

МОТИВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В статті обґрунтовано необхідність професійного розвитку персоналу підприємства. Розглянуто сучасні тенденції навчання та професійного розвитку персоналу в країнах ЄС. Обґрунтовано основні засади формування системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства.

Ключові слова: мотивація, професійний розвиток персоналу, система мотивації професійного розвитку персоналу підприємства.

CHERNUSHKINA O.O.
Khmelnitsky National University

MOTIVATIONAL FUNDAMENTALS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL

Labour activity is a key factor in the efficiency of the management of any enterprise or organization. It is a form of adapting the worker to the requirements and conditions of the technological process and the social environment, it reflects the characterological features of the employee's personality, serves as a unique means of man's influence on the surrounding production and social environment. Efficiency of management and achievement of general goals of the enterprise require the use of effective mechanisms for motivating employees' work. The high level of professionalism, the establishment of requirements for business qualities and competence of employees form the motive of the enterprise to significant changes in methods and forms to organize labour processes, training and staff training. The professional development of personnel will be facilitated by introduction of knowledge management policies at the enterprise, provision of strategic compliance of employees, and the coordination of the personnel motivation system with the established priorities of the enterprise activity. The purpose of the study is to establish the essence of the concept of motivation for professional development of personnel, identify current trends in training and professional development of personnel in EU countries, substantiate the basic principles of forming a system of motivation for the professional development of the enterprise personnel. World experience in manufacturing management shows that the decisive factor for its stable and long-lasting functioning, the progressive development is the introduction of a highly skilled management system of the enterprise in general and personnel in particular. It is the level of professional development of enterprise employees which is determined by its effective functioning. From the introduction of a systematic approach to the policy of employee development, the formation and application of a system of motivation of professional development of personnel at the enterprise will depend on the achievement of the company's positive results in the future. Personnel development management must be linked to the development of professional competencies of employees in accordance with the development strategy of the enterprise. The policy of industrial enterprises, which will be based on strategic planning in the field of professional development of personnel and a system of motivation of personnel for vocational training, will allow ensuring the rational use of workers according to their qualifications in accordance with their professional training; formation of the necessary level of labour potential of the enterprise team for minimizing costs; timely recruitment of workers in order to ensure uninterrupted operation of production, timely development of new products; the stabilization of staff due to the consideration of employees' interests, the provision of opportunities for qualification growth, etc.

Keywords: motivation, professional development of personnel, system of motivation of professional development of the enterprise personnel.

Постановка проблеми

Трудова діяльність є ключовим чинником ефективності господарювання будь-якого підприємства чи організації. Це форма пристосування працівника до вимог та умов технологічного процесу й соціального оточення, вона відображає характерологічні риси особистості працівника, слугує своєрідним засобом впливу людини на навколишнє виробниче й соціальне середовище.

Ефективність управління і досягнення загальних цілей підприємства вимагають використання ефективних механізмів мотивації трудової діяльності працівників.

Високий рівень професійності, встановлення вимог до ділових якостей і компетентності працівників формують у підприємства мотив до суттєвих змін методів і форм організації трудових процесів, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Професійному розвитку персоналу сприятиме запровадження на підприємстві політики управління знаннями, забезпечення стратегічної відповідності працівників, узгодження системи мотивації персоналу із встановленими пріоритетами діяльності підприємства.

Аналіз останніх джерел

Професійний розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань та практичних навичок працівників. Дослідженню проблеми управління розвитком персоналу присвячено праці таких науковців, як Акперов І.А., Арутюнов В.В., Бородатий В.П., Галенко В.П., Гриньова В.М., Данюк В.М., Єгоршин О.П., Кібанов А.Я., Крамар О.В., Левченко А.О., Маслов Є.В., Продіус О.І., Савченко В.А., Слинков В.М., Шекшня С.В., Щекін Г.В., Щербак В.Г. та багатьох інших. Проте не всі дослідники акцентували свою увагу на сучасних

тенденціях управління розвитком персоналу. Потребує теоретико-методологічного обґрунтування формування системного підходу до мотивації професійного розвитку персоналу підприємства.

Метою статті є встановлення сутності поняття мотивації професійного розвитку персоналу, виявлення сучасних тенденцій навчання та професійного розвитку персоналу в країнах ЄС, обґрунтування основних засад формування системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу

Світовий досвід управління виробництвом засвідчує, що вирішальним чинником його стабільного та тривалого функціонування, поступального розвитку є запровадження системи висококваліфікованого управління підприємством в цілому та персоналом зокрема. Саме рівнем професійного розвитку працівників підприємства визначається його ефективне функціонування. Від запровадження системного підходу до політики розвитку працівників, формування та застосування на підприємстві системи мотивації професійного розвитку персоналу залежить досягнення підприємством позитивних результатів діяльності у майбутньому.

В основному науковці розглядають розвиток персоналу як системно організований процес, який забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання працівників для здійснення їх атестації, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо [1–3].

Якщо конкретизувати визначення поняття професійного розвитку, то Гриньова В. М. [4] трактує професійний розвиток як процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини.

Слиньков В. М. [5] зазначає, що професійний розвиток – набуття персоналом нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у персоналу нових професійних навичок та знань.

Савченко В. А. тлумачить професійний розвиток як цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей [1].

До основних складових процесу розвитку персоналу підприємства можна віднести первинну професійну підготовку персоналу, виробничу адаптацію персоналу, оцінювання та атестацію персоналу, планування трудової кар'єри персоналу, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців, формування резерву керівників та службово-професійне просування керівників [6].

Проте, управління розвитком персоналу не повинне обмежуватися прогнозуванням і плануванням загальної чисельності і професійно-посадової структури працівників. Підприємству потрібно розробляти довготермінові заходи із розвитку персоналу, що базуються на розвитку його професійних, ділових і особистісних якостей.

На сучасних підприємствах професійний розвиток персоналу має бути комплексним безперервним процесом, який повинен складатися з таких етапів [7]:

- визначення потреби у навчанні персоналу;
- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок;
- оцінка ефективності навчання.

Для характеристики системи професійної підготовки персоналу підприємства у країнах ЄС в європейських глосаріях використовується низка термінів: «навчання в процесі діяльності» (learning by doing), «навчання поза робочим місцем» (off-the-job training), «навчання на робочому місці» (on-the-job training), «формальне навчання» (formal learning), «неформальне навчання» (informal learning), «навчання тих, хто навчає: викладача, тренера» (teacher in VET; trainer), «відкрите навчання» (open learning), «професійний розвиток» (profession development) та ін. Саме поняття «професійний розвиток» тлумачиться як «дії, спрямовані на покращення професійної діяльності». Роз'яснюється, що професійний розвиток стосується спеціальних, особливих умінь та загальних умінь (командний менеджмент або тайм-менеджмент, уміння вести переговори, конфліктний менеджмент, комунікація тощо). Професійний розвиток може здійснюватися у формах самонавчання, формальної освіти, консультацій, конференцій, коучингу або наставництва, комунальної практики або технічної допомоги [8].

Таке європейське тлумачення поняття професійного розвитку персоналу підприємств є значно вужчим, аніж ті, що поширені в Україні. Вітчизняні тлумачення поняття професійного розвитку є наближеними до європейського тлумачення безперервного професійного розвитку та навчання, що

здійснюється після базової освіти й навчання або після вступу в трудове життя, та спрямовується на допомогу людям у покращенні чи підвищенні знань чи умінь, здобутті нових умінь для кар'єрного зростання або перепідготовки, продовженні особистісного і професійного розвитку [8].

Сучасні умови господарювання національних підприємств вимагають, щоб професійний розвиток персоналу був комплексним і безперервним процесом. У країнах ЄС на постійне дослідницьке забезпечення професійного розвитку персоналу спрямована низка проектів, передусім, спеціальне дослідження безперервного професійного навчання на виробництві (Continuing Vocational Training Survey – CVTS), яке проводиться системно впродовж 20 років, охоплюючи детальну статистику, зміст, вартість навчання на підприємствах, навчальні структури, політику, менеджмент тощо. Це дослідження започатковувалося в рамках Програми розвитку безперервної професійної освіти в ЄС (FORCE) в 1994 р. З тих пір було проведено (з п'ятирічним інтервалом) всього 4 дослідження, результати яких опубліковані під назвою: CVTS1 (1994), CVTS2 (1999), CVTS3 (2005), CVTS4 (2010).

Метою дослідження є напрацювання статистичної інформації щодо безперервного професійного навчання персоналу на виробництві в масштабах Європейського Союзу.

Результати дослідження безперервної професійної освіти CVTS дають можливість охарактеризувати рівень охоплення працівників навчанням на різних за обсягом підприємствах (10–49 працівників; 50–249 працівників; 250–499 працівників; 500+ працівників) за різними формами навчання: курсові (курси різної тривалості) та інші (широкий спектр різних форм) та різні сектори економіки (виробничий сектор, сектор послуг) [9, с. 33].

Так, більшість підприємств (83 %) в країнах Європейського Союзу надають своїм працівникам різні форми безперервної професійної освіти, 64 % використовують курсову форму навчання. Схильність до курсового навчання збільшується залежно від розмірів підприємств (табл. 1) [9].

Таблиця 1

Охоплення виробничого персоналу безперервним професійним навчанням на підприємствах у різних секторах економіки в країнах ЄС, %

Показник	Всього	10–49 працівників	50–249 працівників	250–499 працівників	500+ працівників	Виробництво	Послуги
Будь-які форми навчання	83	81	94	97	99	81	84
Курсова форма навчання	64	61	77	85	89	60	66
Інші форми навчання	78	75	89	95	99	76	79
Поєднання курсової та інших форм навчання	59	56	73	82	89	55	61
Навчання відсутнє	17	19	6	3	1	19	16

Найвищий рівень охоплення навчанням виробничого персоналу в секторі послуг (84 %), що перевищує рівень охоплення у виробничому секторі (81 %). При цьому на великих підприємствах рівень охоплення складає 99 %. Водночас, на малих підприємствах цей показник складає 81 %.

Найвищий охопит внутрішніми курсами на підприємствах в країнах ЄС є в таких секторах економіки, як: освіта (66 %), державне управління (65 %), охорона здоров'я та соціальна робота (57 %), фінанси і страхування (51 %) та ін. [9, с. 35].

Характерною особливістю безперервної професійної освіти в Європі є те, що 62 % всього виробничого персоналу в країнах ЄС навчаються на робочому місці (табл. 2) [9, с. 49].

Таблиця 2

Форми безперервної професійної освіти з врахуванням розмірів підприємств і секторів економіки, %

Показник	Всього	10–49 працівників	50–249 працівників	250–499 працівників	500+ працівників	Виробництво	Послуги
Навчання на робочому місці	62	59	75	82	92	64	61
Робоча ротація, обмін, прикомандирування або навчальні візити	18	15	23	43	58	19	17
Участь у циклах навчання та якості	18	15	25	34	43	14	19
Самостійне навчання (наприклад, самостійне електронне навчання)	30	28	37	55	68	18	34
Відвідування конференцій, семінарів, ярмарок професій, лекцій тощо	51	47	64	76	83	38	55
Різноманітні форми	78	75	89	95	99	76	79
Жодна із названих форм	22	25	11	5	1	24	21

Рівень охоплення навчанням на робочому місці в середніх та великих підприємствах є значно вищий та складає, відповідно, 75 % і 82 %. Аналогічна картина прослідковується і в аналізі за секторами: якщо в секторі послуг навчання на робочому місці складає 61 %, то у виробничому секторі цей показник досягає 64 %.

У цілому, підтверджується положення про те, що передача професійних знань в структурі безперервної професійної освіти в країнах ЄС традиційно пов'язана з робочим місцем, доповнюючись в сучасних умовах широким спектром різних форм: відвідуванням конференцій, семінарів, ярмарок професій, лекцій (51 %); самостійним навчанням (наприклад, електронним) (30 %); участю в циклах навчання та якості (18 %); робочою ротацією, обміном, прикомандируванням або навчальними візитами (18 %) тощо.

Низький професійний та кваліфікаційний рівень працівників є однією з головних причин низької конкурентоспроможності підприємства, що впливає на рівень його прибутковості і, відповідно, обмежує

фінансові можливості для підвищення кваліфікації, розвитку персоналу. Сучасний рівень інформаційного, комунікаційного та програмного забезпечення, а також виробничих та управлінських технологій, пов'язане з ним технологічне і технічне переоснащення підприємств підвищують вимоги підприємств до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, ставлять за необхідне впровадження системи мотивації персоналу до професійного розвитку.

Мотивацію слід характеризувати як внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, обумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом чинників зовнішнього характеру (стимулів). Мотивування – це процес здійснення зовнішнього впливу на працівника з метою спонукання його до діяльності, що спрямована на досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Зовнішнє спонукання (стимулювання) орієнтоване на ототожнення інтересів підприємства і працівника для повнішого задоволення потреб. Поряд з тим, мотивування працівника передбачає створення умов для реалізації його професійних, ділових, особистісних якостей та забезпечення можливості для розвитку.

На формування трудової поведінки працівника вирішальний вплив справляє запроваджена на підприємстві система мотивування персоналу, яка ґрунтується на застосуванні різноманітних форм, засобів і методів стимулювання трудової поведінки та створенні умов для реалізації професійних, ділових, особистісних якостей працівників, їх професійного та соціального розвитку.

Запровадження на підприємстві мотиваційної системи сприятиме узгодженню цілей працівника і підприємства, досягненню стратегічної відповідності персоналу, реалізації пріоритетних альтернатив розвитку господарюючої системи.

Під мотивацією професійного розвитку персоналу підприємства пропонуємо розуміти внутрішній процес усвідомлення працівником під дією сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів) необхідності постійного професійного самовдосконалення, саморозвитку на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетенцій.

Мотиваційний аспект професійного розвитку персоналу підприємства повинен враховувати особистісну систему індивідуальних потреб, цінностей, інтересів, задоволення яких повинно відбуватися у процесі трудової діяльності.

Дієвість та результативність процесу безперервного професійного навчання та розвитку працівників ставить за необхідність запровадження системного підходу до мотивації професійного розвитку персоналу підприємства через формування відповідної системи.

Розробка та впровадження системи мотивації професійного розвитку персоналу може бути реалізована через такі етапи [10]:

- діагностика мотиваційного середовища підприємства;
- сегментація системи мотивації професійного розвитку з комплексним застосуванням матеріальних і моральних інструментів мотивації;
- регулярний моніторинг і корегування системи мотивації.

Діагностика мотиваційного середовища на підприємстві передбачає оцінку потреб у навчанні, розробку методів об'єктивного й однозначного вимірювання результатів розвитку працівників. Водночас на підприємстві має бути забезпечена доступність для працівників інформації про бажаний результат від навчання, принципів стимулювання та обґрунтованої системи оцінки.

На другому етапі необхідним є анкетування працівників з метою виділення певних груп і розробки системи мотивації професійного розвитку. Найбільш доцільним при визначенні системи мотивації є сегментація персоналу на категорії.

Третій етап розробки системи мотивації передбачає проведення моніторингу стану вмотивованості працівників до навчання шляхом анкетування з метою визначення їх ставлення до умов роботи на підприємстві. На цьому етапі визначаються головні проблеми, що негативно впливають на мотивацію працівників до професійного розвитку, та шляхи їх подолання.

Методологічні засади формування системи мотивації професійного розвитку персоналу передбачають обґрунтування системи наукових принципів, до яких слід віднести такі:

1. Принцип законності, що передбачає необхідність дотримання норм чинного законодавства, нормативних та інших документів, які прийняті на підприємстві (колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку тощо) при здійсненні заходів мотивації професійного розвитку.
2. Принцип своєчасного заохочення за результат, який передбачає, що отримання запланованих результатів від професійного навчання має здійснюватися протягом короткого часу після проходження навчання, та було пов'язано з результатами навчання працівника, а не асоціювалося працівником з іншими причинами.
3. Принцип єдності передбачає використання єдиних засобів та форм мотивації для всіх працівників підприємства.
4. Принцип системності передбачає, що мотивація розвитку персоналу має бути перманентним процесом.
5. Принцип перспективності передбачає, що заходи щодо мотивації професійного розвитку працівників мають носити випереджаючий характер, тобто бути актуальними, затребуваними і спрямованими на майбутнє.

6. Принцип гнучкості та оперативності передбачає своєчасний перегляд системи мотивації професійного розвитку в залежності від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, цілей підприємства та його фінансового стану [11].

Формування ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу пов'язане із застосуванням найкращих форм, способів і режимів стимулювання працівників до саморозвитку, підвищення професійного рівня і має передбачати створення умов для реалізації професійних здібностей працівника. Вибір методів мотиваційного впливу має ситуаційний характер, залежить від особистості працівника і можливостей підприємства.

Управління професійним розвитком персоналу потрібно пов'язувати із розвитком професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку підприємства. Політика промислових підприємств, яка буде базуватися на стратегічному плануванні у сфері професійного розвитку персоналу та системі мотивації персоналу до професійного навчання, дозволить забезпечити раціональне використання працівників за кваліфікацією у відповідності із фаховою підготовкою; формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства за мінімізації витрат; своєчасний набір працівників з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції; стабілізацію персоналу завдяки урахуванню інтересів працівників, наданню можливостей для кваліфікаційного зростання тощо.

Висновки

Управління професійним розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу працівника підприємства, підвищенню його соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Конкурентоспроможність персоналу досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці.

Запровадження мотиваційних засад професійного розвитку персоналу має як теоретичне, так і практичне значення. Від розуміння працівником необхідності розвитку професійних компетенцій, від сформованості системи мотивів до професійного розвитку залежить ставлення до виконання обов'язків, трудової діяльності. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації професійного розвитку дає змогу розробити ефективну політику в галузі трудових відносин, створити сприятливі умови професійної реалізації для тих, хто налаштований на високу продуктивність. Мотивація персоналу є одним з найважливіших факторів, здатних суттєво підвищити трудову активність працівників, сприяти професійній реалізації та розвитку, досягненню особистих цілей і цілей підприємства.

Література

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 374 с.
2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 638 с.
3. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : навч. посібник / В. Г. Щербак. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 220 с.
4. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова ; [за ред. В. М. Гриньової]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
5. Слинков В. Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации / В. Н. Слинков. – Киев : КНТ, 2007. – 476 с.
6. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.
7. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві / А. О. Левченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кіровоград : КНТУ, 2005. – Вип. 7, ч. 1. – С. 156–163.
8. 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.
9. BIS Research Paper Number 102 'Continuing vocational training survey' (CVTS4) February 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/81645/bis-13-587-continual-vocational-training-survey-cvts4.pdf.
10. Продиус О. І. Мотивація трудової діяльності персоналу промислових підприємств в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / О. І. Продиус. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpcchdu/2009_22_1/articles/Problem_upravleniya/22_Prodius.pdf.
11. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників від 3 грудня 2008 р. № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/FIN44854.html.

References

1. Savchenko V. A. Upravlinnya rozvytkom personalu : navch. posibnyk / V. A. Savchenko. – Kyiv : KNEU, 2002. – 374 s.
2. Upravlenie personalom organizacii : uchebnik / pod red. A. YA. Kibanova. – M. : INFRA-M, 2004. – 638 s.
3. Shcherbak V. H. Upravlinnya personalom pidpryemstva : navch. posibnyk / V. H. Shcherbak. – Kharkiv : KhNEU, 2005. – 220 s.
4. Hryn'ova V. M. Administratyvne upravlinnya trudovym potentsialom : navch. posibnyk / V. M. Hryn'ova, M. M. Novikova, M. M. Salun, O. M. Krasnonosova; [Za red. dokt. ekon. nauk, prof. V. M. Hryn'ovoyi]. – Kharkiv : Vyd. KhNEU, 2004. – 428 s.
5. Slin'kov V. N. Personal i ego menedzhment: prakticheskie rekomendacii / V. N. Slin'kov. – Kiev : KNT, 2007. – 476 s.
6. Menedzhment personalu : navch. posibnyk / V. M. Danyuk, V. M. Petyukh, S. O. Tsymbalyuk ta in. ; za zah. red. V. M. Danyuka, V. M. Petyukha. – Kyiv : KNEU, 2004. – 398 s.
7. Levchenko A. O. Metodychni pidkhody do upravlinnya rozvytkom personalu na pidpryemstvi / A. O. Levchenko // Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr. – Kirovohrad: KNTU, 2005. - Vyp. 7, ch. 1. - S. 156-163.
8. 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.
9. BIS Research Paper Number 102 'Continuing vocational training survey' (CVTS4) February 2013. URL: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/81645/bis-13-587-continual-vocational-training-survey-cvts4.pdf.
10. Prodius O. I. Motyvatsiya trudovoyi diyal'nosti personalu promyslovykh pidpryemstv v umovakh hlobalizatsiyi ekonomiky / O. I. Prodius. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpchdtu/2009_22_1/articles/Problem_upravleniya/22_Prodius.pdf.
11. Rekomendatsiyi shchodo spryyannya stymulyuvannyu zainteresovanosti robotodavtsiv u pidvyshchenni profesynoho rivnya pratsivnykiv vid 3 hrudnya 2008 r. № 564. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html.

Рецензія/Peer review : 18.11.2017

Надрукована/Printed : 18.12.2017

Рецензент: д.е.н., проф. Ведерніков М. Д.