, Л.С. Подымова. – М.: ИЧП «Издательство Магистр». – 1997. – 224 с.
158. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2003. – № 1. – С. 67-72.
159. Соціальний капітал в умовах трансформації зайнятості: [Монографія] / М.В. Семикіна, Г.К. Волчкова. – Кропивницький: Вид-во ТОВ «КОД», 2018. – 296 с.
160. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного вдосконалення особистості керівних кадрів освіти: монографія / за заг. ред. В.А. Семиченко. – К. – 2002. – 135 с.
161. Статистичний щорічник України за 2017 рік. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – 611 с.
162. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/.../18-strategiya-reformuvannya-vishhoi-osviti-20.doc>

163. Струмилин С.Г. Хозяйственное значение народного образования / С.Г. Струмилин // М. – Л. : Экономическая жизнь. – 1924. – 167 с.
164. Телишевська Л.І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві / Л.І. Телишевська В.І. Успенко // Економічний вісник Донбасу. – № 2(56). – 2019. – С. 187-197.
165. 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.
166. Турило А.М. Управління витратами підприємства : навч. посіб. для вищих навч. зал. / А.М. Турило, Ю.В. Кравчук, А.А. Турило. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 118 с.
167. 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.
168. Управление современным образованием: социальные и экономические аспекты / [Тихонов А.Н., Абрамешин А.Е., Воронина Т.П. и др.] ; под ред. Тихонова А.Н. – М. : Вита-Пресс, 1998. – 256 с.
169. Федулова Л.І. Менеджмент організацій / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник та ін. – К.: Либідь. – 2004. – 448 с.
170. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом // Економічні науки. – Серія: Облік і фінанси. – 2011. – Вип. 8(29). – Ч. 4. – С. 366-371.
171. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічна науки. – № 2. – 2019. – С. 73-79.
172. 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.
173. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав. – 2006. – 488 с.
174. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Ю.С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.
175. Червінська Т.М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т. М. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2015.– № 1. – С. 135-140.
176. Черенько Л.М. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції (колективна монографія) / відпов. за випуск Л.М. Черенько, 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.

177. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання : Монографія / А.В. Череп. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – Ч. І. – 368 с.
178. Череп О.Г. Оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку трудових ресурсів на підприємстві / О.Г. Череп, В.Ю. Тимошик // Науковий погляд: економіка та управління. – № 4 (66). – 2019. – С. 74-80.
179. Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства / О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 6. – Т. 2. – С. 85-90.
180. Чернушкіна О.О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва / О.О. Чернушкіна // Економічний форум. – 2016. – № 3. – С. 351-355.
181. Швець І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу / І.Швець, Л.Родь // Схід. – 2013. – № 1(121). – С. 47-54.
182. Шевчук В. Ринок праці як інструмент регулювання освітньої галузі у сфері підготовки висококваліфікованої робочої сили / В. Шевчук // Україна : аспекти праці. – 2010. – № 2. – С. 20-25.
183. 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.
184. Шейл П. Руководство по развитию персонала. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с.
185. Шуляковский Б.О. Социально-экономическая эффективность послевузовского профессионального образования высшей школы : автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Б.О. Шуляковский. – СПб., 2002. – 19 с.
186. Щукін І.О. Формування системи управління персоналом на підприємстві / І.О. Щукін, Т.С. Морщенок // Економічний вісник Донбасу. – 2005. – № 1. – С. 116-120.
187. Эмерсон Г. Двенадцать принципов эффективности / Г. Эмерсон // Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – С. 96-220.
188. ЮНЕСКО//UNESCO.ORG. – Режим доступу : <http://tyro38.unesco.org/ru/unesco-home/organization.html>.
189. Ядранський Д.М., Мішковець Л.В. Трудовий потенціал в системі ринкових претворень : Монографія / Д.М. Ядранський, Л.В. Мішковець. – Д. : Моноліт, 2007. – 196 с.
190. Яровенко Т.С. Чинники інвестиційного розвитку сфери освіти України / Т.С. Яровенко // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 1(18) – С. 236-242.

191. Ясінська А.І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства / Спеціальність 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Львів, 2011.
192. Continuing vocational training survey: CVTS 4-Main report. February 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/publications/continuing-vocational-training-survey-cvts4-report.pdf>
193. Continuing vocational training survey: CVTS 5-Main report. October 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/652812/Continuing_vocational_training_survey-main_report.pdf
194. Education at a Glance 2004, 2005, 2006, 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/document>.
195. 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.
196. Eurostat. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_mw_cur&lang=en
197. Formation of strategic change management system at an enterprise / Henryk Dzwigol, Serhii Shcherbak, Marina Semikina, Olena Vinichenko, Viktoriia Vasiuta // Academy of Strategic Management Journal. 2019. Formation of strategic change management system at an enterprise. 2019. Vol: 18 Issue: 1 URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-strategic-change-management-system-at-an-enterprise-8912.html>
198. Global Innovation Index: 2010 – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home>
199. <http://iii.ua/uk/news/globalniy-innovaciyniy-indeks-2020-klyuchovi-visnovki-u-video>
200. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
201. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/briefingnote/wcms_767671.pdf
202. <https://www.interfax.ru/business/703013>
203. <https://www.ipsos.com/en/what-worries-world-february-2021>
204. <https://www.pwc.ru/ru/publications/collection/covid-19-erm-results.pdf>
205. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3084565-za-cas-karantinu-status-bezrobitnogo-otrimali-ponad-430-tisac-ukrainciv.html>
206. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text>

207. Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf
208. ITU Measuring the Information Society: 2014-2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2017.aspx>
209. Schultz T. Investment in Human Capital // Economic Growth – an American Problem. Englewood Cliffs, 1964. – P. 126.
210. The changing wealth of nations : Total and per capita wealth of nations [electronic resource]. – The World Bank, 2011. – Wealth of nations [XLS 655 KB]. – Accens mode : <http://data.worldbank.org/cata-catalog/wealth-of-nations>.
211. The Global Competitiveness Report 2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
212. The Global Competitiveness Report: 2010 – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org/reports/globalcompetitiveness-report>
213. The Global Competitiveness Report: 2014-2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>
214. The Global Competitiveness Report: 2015-2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>
215. The Global Competitiveness Report: 2016-2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
216. The Global Competitiveness Report: 2017-2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>
217. The Global Competitiveness Report: 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018>
218. The Global Information Technology Report: 2010-2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org/issues/globalinformation-technology/the-great-transformation/network-readiness-index>
219. The Global Information Technology Report: 2014 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf
220. The Global Information Technology Report: 2015 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/economies/#economy=UKR>
221. Trading economics. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/country-list/gdp-per-capita>
222. Work-life balance: як викладачу віднайти цей баланс? URL: <http://gohigher.org/work-life-balance-yak-vykladachu-vidnaity-tsei-balans>

ДОДАТКИ

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]; [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; 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; 40, с. 354; 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; 71; 87; 197; 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; 40, с. 358]	346
Кваліфікація	Визначається рівнем спеціальних знань, практичних навичок і характеризує ступінь складності конкретного виду роботи, яка виконується	[70, с. 516; 40, с. 338; 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

Таблиця А.2

Найбільш поширені методи професійного навчання на підприємстві

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<i>Копіювання.</i> Працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії. <i>Наставництво.</i> Заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами. <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. <i>Делегування.</i> Передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань. <i>Метод ускладнюючих завдань.</i> Спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності. <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. <i>Використання навчальних інструкцій.</i> Працівнику надається інформація, як працювати на конкретному робочому місці.	<i>Ділові ігри.</i> Розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень. <i>Навчальні ситуації.</i> Реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу. <i>Моделювання.</i> Відтворення реальних умов праці на аналогах. <i>Тренінг сенситивності.</i> Участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими. <i>Лекція.</i> Монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух. <i>Самостійне навчання.</i> Працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень. <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.

Таблиця А.3

Мотивація професійного розвитку персоналу в контексті теорій, зорієнтованих на людину

Теорії розвитку	Теорії особистості	Теорії мотивації
1	2	3
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. Кеттер)	Теорія постановки цілей Е. Лока

Продовження таблиці А.3

1	2	3
Теорія економічного розвитку (Дж. Белман, И. Шумпетер)	Теорія типів особистості (Г. Айзенг)	Теорія мотивації Дугласа Мак-Грегора (теорія Х, 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 самоефективності А. Бандури

Таблиця А.4

Типи мотивацій та мотивів із теорій особистості

Мотивація	Мотиви (за А. Маслоу)	
успіху, досягнень	дефінітарні (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 (Б-мотиви), метапотреби, побутові потреби	цілісність, завершеність
на результат діяльності		активність, реальність
		багатство, краса, доброта
		унікальність, самовизначення

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

Продовження таблиці А.5

VI. За способом задоволення	індивідуальні
	групові
	громадські
VII. За змістом	соціальні
	економічні
	психологічні

Таблиця А.6

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		
		самоототожнення		
		естетична		
		психосексуальна		
		духовна		
		ціннісна		

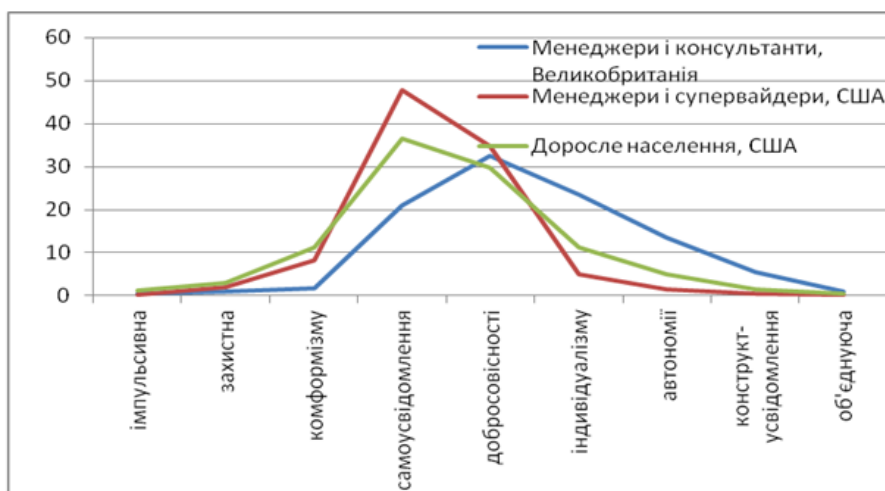


Рис. А.1. Стан розвитку людських спільнот (% до кількості респондентів)

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

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 перегруповувати 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	

**Професії за даними інтернету: існуючі, популярні,
престижні, прогнозовані**

Список професій. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/ (фрагмент)	
Агроном Адвокат Актор Акушер Антрополог Архітектор Археолог Астронавт Астрофізик Бариста Бібліограф Біолог Бізнесмен Будівельник Бухгалтер Бібліотекар Ведучий Ветеринар Випробувач Водій Вчитель	Гардеробник Географ Геолог Геофізик Гінеколог Гірник Гірничий інженер Головний меркшейдер Графік Громадський діяч Грунтознавець Дантист Державний службовець Детектив Дизайнер Дипломат Диригент Ді-джей Домробітниця Драматург Інші професії (всього за списком 196 назв)
Популярні професії. – Режим доступу: prof.biografuru.ru/all-professii/?q=2	
Економіст Юрист Менеджер Програміст Маркетолог Музикант Актор Архітектор Лікар	Дипломат Каскадер Дизайнер Піар менеджер Продюсер Художники Режисер Психолог Візажист
Найбільш престижні професії в Україні. – Режим доступу: https://hh.ua/article/15503	
Програміст, ІТ-спеціаліст (46%) Лікар (24%) Підприємець, бізнесмен (23%) Керівник, директор (18%) Інженер (17%) Юрист, адвокат, прокурор (17%)	Банкір (14%) Льотчик, космонавт (13%) Журналіст (13%) Військовослужбовець (12%) Співробітник МВС, прокуратури, СБУ, МНС (11%)
Професії майбутнього. – Режим доступу: http://studway.com.ua/top-professions/	
Менеджер з будівництва Менеджер у сфері охорони здоров'я Представник з продажів Бухгалтер Водій вантажівки, далекобійник Ліцензовані медсестра чи медбрат Прораб Аналітик, дослідник ринку, маркетолог Розробник софту/ІТ Адміністративний персонал	Спеціаліст по роботі з деревом (будівельники, майстри, столяри) Аналітик комп'ютерних систем Аналітик управління/менеджменту Бухгалтер, аудитор Юрист Фізіолог, хірург. Девелопер софту/ІТ Загальні та операційні менеджери Дипломовані медсестри

**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. 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; морально-психологічні	Соціальні пакети, медстрахування, пільги.
		Наставництво. Партнерство. Комунікації.
		Моральне заохочення, подяки на сайті.
		Семінари. Виставки професійних досягнень.
		Залучення до ділових і творчих контактів.
індивідуальні мотиви	статусні	Кар'єрне зростання; застосування індивідуального заохочення.
колективні мотиви	методи поєднання колективних та індивідуальних стимулів	Моральне та матеріальне стимулювання колективної роботи поряд з використанням індивідуального підходу до заохочення розвитку професійних компетентностей.
		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.
		Заохочення наданням додаткової відпустки

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 заробіток 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 схильються 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 беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей.	<i>Гармонійна комбінація стимулювання праці і соціальних гарантій</i> 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 низькооплачувані і стримують високооплачувані працівники.

**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 поводження 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.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Показники освітньої підсистеми професійного розвитку в Україні: 1990-2017 рр.

	Дошкільні навчальні заклади			Загальноосвітні навчальні заклади			Професійно-технічні навчальні заклади			Вищі навчальні заклади				Навчаються, тис.	Наявне населення, тис.	Охоплено навчанням, %
	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.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
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
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

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
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

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
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

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
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

Таблиця Б.3

Нараховано за місяць (євро) за професіями та професійними
групами у 2016 р.

Професія, професійна група	Нараховано за місяць	
	(грн.)	по курсу, євро*
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 гірниче 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
Викладачі вищих навчальних закладів	6066	213
Керівники малих підприємств без апарату управління	6037	212

Продовження таблиці Б.3

1	2	3
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 дільницях 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
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

Продовження таблиці Б.3

1	2	3
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
Маляри та чистильники структурних частин будівель	4138	146
Гончарі та виробники скляних виробів	4130	145
Робітники, що обслуговують автоматизовані складальні лінії	4089	144
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

Продовження таблиці Б.3

1	2	3
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
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

Продовження таблиці Б.3

1	2	3
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 взуттєвики	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
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

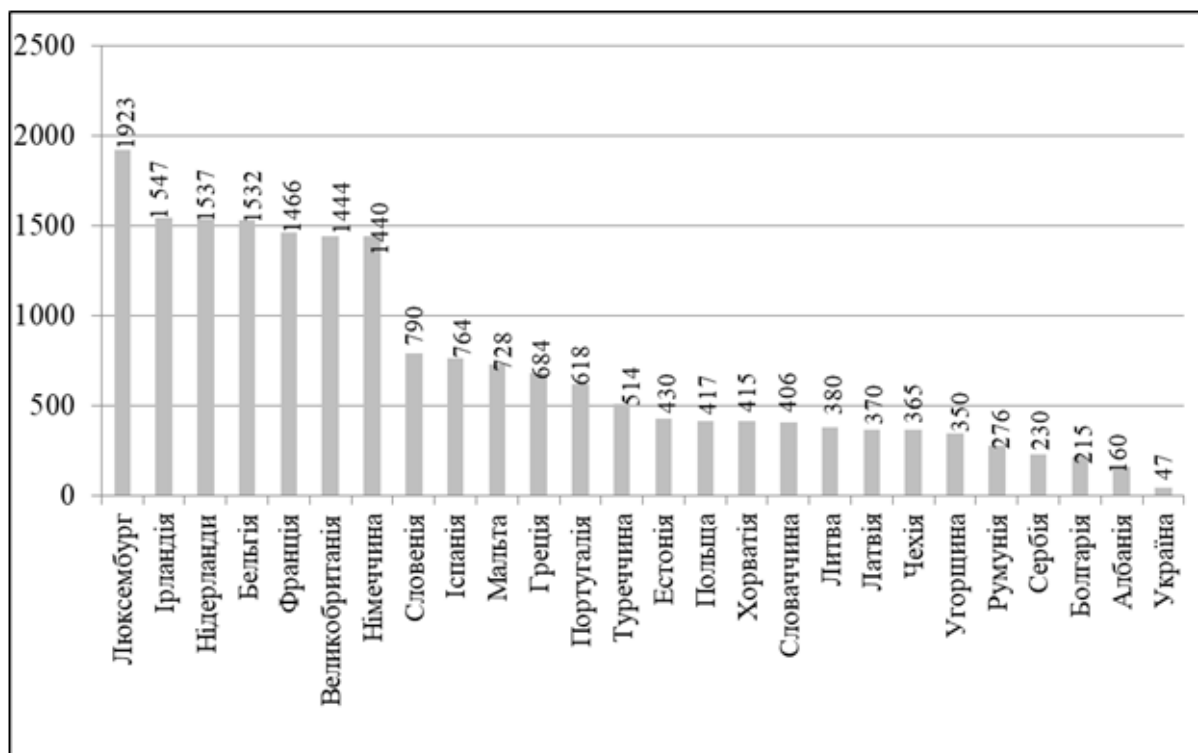


Рис. Б.1. Порівняння розмірів мінімальної заробітної плати в країнах Європи і в Україні (у євро; за даними журналу «Eurostat» на 31 грудня 2016 р.).

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

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4	5	6	7
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
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
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

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4	5	6	7
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):

$$D = 49839 \cdot RO + 110,33 \cdot SR - 16,34 \cdot KN + 28865 \cdot GK - 154148, \quad (\text{Б.1})$$

де D – дохід на душу населення,
 RO – індекс рівня освіти,
 SR – рівень соціального розвитку,
 KN – чисельність населення,
 GK – індекс глобальної конкурентоспроможності.



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.

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 RO , SR , KN , GK		Залежна змінна D		Приріст 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).

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, S	Дохід на душу населення, \$ США, D	Індекс людського розвитку (2014 р.), L	$D=75472 \ln(S)-275468$, $R^2=0,756$, $dD/dS=75472 / S$	$L=0,225 \ln(S)-0,059$, $R^2=0,6769$, $dL/dS=0,225 / S$	$L=0,0774 \ln(D)+0,0712$, $R^2=0,8811$, $dL/dD=0,0774 / D$
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
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

Продовження таблиці Б.6

1	2	3	4	5	6	7
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

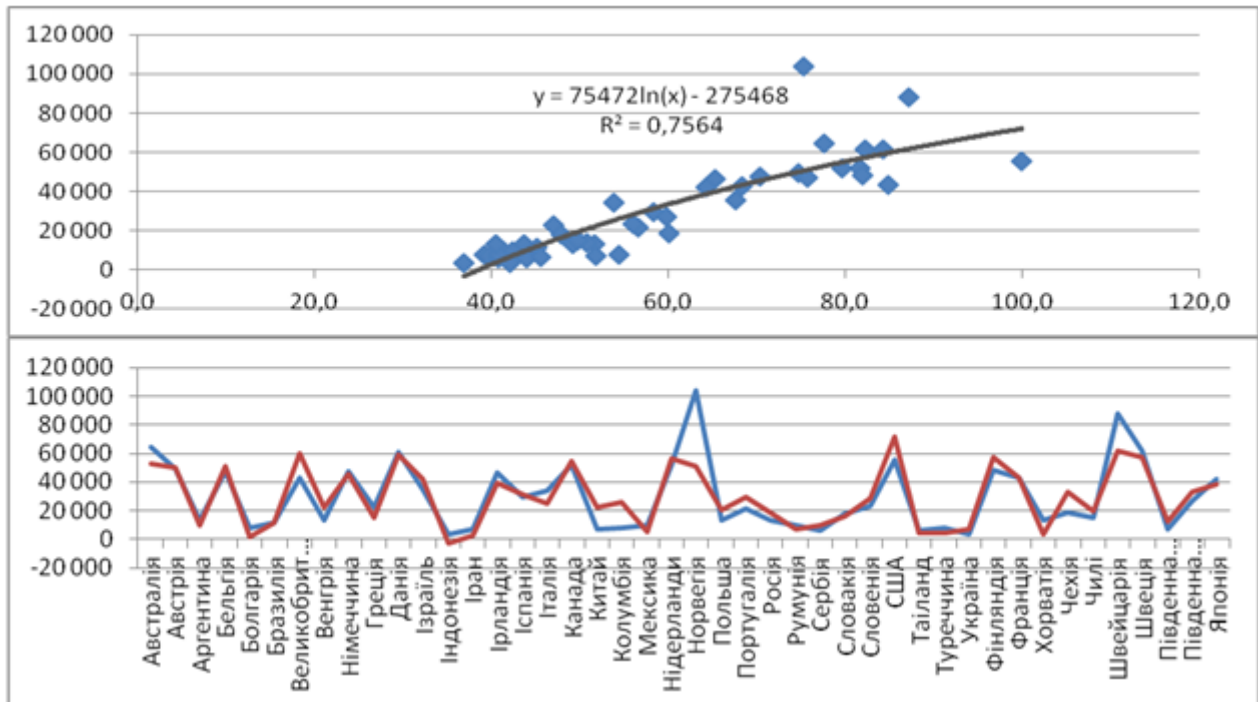


Рис. Б.3. Залежність доходу на душу населення від ефективності освіти в країнах світу

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 авторами, статистика та модель з табл. Б.6.

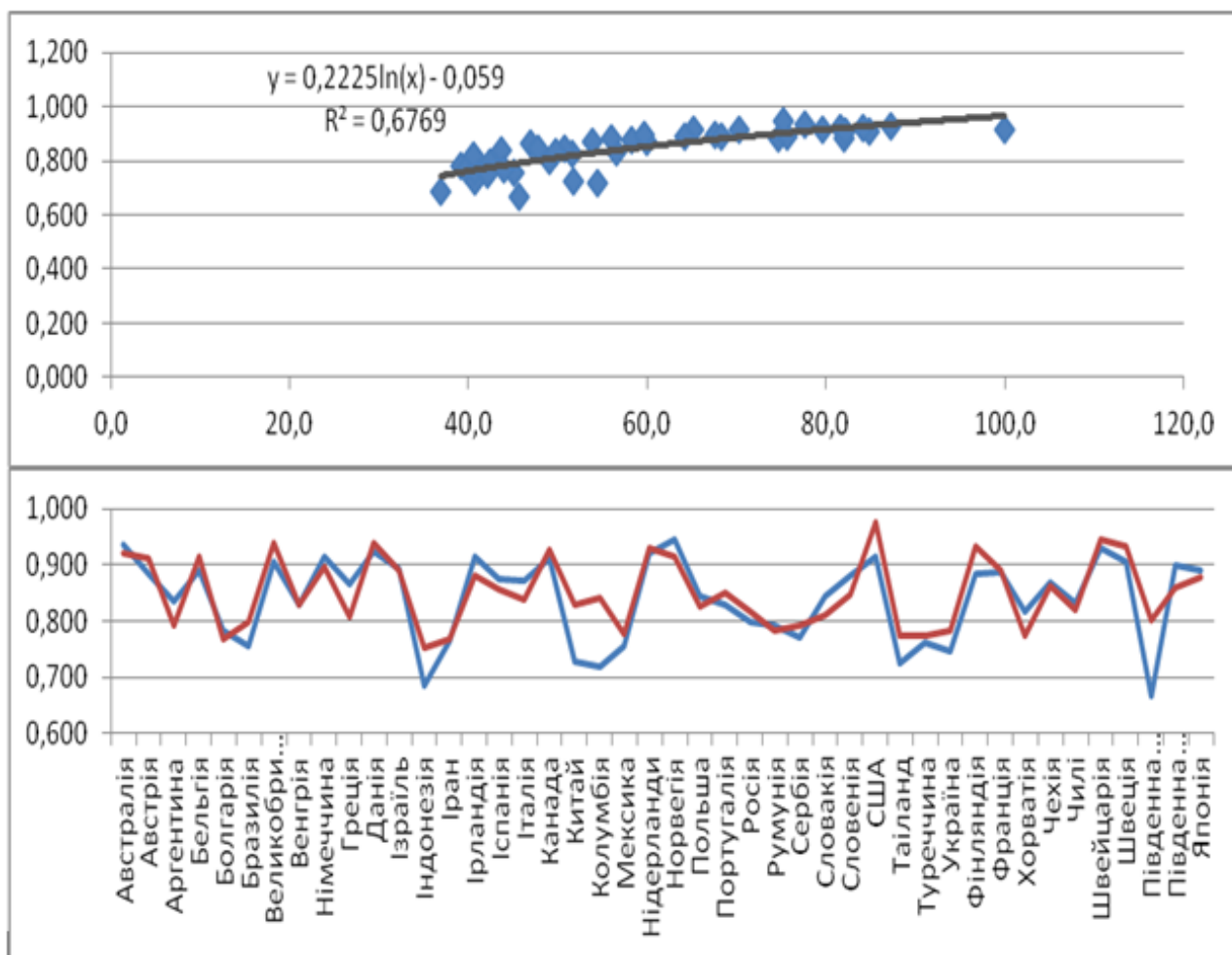


Рис. Б.4. Залежність людського розвитку від ефективності освіти в країнах світу

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 авторами, статистика та модель з табл. Б.6.

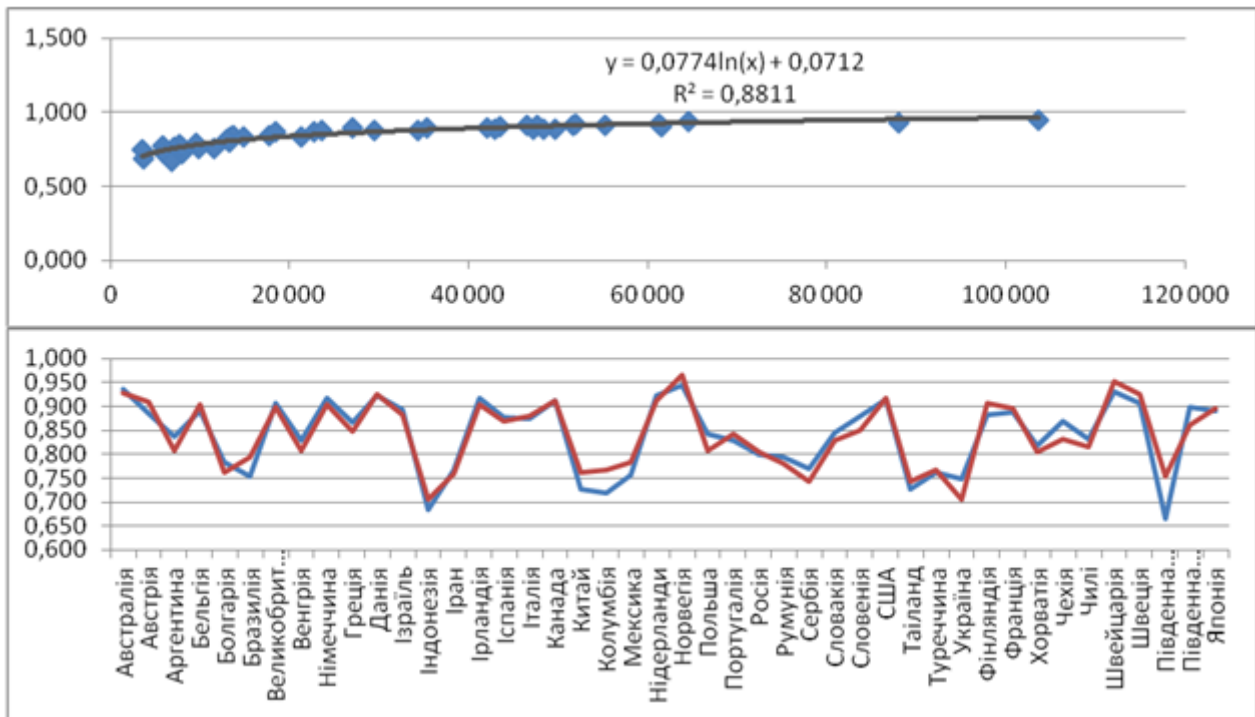


Рис. Б.5. Залежність людського розвитку від величини доходу на душу населення в країнах світу

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 авторами, 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*
А	Козачко О.М., Козачко А.О. ²³¹
А1	Анкета професійної атестації
Б	Сайт: «Робота в Україні»
Б1	Визначення рівня розвитку інтелектуального потенціалу
Б2	Визначення професійної спрямованості за методикою Р. Голланда
Б3	Визначення рівня розвитку загальних властивостей інтелекту за методикою Дж. Равена
Б4	Визначення орієнтації професійної кар'єри
Б5	Визначення розвитку технічного мислення за методикою Беннета
Б6	Визначення мотивації до успіху за методикою Т. Єлсера
В	Ільїн В.П. ²³²
В1	Виявлення усвідомлення різних компонентів мотиву
В2	Виявлення потреб особистості: потреби в спілкуванні, потреби до заохочення, потреби художньо-естетичні, потреби у пошуках відчуття, пізнавальні потреби, потреби в активності
В3	Виявлення мотивації афіліації
В4	Виявлення індивідуальних особливостей, що впливають на прийняття рішень
В5	Виявлення емпатії
В6	Виявлення ціннісної орієнтації
В7	Виявлення мотиваційної структури особистості
В8	Виявлення мотивації поведінки в групі
В9	Визначення сили й усталеності мотиву
В10	Виявлення мотивації навчальної діяльності
В11	Виявлення мотивації професійної діяльності
В12	Виявлення мотивації трудової діяльності
В13	Виявлення прихильності до стилю керування
Д	Сайт: «Анкети і тести» ²³³
Д1	Виявлення усвідомлення різних компонентів мотиву
Д2	Виявлення потреб особистості: потреби в спілкуванні, потреби до заохочення, потреби художньо-естетичні, потреби у пошуках відчуття, пізнавальні потреби, потреби в активності
Д3	Виявлення мотивації афіліації
Д4	Виявлення індивідуальних особливостей, що впливають на прийняття рішень
Д5	Виявлення емпатії
Д6	Виявлення ціннісної орієнтації
Д7	Виявлення мотиваційної структури особистості
Д8	Виявлення мотивації поведінки в групі
Д9	Визначення сили й усталеності мотиву
Д10	Виявлення мотивації навчальної діяльності

*Усього за тематикою знайдено і проаналізовано 30 тестів, анкет, опитувальників

²³¹ 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.

²³² Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин – СПб.: Изд-во «Питер». – 2004. – 509 с.

²³³ Анкети і тести. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://erudyt.net/dokumentatsiya/informaciya-dlya-psixologiv/metodichni-rekomendaciji-dlya-praktichnix-psixologiv-i-socialnix-pedagogiv.html>

Анкета 1*

«ПРОФЕСІЯ В УЯВЛЕННЯХ ПРО НЕЇ»

Об'єкт анкетування:

особи, що готують себе до вибору професійної діяльності, претенденти на вакантні робочі місця, а також працівники підприємства

Призначення анкети:

виявити головні характеристики професії і праці в межах такої професії за Вашими уявленнями.

Інструкція по заповненню:

ознайомитися з питаннями анкети 1-7, переглянути для кожного вказані позиції, для кожної позиції відібрати бал «0» до «10» відповідно уявлень про її вагомість, відмітити цю позицію позначкою «+» або «х».

1. Якій праці Ви надаєте перевагу і наскільки (у десятибальній шкалі: більша перевага – більший бал, і навпаки – менша перевага – менший бал)

Праця	Бали										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
суспільна											
приватна											
вільна											
підневільна											
добровільна											
примусова											
на себе											
на когось											

2. Праці якого змісту Ви надаєте перевагу і наскільки (у десятибальній шкалі: більша перевага – більший бал, і навпаки – менша перевага – менший бал)

Праця	Бали										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
проста											
складна											
творча											
репродуктивна											
фізична											
розумова											
ручна											
механізована											
автоматизована											

3. Якому типу предметів професійної уваги і в якій мірі Ви надали б перевагу (у десятибальній шкалі: більша перевага – більший бал, і навпаки – менша перевага – менший бал)

Тип предметів професійної уваги	Бали										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
природа											
техніка											
людина											
знакова система											
художній образ											

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: авторська розробка

Анкета 2*

«МОТИВАЦІЯ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ»

1. На виконання мною професійних обов'язків впливає:	Бали від 0 до 10
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	
2. Що спонукає (спонукало б) до професійного розвитку:	
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	
3. Ваше ставлення до діючої системи оплати та стимулювання праці і професійного розвитку:	
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	
4. Ваша оцінка мотивації та ставлення до мотивів, стимулів, потреб як чинників спонукальної дії у сфері професійного розвитку:	
Ваша оцінка діючої системи мотивації до професійного розвитку	
Якою мірою мотиви, стимули, потреби впливають на результат Вашої професійної діяльності	

*Джерело: авторська розробка

Анкета 3*

«КОМПЕТЕНЦІЇ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ»

	Бали від 0 до 10
1. Наскільки сприяє Вашому професійному розвитку:	
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	
2. Дайте оцінку:	
діючий системі професійного навчання та перенавчання	
якою мірою система професійного навчання та перенавчання впливає на результати Вашої трудової діяльності на підприємстві	

Джерело: авторська розробка

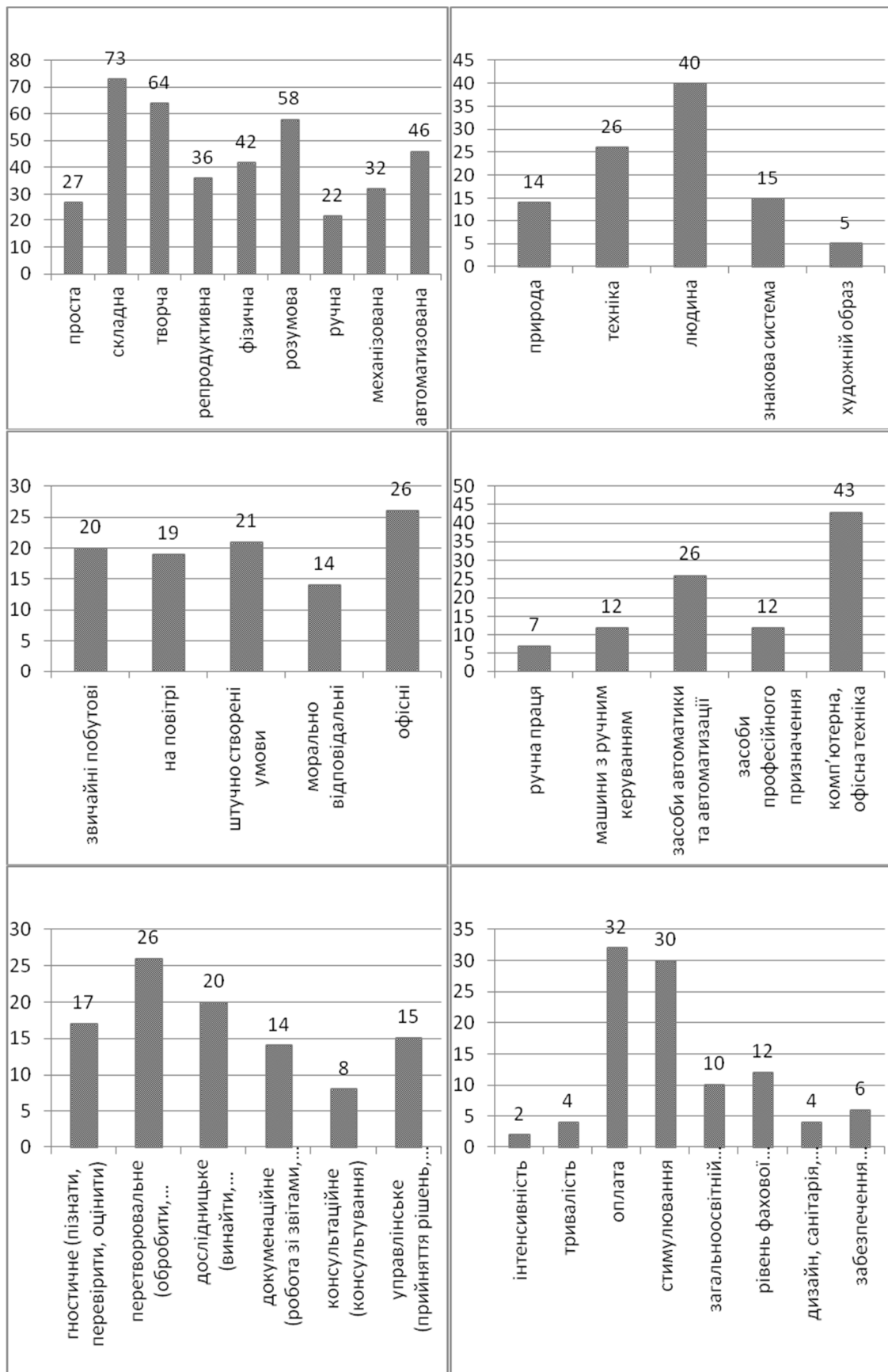


Рис. В.1. Результати обробки анкет «Професія в уявленнях про неї» (розподіл відповідей у відсотках на питання 2, 3, 4, 5, 6, 7).

Джерело: заповнені анкети (бланк анкети 1, Додаток В) в процесі соціологічного опитування

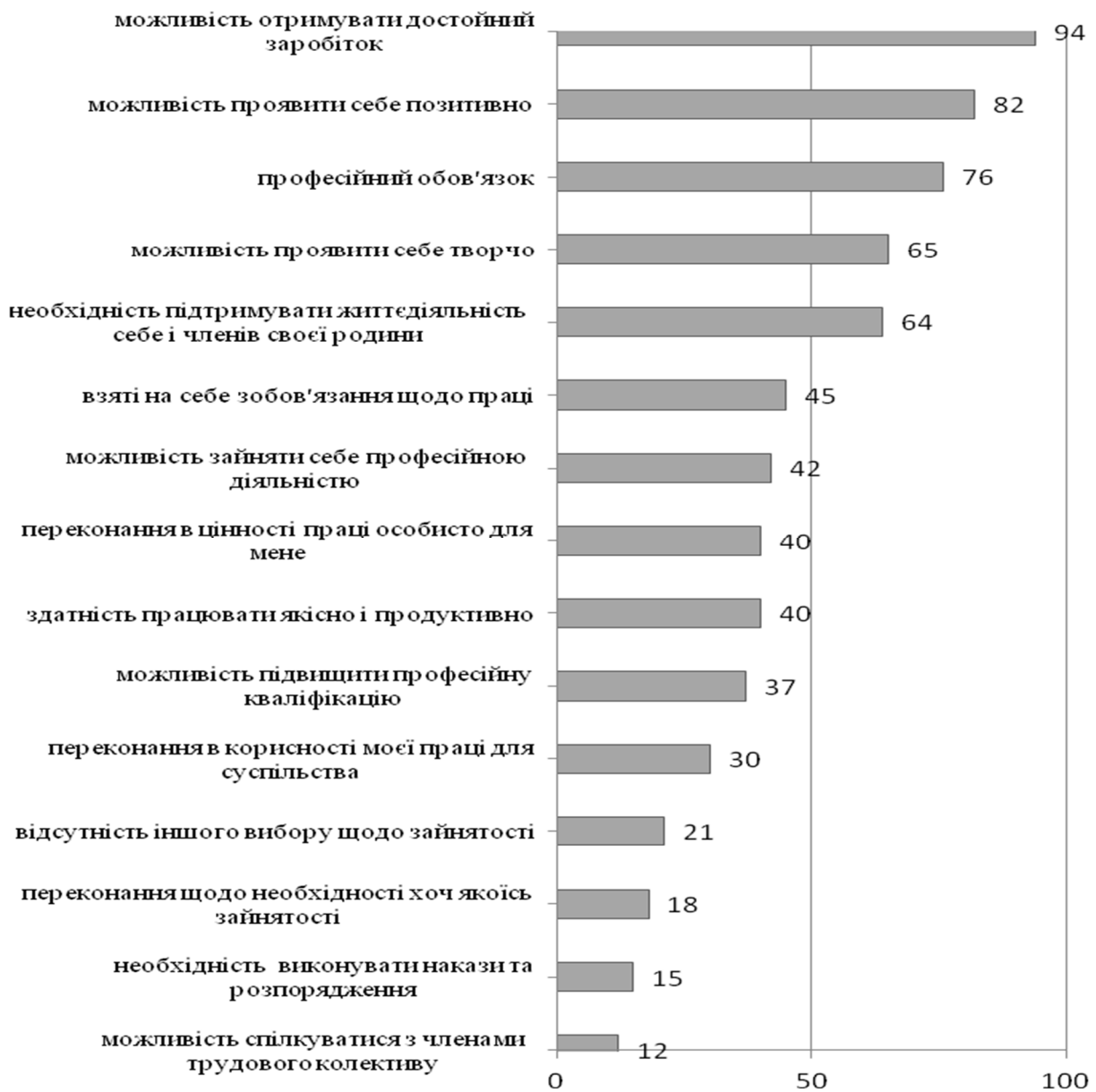


Рис. В.2. Оцінка чинників мотиваційного впливу на виконання професійних обов'язків (у 100-бальній шкалі)

Джерело: заповнені анкети (бланк анкети 2, Додаток В) в процесі соціологічного опитування та оброблені авторами.

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., %
1	2	3	4	5	6	7	8
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	

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8
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	

Таблиця Д.2

Сторони і типи соціально-трудових відносин та їх особливості

Сторони соціально-трудових відносин	
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.
Суб'єкти соціально трудових відносин	
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
Типи соціально-трудових відносин	
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.

**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.	– здатність адекватно діяти у відомих простих ситуаціях під безпосереднім контролем, готовність до систематичного навчання; – знання: елементарні загальні знання про себе та довкілля; – уміння: виконання елементарних завдань у відомих однотипних ситуаціях; – комунікація: ситуативна взаємодія в обмеженому колі осіб за допомогою інших; – автономність і відповідальність: виконання завдань під безпосереднім контролем. 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.
Кваліфікаційний рівень «1» – наступний етап професійного розвитку.	– здатністю виконувати прості завдання у типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання; – знання – елементарні фактологічні знання, розуміння найпростіших понять про себе і довкілля, основ безпечної поведінки; – уміння – виконання простих завдань за визначеними правилами та інструкціями у типових ситуаціях з використанням простих інструментів; – комунікація – інтеграція до соціальних груп, реагування на прості письмові та усні повідомлення; – автономність і відповідальність – виконання завдань під безпосереднім керівництвом, формулювання елементарних суджень, обмежена індивідуальна відповідальність. 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.
Кваліфікаційний рівень «2»	– здатність виконувати типові нескладні завдання у типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання; – знання: базові фактологічні знання, набуті у процесі навчання та/або трудової діяльності, розуміння основних (загальних) процесів у навчанні та/або трудовій діяльності; – 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; – комунікація: взаємодія в колективі для виконання завдань, продукування деталізованих усних і письмових повідомлень; – автономність і відповідальність: виконання завдань під керівництвом з елементами самостійності, індивідуальна відповідальність за результати виконання завдань у навчанні та/або трудовій діяльності. 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.

1	2
Кваліфікаційний рівень «3»	– здатність виконувати виробничі або навчальні завдання середньої складності за визначеними алгоритмами за встановленими нормами часу і якості; – знання: загальні систематизовані знання у сфері освіти та/або професійної діяльності, розуміння основних (загальних) принципів, процесів і понять у навчанні та/або професійній діяльності; – 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; – комунікація: здатність до ефективної роботи в команді, сприйняття критики, порад і вказівок, продукування деталізованих усних і письмових повідомлень, зокрема у професійній діяльності; – автономність і відповідальність: самостійне виконання завдань під мінімальним керівництвом, відповідальність за результати виконання завдань у навчанні та/або професійній діяльності. 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.
Кваліфікаційний рівень «4»	– здатність самостійно виконувати складні спеціалізовані виробничі чи навчальні завдання у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, зокрема в нестандартних ситуаціях; – знання: спеціалізовані фактологічні та теоретичні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності, розуміння принципів, методів, процесів у навчанні та/або професійній діяльності; – 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; – комунікація: здійснення наставництва, передавання досвіду, продукування складних деталізованих усних і письмових повідомлень, зокрема у професійній діяльності; – автономність і відповідальність: самостійність у навчанні та/або професійній діяльності, відповідальність за результати навчання та/або професійної діяльності, обмежена відповідальність за навчання та результати роботи інших. 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.
Кваліфікаційний рівень «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; – знання: широкі спеціалізовані фактологічні та теоретичні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності, розуміння (усвідомлення) рівня цих знань; – 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; – комунікація: взаємодія, співробітництво з широким колом осіб (колеги, керівники, клієнти) для провадження професійної або навчальної діяльності; – 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. У даному випадку Постановою КМУ від 29.11.2011 р., №1341 поняття «відповідальності» повністю обійдено увагою, що потребує виправлення ситуації.

1	2
Кваліфікаційний рівень «б»	– 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; – 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; – 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; – комунікація: донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень та власного досвіду в галузі професійної діяльності, здатність ефективно формувати комунікаційну стратегію; – 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. 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.
Кваліфікаційний рівень «7» – наступний етап професійного розвитку	– 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; – 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; – 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; – 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; – 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. 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.

1	2
Кваліфікаційний рівень «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; – знання: найбільш передові концептуальні та методологічні знання в галузі науково-дослідної та/або професійної діяльності і на межі предметних галузей; – уміння: критичний аналіз, оцінка і синтез нових та складних ідей, розроблення та реалізація проєктів, 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; – комунікація: спілкування в діалоговому режимі з широкою науковою спільнотою та громадськістю в певній галузі наукової та/або професійної діяльності; – автономність і відповідальність: ініціювання інноваційних комплексних проєктів, лідерство та повна автономність під час їх реалізації, здатність саморозвиватися і самовдосконалюватися протягом життя, відповідальність за навчання інших, соціальна відповідальність за результати прийняття стратегічних рішень. 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.
Кваліфікаційний рівень «9»	– діяльності, які є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та вимагають створення нових системоутворювальних знань і прогресивних технологій; – 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; – уміння: критичний аналіз комплексних проблем, синтез нових складних ідей, зокрема у міждисциплінарних сферах розроблення та реалізація комплексних проєктів, 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; – 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; – автономність і відповідальність: ініціювання оригінальних дослідницько-інноваційних комплексних проєктів, 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. 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 згаданий Постанові суттєво бракує.

Таблиця Д.4

Інструменти відповідальності у сфері мотивації професійного розвитку: заохочення, санкції за етапами розвитку та рівнями кваліфікації

Етапи	Рівень*(НРК)	Характеристика	Відповідальність А) того, хто вчиться; Б) того, хто навчає**	Заохочення, винагороди (В). 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; Б) контролювати, навчати.	(В): поліпшення умов, усна подяка, грамота, свідоцтво, бонуси. (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; Б) навчати виконанню простих завдань.	(В): поліпшення умов виконання простих завдань, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги; (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; Б) навчати виконанню нескладних завдань у типових ситуаціях.	(В): поліпшення умов виконання нескладних завдань у типових ситуаціях, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги; (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; Б) навчати виконанню виробничих завдань середньої складності.	(В): поліпшення умов виконання виробничих завдань, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги. (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; Б) навчати самостійному виконанню складних виробничих завдань.	(В): поліпшення умов самостійного виконання складних спеціалізованих виробничих завдань, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги, преміювання. (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; Б) навчати розв'язку типових спеціалізованих задач.	(В): поліпшення умов для розв'язування типових спеціалізованих задач, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги, преміювання. (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; Б) навчати розв'язку складних спеціалізованих задач.	(В): поліпшення умов для розв'язування складних спеціалізованих задач, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги, преміювання. (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; Б) навчати розв'язку проблеми, проведенню досліджень.	(В): поліпшення умов для розв'язування проблем і проведення досліджень, подяка, грамота, свідоцтво, бонус, пільги, преміювання, гранти. (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; 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; (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; 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; (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.

Додаток Е

Визначення ступеня впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу

Таблиця Е.1

Результати обробки анкет визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу (за шкалою «Важливість для галузі»)

№	Чинники	Важливість для галузі		
		велика – 3	помірна – 2	слабка – 1
		кількість відповідей експертів		
1	2	3	4	5
1.	Економічні:	X	X	X
1.1.	ВВП на душу населення	15	7	3
1.2.	Рівень та темпи інфляції	10	9	6
1.3.	Рівень та динаміка цін	22	3	–
1.4.	Індекс промислової продукції	7	8	10
1.5.	Індекс споживчих цін	12	8	5
1.6.	Рівень інвестицій в економіку, в т. ч. іноземних	19	4	2
1.7.	Купівельна спроможність населення	17	7	1
1.8.	Галузева структура країни	9	9	7
1.9.	Пропорції розподілу доходів в країні	17	8	–
1.10.	Інвестиційна політика	14	7	4
Середній бал		24,16		
2.	Інноваційно-технологічні:	X	X	X
2.1.	Витрати держави на наукові розробки та дослідження	15	5	5
2.2.	Рівень високотехнологічного експорту від загального експорту країни	12	8	5
2.3.	Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт	18	7	–
2.4.	Джерела фінансування інноваційних розробок	20	5	–
2.5.	Високотехнологічне промислове виробництво	16	6	3
2.6.	Витрати держави на розвиток інформаційних та комунікаційних технологій	20	4	1
2.7.	Фінансові та податкові пільги для НДДКР	19	6	–
2.8.	Участь держави у міжнародних програмах науково-технологічної та інноваційної спрямованості	18	7	–
2.9.	Захист інтелектуальної власності	16	5	6
Середній бал		23,52		
3.	Соціальні	X	X	X
3.1.	Економічно активне населення	13	7	5
3.2.	Рівень зайнятості	17	6	2
3.3.	Рівень безробіття	14	4	7
3.4.	Співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу	13	12	–

Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4	5
3.5.	Структура населення	15	5	5
3.6.	Соціальна напруженість	20	2	3
3.7.	Співвідношення доходів та витрат населення	16	5	4
3.8.	Існуюча система професійно-технічної та вищої освіти	14	8	3
3.9.	Соціальна мобільність населення	19	6	-
3.10.	Демографічна структура населення	17	8	-
3.11.	Ментальність населення певного регіону	9	9	7
3.12.	Релігійно-культурологічні особливості населення певного регіону	2	7	16
Середній бал		28,68		
4.	Політико-правові	X	X	X
4.1.	Політична стабільність	19	6	-
4.2.	Дієвість правової системи	18	6	1
4.3.	Антимонopolне законодавство	16	6	3
4.4.	Позиція держави по відношенню до іноземного капіталу	17	3	5
4.5.	Розвиток тенденцій до сепаратизму, локальних конфліктів, протистояння культур	12	12	1
4.6.	Стан законодавства у сфері регулювання господарської та правової системи	17	7	1
4.7.	Вплив зовнішньоекономічних дій держави на розвиток ринків збуту в країні та експорт товарів	13	9	1
4.8.	Правовий захист інтелектуальних технологій	12	2	11
4.9.	Державна підтримка інноваційних технологій	13	5	7
4.10.	Профспілки та інші групи тиску	2	3	10
Середній бал		23,0		
5.	Глобалізаційні	X	X	X
5.1.	Міжнародне наукове співробітництво	5	5	15
5.2.	Рівень та теми міжнародних інвестицій	19	4	2
5.3.	Співробітництво з міжнародними організаціями	14	7	4
5.4.	Участь у міжнародних співтовариствах	13	12	-
5.5.	Участь у СОТ	12	5	8
5.6.	Доступ до Інтернет-ресурсів	11	11	3
5.7.	Рівень розвитку транспортної інфраструктури, виникнення нових засобів комунікації	3	4	18
5.8.	Розвиненість інтеграційних процесів	14	5	6
Середній бал		17,4		
6.	Інституційні	X	X	X
6.1.	Рівень бюрократизації в державних установах	18	7	—
6.2.	Ступінь розвитку Інтернет-послуг в державних установах	16	9	—
6.3.	Судова система	11	10	4
6.4.	Система науки та освіти	14	7	4
6.5.	Система культурних, релігійних та поведінкових особливостей населення	13	11	1
6.6.	Довіра населення до державних органів влади	8	12	5
6.7.	Ступінь залучення населення до громадських організацій	16	4	5
Середній бал		17,08		

Таблиця Е.2

Результати обробки анкет визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу (за шкалою «Вплив на підприємство»)

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		кількість відповідей експертів			
1	2	3	4	5	6
1.	Економічні:	X	X	X	X
	ВВП на душу населення	12	7	3	3
	Рівень та темпи інфляції	14	3	3	5
	Рівень та динаміка цін	15	6	3	1
	Індекс промислової продукції	10	10	5	-
	Індекс споживчих цін	6	7	3	9
	Рівень інвестицій в економіку, в т. ч. іноземних	7	7	7	4
	Купівельна спроможність населення	12	9	3	1
	Галузева структура країни	14	4	4	3
	Пропорції розподілу доходів в країні	11	11	1	2
	Інвестиційна політика	9	8	3	5
Середній бал		26,04			
2.	Інноваційно-технологічні:	X	X	X	X
2.1.	Витрати держави на наукові розробки та дослідження	13	5	3	4
2.2.	Рівень високотехнологічного експорту від загального експорту країни	12	5	4	6
2.3.	Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт	9	7	8	1
2.4.	Джерела фінансування інноваційних розробок	8	8	8	1
2.5.	Високотехнологічне промислове виробництво	12	12	–	1
2.6.	Витрати держави на розвиток інформаційних та комунікаційних технологій	11	10	3	1
2.7.	Фінансові та податкові пільги для НДДКР	12	4	5	6
2.8.	Участь держави у міжнародних програмах науково-технологічної та інноваційної спрямованості	7	7	7	4
2.9.	Захист інтелектуальної власності	3	5	7	10
Середній бал		23,4			

Продовження таблиці Е.2

1	2	3	4	5	6
3.	Соціальні	X	X	X	X
3.1.	Економічно активне населення	3	5	5	12
3.2.	Рівень зайнятості	16	4	4	1
3.3.	Рівень безробіття	8	9	3	5
3.4.	Співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу	19	6	–	–
3.5.	Структура населення	13	11	–	1
3.6.	Соціальна напруженість	15	5	–	5
3.7.	Співвідношення доходів та витрат населення	13	–	11	1
3.8.	Існуюча система професійно-технічної та вищої освіти	15	6	4	-
3.9.	Соціальна мобільність населення	17	5	3	-
3.10.	Демографічна структура населення	12	8	–	5
3.11.	Ментальність населення певного регіону	10	–	6	9
3.12.	Релігійно-культурологічні особливості населення певного регіону	2	2	5	16
Середній бал		29,4			
4.	Політико-правові	X	X	X	X
4.1.	Політична стабільність	11	3	5	6
4.2.	Дієвість правової системи	7	7	6	5
4.3.	Антимонопольне законодавство	11	9	-	5
4.4.	Позиція держави по відношенню до іноземного капіталу	14	9	2	-
4.5.	Розвиток тенденцій до сепаратизму, локальних конфліктів, протистояння культур	3	5	7	10
4.6.	Стан законодавства у сфері регулювання господарської та правової системи	14	6	3	2
4.7.	Вплив зовнішньоекономічних дій держави на розвиток ринків збуту в країні та експорт товарів	8	9	5	3
4.8.	Правовий захист інтелектуальних технологій	5	10	6	4
4.9.	Державна підтримка інноваційних технологій	9	8	6	2
4.10.	Профспілки та інші групи тиску	5	7	6	7
Середній бал		24,72			
5.	Глобалізаційні	X	X	X	X
5.1.	Міжнародне наукове співробітництво	6	5	5	9
5.2.	Рівень та теми міжнародних інвестицій	3	13	5	4
5.3.	Співробітництво з міжнародними організаціями	7	12	4	2
5.4.	Участь у міжнародних співтовариствах	9	10	1	5
5.5.	Участь у СОТ	5	7	8	5
5.6.	Доступ до Інтернет-ресурсів	16	7	2	-
5.7.	Рівень розвитку транспортної інфраструктури, виникнення нових засобів комунікації	11	11	2	1
5.8.	Розвиненість інтеграційних процесів	9	9	7	-
Середній бал		20,88			
6.	Інституційні	X	X	X	X
6.1.	Рівень бюрократизації в державних установах	13	3	6	3
6.2.	Ступінь розвитку Інтернет-послуг в державних установах	15	5	2	3
6.3.	Судова система	12	12	1	-
6.4.	Система науки та освіти	11	2	3	9

Продовження таблиці Е.2

1	2	3	4	5	6
6.5.	Система культурних, релігійних та поведінкових особливостей населення	1	2	4	18
6.6.	Довіра населення до державних органів влади	1	2	7	15
6.7.	Ступінь залучення населення до громадських організацій	13	6	3	3
Середній бал		14,88			

Таблиця Е.3

Результати обробки анкет визначення чинників внутрішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		кількість відповідей експертів			
1	2	3	4	5	6
1.	Техніко-технологічні:	X	X	X	X
1.1.	Рівень забезпеченості підприємства основними засобами	14	6	4	1
1.2.	Фондовіддача основних виробничих фондів (ОВФ)	12	13	–	–
1.3.	Фондомісткість ОВФ	14	11	–	–
1.4.	Фондоозброєність праці персоналу	15	6	3	1
1.5.	Фондоозброєність активною частиною ОВФ	14	7	3	1
1.6.	Рівень зносу ОВФ	16	4	4	1
1.7.	Співвідношення оновлення і вибуття ОВФ	18	5	–	2
1.8.	Ступінь впровадження раціоналізаторських пропозицій у виробництво	14	2	4	5
1.9.	Рівень технологічності виробництва	7	5	13	–
1.10.	Рівень автоматизації виробництва	17	5	2	–
1.11.	Систематичність обслуговування парку обладнання	9	7	7	2
1.12.	Ремонт і перевірка технічного складу обладнання	8	9	3	5
1.13.	Відповідність кваліфікації персоналу складності технології	18	7	-	–
1.14.	Наявність автономних і мережних засобів захисту інформації в ІС підприємства	15	4	1	5
1.15.	Використання лінійних програмних продуктів у процесі виробництва	16	3	2	4
Середній бал		36,72			

Продовження таблиці Е.3

1	2	3	4	5	6
2.	Інноваційно-інвестиційні:	X	X	X	X
2.1.	Наявність автономних і мережних засобів захисту інформації в ІС підприємства	13	3	4	5
2.2.	Ступінь використання нематеріальних активів	11	10	2	2
2.3.	Використання лінійних програмних продуктів	1	14	3	7
2.4.	Ступінь впровадження раціоналізаторських пропозицій у виробництво	17	4	–	4
Середній бал		9,84			
3.	Маркетинг та збут:	X	X	X	X
3.1.	Стратегія продукту	15	2	4	4
3.2.	Стратегія ціноутворення	11	12	–	2
3.3.	Диверсифікація продукції	7	12	1	5
3.4.	Реінжиніринг бізнес	12	4	7	2
3.5.	Частка ринку	5	9	7	4
3.6.	Портфель замовлень	17	3	1	4
3.7.	Відданість клієнтів бренду	2	4	9	10
3.8.	Імідж підприємства на ринку	4	7	5	9
3.9.	Частка нової продукції у загальному обсязі продукції	6	3	5	11
Середній бал		20,88			
4.	Фінансово-економічні:	X	X	X	X
4.1.	Автономність діяльності підприємства (незалежність від зовнішніх джерел фінансування)	16	4	2	3
4.2.	Маневреність капіталу	7	5	2	11
4.3.	Ліквідність підприємства	17	4	4	–
4.4.	Показники ділової активності підприємства	9	9	6	1
4.5.	Потреба в кредитуванні	14	2	6	3
4.6.	Обсяг реалізованої продукції	22	3	–	–
4.7.	Обсяг товарної продукції	20	5	–	–
	Собівартість товарної продукції	15	8	–	2
4.8.	Собівартість реалізованої продукції	16	3	6	–
4.9.	Витрати на оплату праці персоналу	19	5	1	–
4.10	Чистий прибуток	25	–	–	–
4.11	Рентабельність підприємства	20	4	–	1
4.12	Витрати на 1 грн. товарної продукції	17	7	1	–
4.13	Продуктивність персоналу	18	5	1	1
4.14	Трудомісткість продукції	22	3	–	–
4.15	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	23	2	–	–
4.16	Темп зростання середньої заробітної плати	24	1	–	–
Середній бал		36,48			
5.	Людські:	X	X	X	X
5.1.	Структура персоналу за професійно-кваліфікаційними групами	20	5	–	–
5.2.	Структура персоналу за статевіковою ознакою	17	3	2	3
5.3.	Структура персоналу за категоріями	5	4	6	10
5.4.	Система оплати праці персоналу	21	2	2	–
5.5.	Система стимулювання персоналу	19	–	6	–

Продовження таблиці Е.3

1	2	3	4	5	6
5.6.	Система професійного навчання персоналу	23	2	–	–
5.7.	Особливості добору працівників	13	10	2	–
5.8.	Особливості вивільнення персоналу	22	–	2	1
5.9.	Особливості оцінювання працівників	21	4	–	–
5.10	Психометричні характеристики працівників	11	2	2	10
5.11	Використовувані методи менеджменту персоналу	20	5	–	–
5.12	Компетентність персоналу	21	–	4	–
5.13	Плинність персоналу	22	3	–	–
Середній бал		36,12			
6.	Соціально-психологічні:	X	X	X	X
6.1.	Соціально-психологічний клімат в колективі	25	–	–	–
6.2.	Психометричні характеристики працівників	11	2	2	10
6.3.	Особливості організаційної культури підприємства	12	12	1	–
6.4.	Соціальна структура персоналу	16	7	–	2
6.5.	Надання соціальних пільг персоналу	16	3	5	1
6.6.	Наявність об'єктів соціальної інфраструктури	12	4	5	4
6.7.	Надійність роботи персоналу	15	5	5	–
6.8.	Рівень довіри підприємству	14	7	3	1
6.9.	Рівень лояльності підприємству	11	12	2	–
Середній бал		24,84			
7.	Організаційні:	X	X	X	X
7.1.	Існуючий вид організаційної структури підприємства	14	3	5	3
7.2.	Рівень керованості персоналу	14	11	–	–
7.3.	Кількість рівнів управління	–	11	11	3
7.4.	Домінуючий стиль керівництва	10	6	7	2
7.5.	Частота виробничого травматизму	12	5	5	3
7.6.	Рівень трудової дисципліни	16	4	5	–
Середній бал		16,68			

Таблиця Е.4

Визначення вірогідності посилення впливу чинників на управління витратами на утримання і розвиток персоналу

№	Чинники	Вірогідність посилення впливу чинників на управління витратами		
		висока	середня	низька
		кількість відповідей експертів		
1.	Економічні	5	17	3
2.	Інноваційно-технологічні	20	5	0
3.	Соціальні	21	4	0
4.	Політико-правові	10	13	2
5.	Глобалізаційні	5	5	15
6.	Інституційні	5	8	12
7.	Техніко-технологічні	5	18	2
8.	Інноваційно-інвестиційні	21	3	1
9.	Маркетинг та збут	10	15	0
10.	Фінансово-економічні	2	23	0
11.	Людські	1	24	0
12.	Соціально-психологічний	17	3	5
13.	Організаційні	5	8	12

Додаток Є

Таблиця Є.1

Вихідні дані щодо реалізації мотиваційних пріоритетів держави у сфері професійного навчання населення

Мотиви, спонукання, закріплені державою законом України «Про освіту»	Визначені законодавче вимоги	Оцінка фактичного стану
реалізація прав населення на здобуття професійної освіти	100	100
створення умов для вибору громадянами форми і способу професійного навчання	100	80
створення рівних умов для здобуття професійної освіти	100	75
забезпечення соціального захисту учасників професійного навчання	100	100
забезпечення умов державної атестації	100	100
фінансове забезпечення закладів професійної освіти	100	50
забезпечення умов ефективної реалізації потенціалу професійної освіти	100	75
забезпечення умов ефективної реалізації здобутих у закладах професійної освіти знань, умінь, навиків	100	50

Примітка: вхідні дані сформовано у якості ілюстративного прикладу.

Таблиця Є.2

Види професійного навчання та характеристика способів їх реалізації на базі підприємств та за їх межами

Вид професійної підготовки	Характеристика виду професійної підготовки	Спосіб професійної підготовки	Характеристика способу професійної підготовки
1	2	3	4
1. Професійна підготовка кадрів	Придбання знань, умінь та навичок і навчання способом спілкування, метою якого є підготовка до виконання виробничих завдань. Стосується молоді, яка ще вчиться.	Професійна підготовка	Набуття знань, умінь, навиків та способів професійного спілкування як основи роботи за професією чи подальшої професіональної підготовки (підготовка кваліфікованих робітників, молодих спеціалістів, бакалаврів).
		Професійно-спеціалізована підготовка	Отримання знань, умінь, навиків до специфічної професіональної діяльності, поглиблення знань з метою оволодіння конкретною професією (підготовка спеціалістів, магістрів).

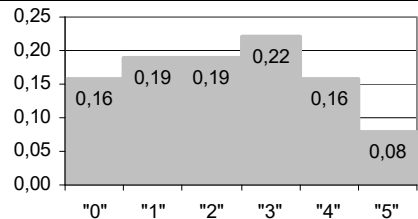
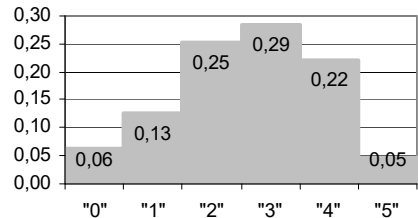
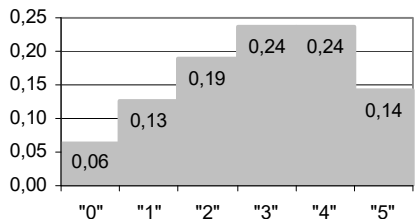
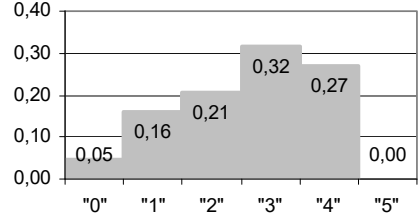
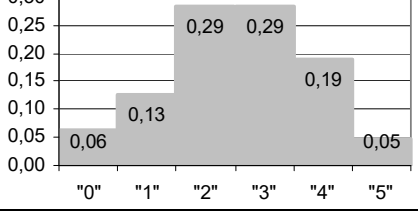
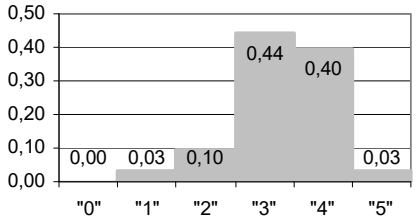
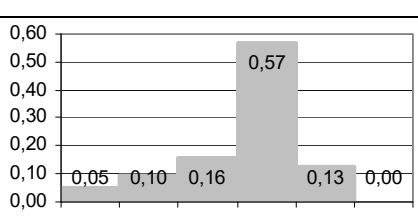
Продовження таблиці Є.2

1	2	3	4
2. Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації)	Поглиблення знань, умінь, навичок, способів професійного спілкування з метою приведення їх у співвідношення з сучасними вимогами виробництва, стимулювання професійного росту (стосується зайнятих на виробництві працівників, які мають практичний досвід, спеціалістів, керівників).	Вдосконалення професійних знань та здібностей	Приведення знань та здібностей в співвідношення з вимогами часу, їх актуалізація та поглиблення (горизонтальна мобільність).
		Професійне вдосконалення з метою просування по службі	Підготовка до якісного виконання більш складних задач (вертикальна мобільність).
3. Професійна перепідготовка (перекваліфікація)	Отримання знань, умінь, навиків та володіння способами професійного спілкування для освоєння нової професії та якісної іншої професійної діяльності (стосується зайнятих у виробництві працівників та безробітних, які вже мають практичний досвід).		

Таблиця Є.3

Оцінка експертами ефективності підготовки робітничих кадрів

№ п/п	Окремі характеристики ефективності підготовки робітничих кадрів	Розподіл оцінок у шкалі від 0 до 5 балів														
1	2	3														
1	Оцінка спільних зусиль підприємства і закладів профтехосвіти у підготовці кадрів для підприємства (тісні договірні взаємовідносини, плани, організація практики, стажування, замовлення підготовки тощо)	<table><tr><th>Оцінка</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,05</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,19</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,40</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,29</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,06</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,02</td></tr></table>	Оцінка	Частота	"0"	0,05	"1"	0,19	"2"	0,40	"3"	0,29	"4"	0,06	"5"	0,02
Оцінка	Частота															
"0"	0,05															
"1"	0,19															
"2"	0,40															
"3"	0,29															
"4"	0,06															
"5"	0,02															
2	Загальна оцінка якості підготовки випускників закладів професійно-технічної освіти останніми роками	<table><tr><th>Оцінка</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,11</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,14</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,27</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,29</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,19</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,00</td></tr></table>	Оцінка	Частота	"0"	0,11	"1"	0,14	"2"	0,27	"3"	0,29	"4"	0,19	"5"	0,00
Оцінка	Частота															
"0"	0,11															
"1"	0,14															
"2"	0,27															
"3"	0,29															
"4"	0,19															
"5"	0,00															
3	Оцінка практичних навичок і вмінь випускників закладів професійно-технічної освіти, які працевлаштовуються на підприємстві	<table><tr><th>Оцінка</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,08</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,08</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,17</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,51</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,14</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,02</td></tr></table>	Оцінка	Частота	"0"	0,08	"1"	0,08	"2"	0,17	"3"	0,51	"4"	0,14	"5"	0,02
Оцінка	Частота															
"0"	0,08															
"1"	0,08															
"2"	0,17															
"3"	0,51															
"4"	0,14															
"5"	0,02															

1	2	3														
4	Оцінка теоретичних знань випускників закладів професійно-технічної освіти, які працевлаштовуються на підприємстві	 <table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,16</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,19</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,19</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,22</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,16</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,08</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,16	"1"	0,19	"2"	0,19	"3"	0,22	"4"	0,16	"5"	0,08
Рейтинг	Частота															
"0"	0,16															
"1"	0,19															
"2"	0,19															
"3"	0,22															
"4"	0,16															
"5"	0,08															
5	Загальна оцінка якостей випускників закладів професійно-технічної освіти, які працевлаштовуються на підприємстві	 <table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,06</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,13</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,25</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,29</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,22</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,05</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,06	"1"	0,13	"2"	0,25	"3"	0,29	"4"	0,22	"5"	0,05
	Рейтинг	Частота														
	"0"	0,06														
	"1"	0,13														
	"2"	0,25														
"3"	0,29															
"4"	0,22															
"5"	0,05															
дисциплінованість	 <table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,06</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,13</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,19</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,24</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,24</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,14</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,06	"1"	0,13	"2"	0,19	"3"	0,24	"4"	0,24	"5"	0,14	
Рейтинг	Частота															
"0"	0,06															
"1"	0,13															
"2"	0,19															
"3"	0,24															
"4"	0,24															
"5"	0,14															
трудова активність	 <table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,05</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,16</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,21</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,32</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,27</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,00</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,05	"1"	0,16	"2"	0,21	"3"	0,32	"4"	0,27	"5"	0,00	
Рейтинг	Частота															
"0"	0,05															
"1"	0,16															
"2"	0,21															
"3"	0,32															
"4"	0,27															
"5"	0,00															
бажання працювати на підприємстві	 <table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,06</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,13</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,29</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,29</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,19</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,05</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,06	"1"	0,13	"2"	0,29	"3"	0,29	"4"	0,19	"5"	0,05	
Рейтинг	Частота															
"0"	0,06															
"1"	0,13															
"2"	0,29															
"3"	0,29															
"4"	0,19															
"5"	0,05															
бажання постійно підвищувати кваліфікацію	 <table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,00</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,03</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,10</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,44</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,40</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,03</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,00	"1"	0,03	"2"	0,10	"3"	0,44	"4"	0,40	"5"	0,03	
Рейтинг	Частота															
"0"	0,00															
"1"	0,03															
"2"	0,10															
"3"	0,44															
"4"	0,40															
"5"	0,03															
Оцінка відповідності знань, умінь, навичок розряду, який присвоєно випускнику ПТНЗ	 <table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,05</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,10</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,16</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,57</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,13</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,00</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,05	"1"	0,10	"2"	0,16	"3"	0,57	"4"	0,13	"5"	0,00	
Рейтинг	Частота															
"0"	0,05															
"1"	0,10															
"2"	0,16															
"3"	0,57															
"4"	0,13															
"5"	0,00															

Продовження таблиці Є.3

1	2	3														
6	Загальна оцінка ефективності професійного навчання на даному підприємстві (забезпечення кадрових потреб з точки зору кількості навчених та якості підготовки)	<table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,02</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,02</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,08</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,44</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,44</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,00</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,02	"1"	0,02	"2"	0,08	"3"	0,44	"4"	0,44	"5"	0,00
	Рейтинг	Частота														
	"0"	0,02														
	"1"	0,02														
	"2"	0,08														
	"3"	0,44														
"4"	0,44															
"5"	0,00															
за місцем навчання:																
на виробництві (індивідуальна, курсова)	<table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,00</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,05</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,32</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,51</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,10</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,03</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,00	"1"	0,05	"2"	0,32	"3"	0,51	"4"	0,10	"5"	0,03	
Рейтинг	Частота															
"0"	0,00															
"1"	0,05															
"2"	0,32															
"3"	0,51															
"4"	0,10															
"5"	0,03															
у закладах профтехосвіти	<table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,03</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,10</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,19</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,32</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,27</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,10</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,03	"1"	0,10	"2"	0,19	"3"	0,32	"4"	0,27	"5"	0,10	
Рейтинг	Частота															
"0"	0,03															
"1"	0,10															
"2"	0,19															
"3"	0,32															
"4"	0,27															
"5"	0,10															
за видами підготовки кадрів:																
навчання новим професіям	<table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,00</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,05</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,19</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,57</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,19</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,00</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,00	"1"	0,05	"2"	0,19	"3"	0,57	"4"	0,19	"5"	0,00	
Рейтинг	Частота															
"0"	0,00															
"1"	0,05															
"2"	0,19															
"3"	0,57															
"4"	0,19															
"5"	0,00															
підвищення кваліфікації	<table><tr><th>Рейтинг</th><th>Частота</th></tr><tr><td>"0"</td><td>0,03</td></tr><tr><td>"1"</td><td>0,08</td></tr><tr><td>"2"</td><td>0,32</td></tr><tr><td>"3"</td><td>0,41</td></tr><tr><td>"4"</td><td>0,16</td></tr><tr><td>"5"</td><td>0,00</td></tr></table>	Рейтинг	Частота	"0"	0,03	"1"	0,08	"2"	0,32	"3"	0,41	"4"	0,16	"5"	0,00	
Рейтинг	Частота															
"0"	0,03															
"1"	0,08															
"2"	0,32															
"3"	0,41															
"4"	0,16															
"5"	0,00															

Примітка: функції розподілу побудовано за оцінками експертів.

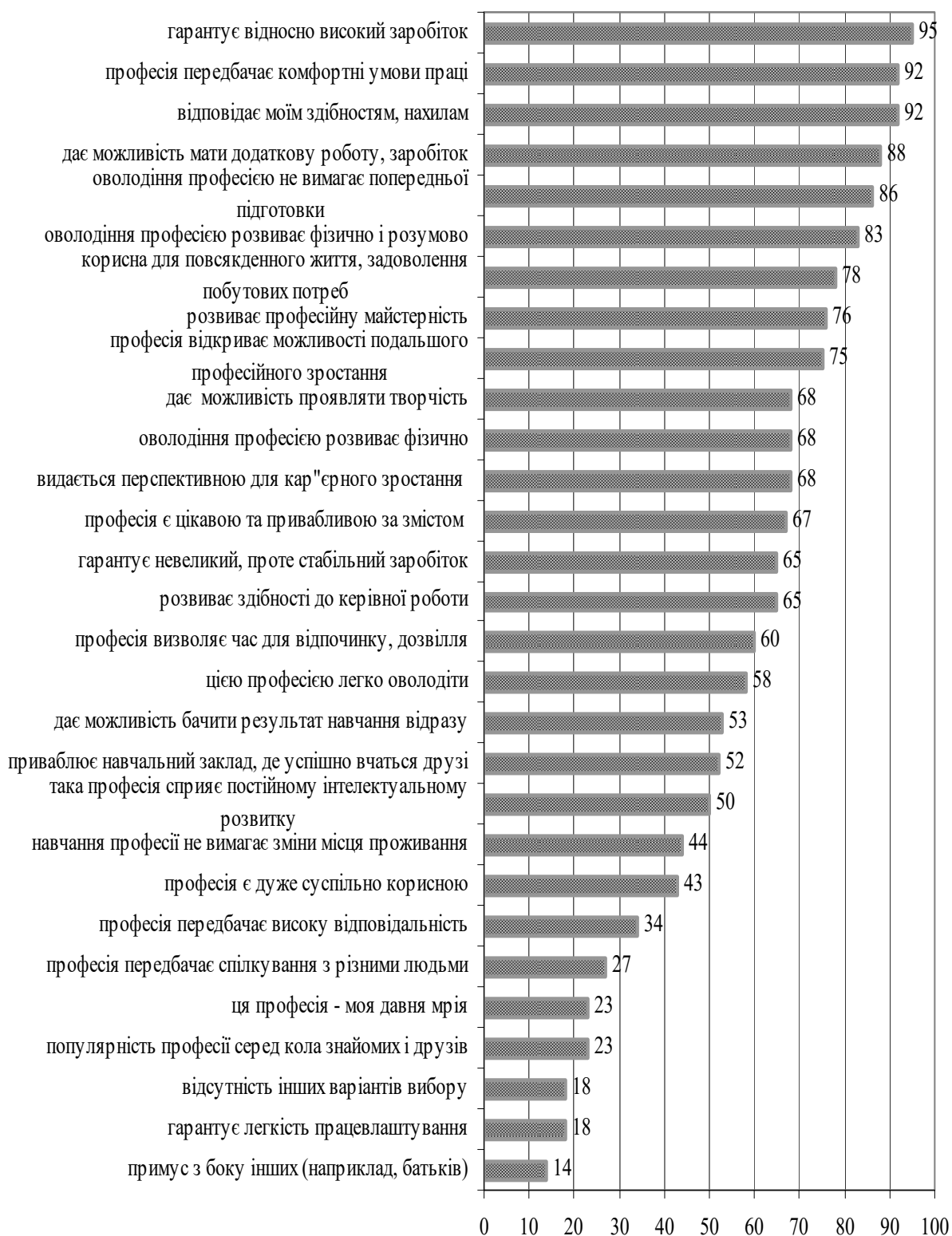


Рис. Є.1. Мотиви вибору професії (у % до загальної кількості респондентів; мотиви упорядковані по зменшенню пріоритетності).

Побудовано за результатами дослідження автора за даними таблиці Ж.1

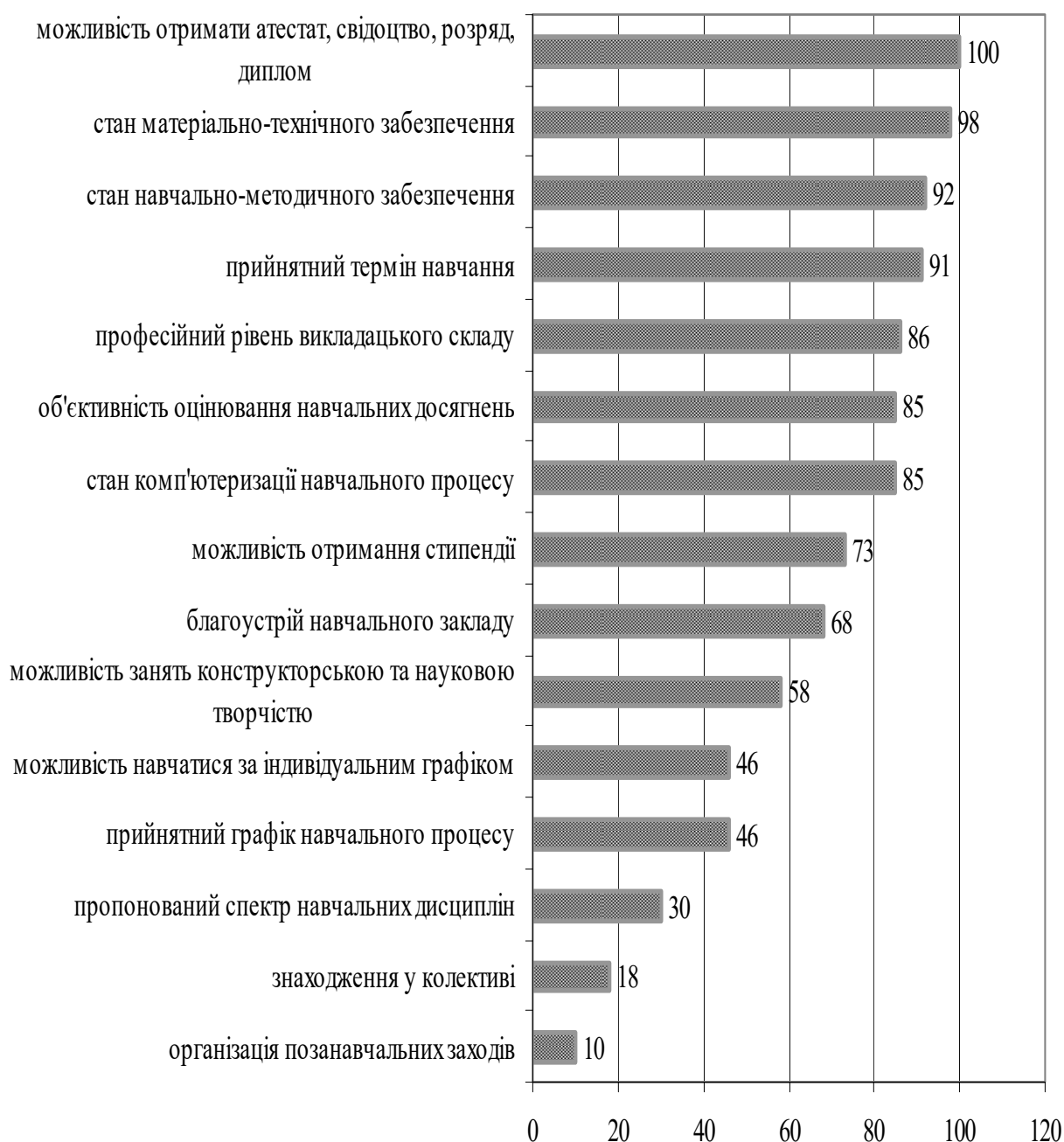


Рис. Є.2. Мотиви продовження професійного навчання (у % до загальної кількості респондентів; мотиви упорядковані по зменшенню пріоритетності).

Побудовано за результатами дослідження автора за даними таблиці Ж.2

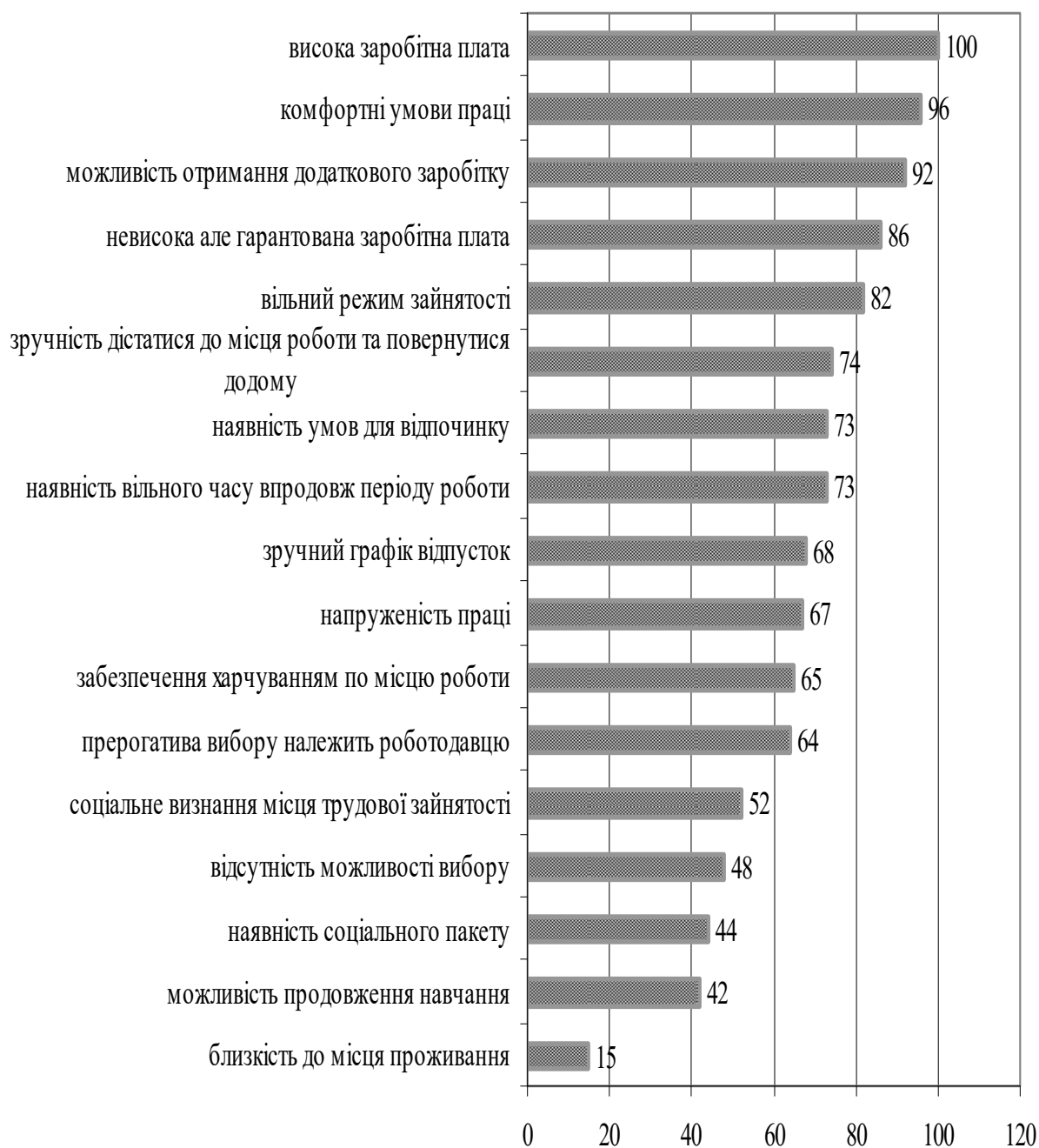


Рис. Є.3. Мотиви працевлаштування після завершення професійного навчання (у % до загальної кількості респондентів; мотиви упорядковані по зменшенню пріоритетності).

Побудовано за результатами дослідження автора за даними таблиці Ж.3

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Мотиви вибору професії

Мотиви вибору професії	Відсоток респондентів
примус з боку інших (наприклад, батьків)	14
гарантує легкість працевлаштування	18
відсутність інших варіантів вибору	18
популярність професії серед кола знайомих і друзів	23
ця професія – моя давня мрія	23
професія передбачає спілкування з різними людьми	27
професія передбачає високу відповідальність	34
професія є дуже суспільно корисною	43
навчання професії не вимагає зміни місця проживання	44
така професія сприяє постійному інтелектуальному розвитку	50
приваблює навчальний заклад, де успішно вчать друзі	52
дає можливість бачити результат навчання відразу	53
цією професією легко оволодіти	58
професія визволяє час для відпочинку, дозвілля	60
розвиває здібності до керівної роботи	65
гарантує невеликий, проте стабільний заробіток	65
професія є цікавою та привабливою за змістом	67
видається перспективною для кар'єрного зростання	68
оволодіння професією розвиває фізично	68
дає можливість проявляти творчість	68
професія відкриває можливості подальшого професійного зростання	75
розвиває професійну майстерність	76
корисна для повсякденного життя, задоволення побутових потреб	78
оволодіння професією розвиває фізично і розумово	83
оволодіння професією не вимагає попередньої підготовки	86
дає можливість мати додаткову роботу, заробіток	88
відповідає моїм здібностям, нахилам	92
професія передбачає комфортні умови праці	92
гарантує відносно високий заробіток	95

Примітка: сформовано за результатами проведеного автором моніторингу стану професійної освіти після систематизації та упорядкування даних.

Таблиця Ж.2

Мотиви продовження професійного навчання

Мотиви продовження професійного навчання	Відсоток респондентів
1	2
прийнятний графік навчального процесу	46
благоустрій навчального закладу	68
пропонований спектр навчальних дисциплін	30
професійний рівень викладацького складу	86
стан матеріально-технічного забезпечення	98
стан навчально-методичного забезпечення	92
стан комп'ютеризації навчального процесу	85

Продовження таблиці Ж.2

1	2
можливість занять конструкторською та науковою творчістю	58
організація позанавчальних заходів	10
об'єктивність оцінювання навчальних досягнень	85
можливість отримання стипендії	73
можливість навчатися за індивідуальним графіком	46
можливість отримати атестат, свідоцтво, розряд, диплом	100
прийнятний термін навчання	91
знаходження у колективі	18

Примітка: сформовано за результатами проведеного автором моніторингу стану професійної освіти після систематизації та упорядкування даних.

Таблиця Ж.3

Мотиви вибору місця працевлаштування

Мотиви вибору місця працевлаштування	Відсоток респондентів
близькість до місця проживання	15
можливість продовження навчання	42
наявність соціального пакету	44
відсутність можливості вибору	48
соціальне визнання місця трудової зайнятості	52
прерогатива вибору належить роботодавцю	64
забезпечення харчуванням по місцю роботи	65
напруженість праці	67
зручний графік відпусток	68
наявність вільного часу впродовж періоду роботи	73
наявність умов для відпочинку	73
зручність дістатися до місця роботи та повернутися додому	74
вільний режим зайнятості	82
невисока але гарантована заробітна плата	86
можливість отримання додаткового заробітку	92
комфортні умови праці	96
висока заробітна плата	100

Примітка: сформовано за результатами проведеного автором моніторингу стану професійної освіти після систематизації та упорядкування даних.

Таблиця Ж.4

Мотиви роботодавця щодо надання робочого місця професійно підготовленому претенденту

Мотиви роботодавця	Відсоток респондентів
високий рівень професійної підготовки	96
висока працездатність	83
висока трудова активність, мобільність	72
невибагливість до умов праці	78
невибагливість до рівня оплати праці	98
дисциплінованість, коректність поведінки	90
безконфліктність, комунікабельність	74
відповідальне ставлення до виконання доручень	96

Додаток 3

АНКЕТА*

«ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ»*

Соціологічне опитування ставить за мету вивчити чинники, які сприяють або перешкоджають ефективному професійному навчанню на підприємстві. Будь ласка, ознайомтесь з анкетною, відмітьте відповіді, яка стосується Вас особисто ☒

Ваша відповідь

1. Ваш вік	до 20 років	
	20-30 років	
	30-40 років	
	40-50 років	
	50-60 років	
	понад 60 років	
2. Стать	Чоловіча	
	Жіноча	
3. Освіта	середня	
	середня спеціальна	
	неповна вища	
	вища	
4. Кваліфікація	без розряду	
	1-й розряд	
	2-й розряд	
	3-й розряд	
	4-й розряд	
	5-й розряд	
	6-й розряд	
5. Кількість освоєних додатково професій	жодної	
	одна	
	дві	
	три	
	чотири і більше	
6. Нахил до раціоналізаторства	відсутній	
	слабко виражений	
	присутній	
	підтверджений практично	
7. Здатність до дисциплінованості	відсутня	
	скоріше всього, немає	
	скоріше всього, є	
	присутня	
	підтверджена практично	

8. Здатність виконувати нормований обсяг роботи	значно менше норми	
	дещо менше норми	
	у обсязі норми	
	дещо більше норми	
	значно більше норми	
9. Здатність працювати інтенсивно, напружено	відсутня	
	слабко виражена	
	присутня	
	підтверджена практично	
10. Здатність організовувати свою працю	відсутня	
	слабко виражена	
	присутня	
	підтверджена практично	
11. Здатність підтримувати умови праці	відсутня	
	слабко виражена	
	присутня	
	підтверджена практично	
12. Здатність до тривалої роботи	відсутня	
	слабко виражена	
	присутня	
	підтверджена практично	
13. Вимогливість до оплати праці	згоден отримувати оплату праці на рівні мінімальної	
	згоден отримувати встановлену мені оплату праці	
	бажання отримувати більше	
	оплата праці категорично не влаштовує	
14. Умови праці	прийнятні	
	потребують покращення	
	умови несприятливі, небезпечні, шкідливі	
15. Схильність до трудової та професійної кар'єри	присутня	
	підтверджена практично	
	відсутня	
	слабко виражена	

16. Чи відчуваєте Ви інтерес до своєї роботи?

- ☐ – так
☐ – ні
☐ – більше «так» ніж «ні»
☐ – не замислююсь над цим

17. Як би Ви оцінили свої трудові зусилля на роботі?

- ☐ – витрачаю значні зусилля
☐ – працюю, прикладаючи незначні зусилля
☐ – максимально «викладаюсь» на роботі

18. Як Ви вважаєте, чи є справедливою Ваша заробітна плата по відношенню до Вашого трудового внеску, трудових зусиль, що витрачаються на роботі?

- ☐ – так ☐ – ні ☐ – не знаю

19. Оцініть можливості свого доходу для задоволення Ваших потреб:

- ☐ – вистачає лише на харчування та житлово-комунальні послуги
☐ – вистачає лише на харчування, оплату житла, комунальних послуг, але купівля взуття, одягу, оплата лікування або отримання освіти стає надскладною справою
☐ – грошей вистачає на харчування, оплату житла, комунальних послуг, одяг, взуття, але недостатньо для купівлі речей тривалого вжитку (електропобутової техніки, комп'ютера), оплати навчання собі або дітям, повноцінного відпочинку, лікування
☐ – тільки шляхом багаторічних заощаджень можу дозволити собі купувати дорогі речі, автомашину, дачу, квартиру
☐ – свій дохід вважаю достатнім для задоволення своїх життєво важливих потреб, повноцінного відпочинку, оздоровлення, купівлі необхідних речей, оплати навчання

20. Що Вас тримає саме на цій роботі (можливі декілька варіантів відповідей):

- ☐ – інтерес до роботи, змістовність праці
☐ – відсутність трудового вибору, страх безробіття
☐ – висока оплата праці
☐ – невисока, але гарантована оплата праці
☐ – наявність хороших умов праці, зручний режим (графік) роботи
☐ – перспектива навчання за рахунок підприємства та професійної кар'єри
☐ – хороший колектив, добрі стосунки з керівництвом
☐ – можливість прояву ініціативи, самостійності
☐ – додаткові соціальні блага (оплата за рахунок підприємства навчання, ліків, вартості придбання житла)
☐ – інше.....

21. Що в роботі Вас не зовсім влаштовує? (можливі декілька варіантів відповідей)

- ☐ – низька оплата праці
☐ – незадовільні умови праці (недостатнє освітлювання, опалення, фізично важка праця тощо)
☐ – має місце несправедливий розподіл функціональних обов'язків
☐ – доходи не відповідають складності роботи
☐ – не має реальних можливостей для прояву моїх знань, ініціативи, творчості
☐ – погані взаємовідносини у колективі
☐ – не влаштовує режим праці
☐ – трудова активність не заохочується з боку керівництва ні матеріально, ні морально
☐ – матеріальне заохочення працівників не відображає їх дійсного внеску у результати роботи підприємства

22. Чи вважаєте Ви за необхідне підвищувати свій професійний рівень?

- ☐ – так ☐ – ні

23. Що заважає Вам у професійному навчанні або удосконаленні професіоналізму?
(можливі декілька варіантів відповідей)

- ☐ – відсутність власних коштів на такі цілі
☐ – відсутність вільного часу для навчання
☐ – не бачу сенсу, оскільки заробіток мало залежить від освіти
☐ – за віком вже пізно навчатись
☐ – відсутність зацікавленості та фінансової допомоги з боку підприємства
☐ – відсутність перспективи для подальшої трудової та професійної кар'єри
☐ – необхідно займатися пошуком додаткового заробітку для існування сім'ї
☐ – інші причини.....

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В АНКЕТУВАННІ !

* Анкету розроблено Орловою А.А.

А Н К Е Т А *
ДЛЯ СОЦІОЛОГІЧНОГО ОПИТУВАННЯ УЧНІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ «МІЙ ТРУДОВИЙ ВИБІР І ПЛАНИ НА МАЙБУТНЄ»

Просимо Вас уважно прочитати запитання анкети та відповіді на них, серед відповідей відмітити ті, які найбільшою мірою відповідають Вашій думці: ☒

1. Чи подобається Вам обрана спеціальність?

Відповіді: ☐ так ☐ ні ☐ не знаю ☐ мені байдуже

2. Чи плануєте Ви працювати по даній спеціальності на підприємствах Кіровограду або Кіровоградської області?

Відповіді: ☐ планую ☐ не планую

3. Що приваблює Вас в роботі по обраній спеціальності? Позначте декілька відповідей, які відображають вашу думку:

Відповіді:

- ☐ можливість завжди знайти роботу;
- ☐ можливість проявити отримані знання, вміння, навички;
- ☐ мати невеликий, але стабільний заробіток;
- ☐ мати високий заробіток;
- ☐ можливість незалежно від батьків заробляти собі на життя;
- ☐ можливість далі підвищувати кваліфікацію на підприємстві мати подальшу кар'єру;
- ☐ інше

4. Вас приваблює робота в інших регіонах?

Відповіді: ☐ так ☐ ні

5. Чи приваблює Вас робота в іншій країні?

Відповіді: ☐ так ☐ ні

6. Чим не задовольняє Вас можлива робота у нашому регіоні?

Позначте декілька відповідей, які відображають вашу думку:

- ☐ важко працевлаштуватися;
- ☐ робота, що пропонується, є мало оплачуваною, немає перспективи отримати місце в гуртожитку;
- ☐ важко знайти роботу з прийнятними умовами праці;
- ☐ важко знайти роботу з оплатою праці, яка дозволить знімати житло, створити сім'ю;
- ☐ немає перспектив заробити на житло;
- ☐ мало можливостей для культурного відпочинку молоді;
- ☐ мало можливостей для занять спортом;
- ☐ інше

7. Чи є у Вас плани в подальшому при можливості попрацювати за кордоном:

Відповіді: ☐ так ☐ ні ☐ не знаю

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В АНКЕТУВАННІ !

* Анкету розроблено Орловою А.А.

ДЛЯ НОТАТОК

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

ДЛЯ НОТАТОК

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
в системі
мотиваційного менеджменту**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Науковий редактор – М.В. Семикіна
Технічний редактор – В.Ф. Лисенко
Комп'ютерна верстка – О.В. Онищук
Обкладинка – О.С. Чумаченко

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 21,2. Облік. видав. арк. 18,2. Тираж 300. Зам. 12.

Видавництво ТОВ «КОД»
Свідоцтво державного комітету інформаційної політики:
серія ДК № 995 від 24.07.2002 року.
25009, м. Кропивницький, вул. Соборна, 7а,
тел./факс (0522) 322-326

Виготовлювач СПД ФО Лисенко В.Ф.
25028, м. Кропивницький, вул. Пацаєва, 14, корп. 1, кв. 101. Тел.: (0522) 322-326
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: серія ДК № 3904 від 22.10.2010

Колективна монографія присвячена розробці рекомендацій щодо активізації професійного розвитку персоналу підприємств за допомогою засобів мотиваційного менеджменту.

Розкрито сутність і методи управління професійним розвитком на засадах мотивації.

Визначено актуальні проблеми професійного розвитку персоналу підприємств в Україні на етапі євроінтеграції. Здійснено порівняльну оцінку європейських та українських тенденцій професійного розвитку персоналу.

Запропоновано нові підходи до оцінювання професійного розвитку персоналу та вдосконалення його мотиваційного забезпечення з участю соціальних партнерів.

Книга призначена для студентів та аспірантів економічних спеціальностей, менеджерів підприємств, фахівців підрозділів з управління персоналом, профспілкових лідерів, яких цікавлять сучасні проблеми професійного розвитку персоналу і пошук шляхів їх вирішення з урахуванням досвіду ЄС на етапі руху України до інноваційної економіки.