

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 658.3.007:331.108.43

А.О. Климчук

### ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Стаття присвячена дослідженню сутності професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників як важливого структурного елемента формування механізму мотивації персоналу підприємства. Автором визначено мету, сформувано основні завдання, а також виділено різновиди підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників на підприємстві. Викладені основні нормативно-правові положення щодо визначення умов рівня професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців. Доведено, що тренінгові програми на сьогодні є одними із дієвих форм підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві. Запропоновані рекомендації щодо формування завдань, визначення методів та вдосконалення програм підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу.*

**Ключові слова:** професійно-кваліфікаційний рівень, кваліфікація працівників, фахівець, мотивація персоналу, механізм мотивації, ефективність, стимулювання, промислове підприємство.

**Постановка проблеми.** Формування механізму мотивації та стимулювання працівників шляхом підвищення професійно-кваліфікаційного потенціалу визначається Концепцією Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України [1]. За дослідженнями багатьох вітчизняних та іноземних експертів мотивація персоналу займає високий рейтинг в ефективному управлінні підприємством. Разом з тим, формування механізму мотивації персоналу на основі підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників підприємства можна здійснити за двома напрямками: освітньою підготовкою та професійним навчанням на виробництві.

Незважаючи на те, що країни-члени ЄС визнали професійне навчання протягом всього життя головною метою безперервної освіти, перед якою поставлені завдання вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності промислових підприємств на ринку праці [2], на сьогодні практично відсутня реалізація ефективних інтерактивних методів навчання, зокрема сучасних тренінгових або модельно-ігрових технологій (за винятком тренінгів, які систематично проводяться під егідою міжнародних організацій).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці вирішення питань, пов'язаних із формуванням механізму мотивації персоналу, присвячено багато праць вітчизняних вчених: Л. Безчасного, Д. Богині, С. Бортника, Г. Дмитренка, А. Колота, Г. Гоголь, О. Притули та багатьох інших.

Водночас деякі аспекти підготовки кваліфікованого персоналу досліджують А. Головач, Г. Оганян, М. Долішній, В. Новиков, В. Юхименко. За умов розвитку євроінтеграційних процесів та активного запровадження інноваційних технологій у виробничі процеси безперервна професійна освіта повинна сприяти розвитку працівника й формуванню в нього прагнення до набуття високого рівня професійної

підготовки та кваліфікації, компетентності, творчості, професійної мобільності, соціальної, громадянської зрілості.

**Виклад основного матеріалу.** Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників на будь-якому промисловому підприємстві створюється з метою задоволення потреб вищого керівництва у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно і відповідально виконувати поставлені перед ними завдання, формувати ефективні управлінські рішення, впроваджувати прогресивні технології, сприяти інноваційним процесам. Серед напрямів підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників традиційними є навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; організація та проведення періодичних або на постійній основі семінарів; тематичних короткострокових семінарів; участь у конференціях, в тому числі і міжнародних; стажування; самостійне навчання (самоосвіта).

Протягом тривалого періоду підвищення кваліфікації фахівців, як правило, здійснювалось під час навчання на курсах, які передбачали лекційні заняття, «круглі» столи або обмін досвідом, які з часом були доповнені практичними та семінарськими заняттями. Враховуючи те, що таке навчання не потребувало активної участі працівників, до курсів ставилися як до необхідності проставлення відмітки про підвищення кваліфікації та можливості поспілкуватися з колегами у неформальних умовах, де фактично і відбувався обмін досвідом.

Розширення кола міжнародної співпраці, нові виклики, які постали перед фахівцями всіх галузей та рівнів в умовах розвитку процесів євроінтеграції, зміна вимог до вмінь, навичок, здібностей працівників сприяли удосконаленню розробки форм та методів підвищення їх кваліфікації [3] та розширенню переліку видів підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

Разом з тим, зауважимо, що в ухвалених Міністерством праці та соціальної політики України та Міністерством освіти і науки України «Методичних рекомендаціях щодо визначення обсягів підготовки фахівця з повною вищою освітою» та «Методичних рекомендаціях щодо визначення обсягів підготовки фахівців з вищою освітою у навчальних закладах за напрямами та спеціальностями», викладені методичні підходи щодо визначення обсягів прийому й випуску молодих фахівців за напрямами та спеціальностями, в тому числі за кошти державного бюджету, а також приведення у відповідність обсягів підготовки фахівців з вищою освітою з потребами ринку праці [4, с. 56; 5, с. 43]. В зв'язку з тим, що бюджетні кошти і досі витрачаються на підготовку непотрібних ринку фахівців, в достатній мірі практичного використання дані методичні матеріали не набули.

В сучасних умовах посилюється роль профорієнтації та профорієнтаційної роботи. У Конвенції МОП № 142 «Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів» та Рекомендації МОП № 150 «Щодо професійної орієнтації та професійної підготовки у галузі розвитку людських ресурсів», які набули чинності 19.07.1977 р., визначено поняття, завдання, мета, проблеми щодо вибору професії та можливості просування по службі з врахуванням схильностей і здібностей людини [6, с. 1025-1048]. Постановою КМУ «Про схвалення Концепції державної системи професійної орієнтації населення» (від 27.01.1994 р. – № 48) в країні державні органи управління зобов'язані виконувати цю роботу системно [7, с. 25-37].

Таким чином, метою підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників на підприємстві, з одного боку, має бути розроблення й реалізація заходів для досягнення відповідності рівня кваліфікації персоналу вимогам виробництва, робочого місця, а з другого – випереджуюча підготовка персоналу підприємств для розв'язання більш складних виробничих завдань в умовах динамічних змін техніки, технології,

кон'юнктури товарів, послуг на внутрішньому й зовнішньому ринках. В свою чергу, важелями державного регулювання підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників мають стати заходи із розробки та реалізації механізму розвитку системи безперервного професійного навчання кадрів на виробництві, що охоплюють правове, економічне й організаційне забезпечення. Удосконалення нормативно-правового регулювання цих аспектів необхідно розпочинати із розроблення та ухвалення законів України «Про професійний розвиток персоналу на виробництві», «Про освіту дорослих громадян». Разом з тим, потрібно розробити типові положення «Про підрозділ професійного навчання персоналу на підприємствах», положення «Про сертифікацію персоналу на підприємствах, в установах, організаціях», враховуючи зауваження керівництва підприємств, а також внести зміни та доповнення до «Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які займаються професійно-технічним навчанням». Разом з тим необхідно законодавчо розмежувати компетенції центральних органів виконавчої влади, органів місцевої влади, а також підприємств, установ, організацій щодо розвитку системи професійного навчання персоналу на виробництві.

На сьогодні майже в усіх регіонах України обласними центрами підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів застосовуються такі види підвищення кваліфікації як: навчання за професійними програмами; тематичні постійно діючі семінари; тематичні короткострокові та виїзні семінари; стажування; самостійне навчання.

Так, зокрема, однією із дієвих форм підвищення кваліфікації персоналу на сьогодні визнано проведення тренінгових програм, де інформація подається стисло, а факти та викладена інформація здійснюється без вступних пояснень.

Тематичні короткострокові виїзні семінари не дають змоги повноцінно використати групові або інші активні форми проведення навчальних занять. Під час тематичних постійно діючих семінарів підвищують кваліфікацію працівники, які вже мають стаж роботи на підприємствах, і вже знають, що саме їм потрібно для вдосконалення професійної діяльності, на що звернути увагу, і вони готові навчатися. Із слухачами цієї категорії цікаво та змістовно проходять семінарські і практичні заняття, ділові ігри, обмін досвідом. Найбільш досвідчених з них, які мають хист до педагогічної діяльності, запрошують для проведення занять у групах вперше прийнятих працівників разом із викладачем навчального закладу.

Серед значної кількості різновидів тренінгів виділимо ті, які забезпечують формування не тільки предметних компетенцій (знань, умінь, ставлення та навичок з конкретного напрямку економічної освіти), але й ключових компетентностей:

- професійний тренінг (бізнес-тренінг, бізнес-освіта, корпоративний, професійного продажу, маркетинг-тренінг, HR менеджмент);
- тренінг лідерства (дослідження проблем конкуренції і влади, ведення переговорів, управління конфліктами, управлінський, командного розв'язання проблем, управління персоналом);
- комунікативний тренінг (спілкування та розвитку, формування комунікативних умінь, розв'язання конфліктів, успішне ведення переговорів, міжособистісне спілкування, комунікаційний тренінг);
- соціально-психологічний тренінг, який зорієнтований на розвиток соціально-психологічних характеристик особистості [8].

Не дивлячись на те, що виїзні семінари мають перевагу перед тренінгами у відношенні економії коштів, адже здатні охопити більшу кількість працівників за той самий період навчання, що суттєво економить кошти, якщо мова іде про співвідношення мета-результат, то, тренінги для професійної діяльності працівників

підприємства є набагато важливішими.

Результати порівняння видів підвищення кваліфікації персоналу підприємства наочно можна зобразити у вигляді таблиці 1.

Серед критеріїв, за якими здійснюють порівняння цих видів варто виділити мету того або іншого освітнього завдання, за допомогою якої і визначаються переваги або недоліки кожного із видів підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Що стосується післядипломної підготовки керівних кадрів в нашій країні, то згідно із традиційними підходами підвищення кваліфікації може здійснюватись не рідше одного разу на 5 років завдяки участі у конференціях, з'їздах, тематичних семінарах, тренінгах або самоосвіті. Разом з тим, врахування високих суспільних очікувань, напруженості роботи, плинності кадрів на одній посаді створює невідповідну якість такої підготовки. Повноваження керівника фактично зводяться до виконання обов'язків, викладених у посадовій інструкції, при цьому існують прогалини у створенні програм розвитку для молодих (новопризначених) керівників, система оцінювання діяльності за ефективністю управлінських рішень, тренінгові програми розвитку лідерських якостей, тощо. За таких умов становлення особи як керівника відбувається під впливом навколишнього середовища та залежить від особистих рис, де перед кожним керівником стоїть вибір: або наслідувати приклад свого керівника, або діяти абсолютно протилежно, або навмання.

Таблиця 1

**Порівняльна таблиця видів підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства**

Критерії	Тренінги	Професійні програми підвищення кваліфікаційного рівня: семінари та лекції
Мета	Підвищення можливостей, результативності виконаних обов'язків якості діяльності окремого працівника підприємства; стимулювання і мотивація персоналу, підвищення його професійної компетентності	Фахове вдосконалення та оновлення знань і набуття вмінь працівників, які займають відповідні посади на підприємстві
Спільна / колективна діяльність	Є основним методом проведення тренінгів	Здійснюється лише в процесі проведення ділових ігор
Спрямованість	Погляд на існуючу ситуацію носить системний характер, переоцінка наявного досвіду, розвиток особистості	Особистісний розвиток
Мотивація	Залежить від очікувань слухачів	
Витрати на матеріально-технічне забезпечення	Значні	Незначні
Суб'єкт впливу	Працівник підприємства	
Об'єкт впливу	Здібності та психологічні якості	Навички, вміння, знання
Керованість	Середня	Висока
Роль викладача	Моделювання існуючої ситуації з метою набуття знань та відпрацювання навичок	Передача знань, аналіз та оцінка практичних ситуацій
Очікування слухачів	Підвищення кваліфікації; удосконалення якості діяльності	Позитивна оцінка за диференційованим заліком
Критерії	Тренінги	Професійні програми підвищення кваліфікації: лекції, конференції, семінари
Забезпечення роздатковим матеріалом	100 %	Можливий, проте лише для окремих слухачів

Можливість використання активних форм проведення занять	100 %	100 % можливість, але висока затратність
Індивідуальний підхід	100 %	Можливий, проте лише до окремих слухачів
Способи впливу	Нестандартні: проведення майстер-класів, навчань, виконання завдань за принципом «дію, виконую, створюю».	Стандартні: лекції, практичні, семінарські заняття (як правило: «слухаю, запам'ятовую»).

Таким чином, реалізація професійного зростання керівника можлива за рахунок двох альтернативних типів: самоосвіти, що є самоорганізованим процесом, і навчання за програмами підготовки (організований процес). Існують поодинокі випадки змішаного типу, коли поєднуються обидва попередні.

За таких умов надзвичайно необхідним і корисним для керівників усіх рівнів є підвищення ефективності управлінської діяльності за рахунок проведення тренінгів, що дозволяє вийти за межі суто офіційного стилю та сприяє розвитку навичок самоаналізу, організаторських здібностей, аналітичного, критичного мислення; командних ігор, котрі створюють можливості для відпрацювання навичок спілкування, особистої поведінки, активної взаємодії з іншими колегами тощо.

**Висновок та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Враховуючи вищевикладене, з метою ефективного формування механізму мотивації персоналу підприємства дуже важливим є створення програм підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Виконанню поставлених завдань, спрямованих на якісну підготовку працівників, сприятиме врахування індивідуальних якостей особистості, усвідомлення необхідності чіткого визначення мети, формування кола учасників, спільна колективна діяльність, ретельний підбір матеріалу для формування програм із підвищення кваліфікації. Таку роботу доцільно розпочинати не із вивчення можливостей формування 3-5-денних тренінгів, а з розробки програм кількох модулів: за професійним спрямуванням і загальний модуль. Тож, якщо необхідно оновити чи розширити теоретичні знання, керівник структурного підрозділу підприємства визначає, в якому з цих модулів або у навчанні за професійною програмою його працівникові варто взяти участь з метою удосконалення професійної діяльності та мотивації персоналу до виконання поставлених перед ним обов'язків.

Отже, внесення змін у систему підвищення кваліфікації працівників підприємства сприятиме удосконаленню професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та формуванню дієвого мотиваційного механізму. Для відповідного коригування елементів кадрової політики та системи управління персоналом, необхідно застосовувати систему показників комплексної оцінки ефективності механізму мотивації персоналу. Запропоновані рекомендації щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників з метою формування мотиваційного механізму на підприємстві можуть бути вдосконалені в подальших дослідженнях з метою пошуку оптимальних управлінських рішень на промислових підприємствах з урахуванням сучасних умов господарювання.

### Список використаної літератури

1. Концепція гуманітарного розвитку України : Проект від 14. 03. 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/Table/koncsep.htm>; Projekt Kontseptsii humanitarnoho rozvytku Ukrainy. – 11. 03. 2008. – URL : <http://old.niss.gov.ua/Table/koncsep.htm>

2. Меморандум непрерывного образования Европейского Союза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.znanie.org/dosc/memorandum.html>.; Memorandum nepreryvnogo obrazovaniya Evropeiskogo Soiuz. – URL: <http://www.znanie.org/dosc/memorandum.html>.

3. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету міністрів України від 07 лип. 2010 року № 564 // Комп'ютер. інформ.-прав. система «Ліга». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.; Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia : Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy vid 07 lyp. 2010 roku № 564 // Компіутер. інформ.-прав. система «Ліга». URL : [www.liga.net](http://www.liga.net).

4. Методичні рекомендації щодо визначення обсягів підготовки фахівців з вищою освітою у навчальних закладах за напрямками та спеціальностями: [прак.-метод. вид.] // НДІ праці і зайнятості населення Мінпраці та НАН України. – К.: 2004. – 56 с.; Metodychni rekomendatsii shchodo vyznachennia obsiahiv pidhotovky fakhivtsiv z vyshchoiu osvitoiu u navchalnykh zakladakh za napriamamy ta spetsialnostiamy: [prak.-metod. vyd.] // NDI pratsi i zainiatosti naseleennia Minpratsi ta NAN Ukrainy. – К.: 2004. – 56 с.

5. Методичні рекомендації щодо визначення потреби у фахівцях з повною вищою освітою / [прак.-метод. вид.] // НДІ праці і зайнятості населення Мінпраці та НАН України. – К.: 2004. – 43 с.; Metodychni rekomendatsii shchodo vyznachennia potreby u fakhivtsiakh z povnoiu vyshchoiu osvitoiu / [prak.-metod. vyd.] // NDI pratsi i zainiatosti naseleennia Minpratsi ta NAN Ukrainy. – К.: 2004. – 43 с.

6. Конвенція МОП № 142 «Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів» / Рек. № 150 «Щодо професійної орієнтації та професійної підготовки у галузі розвитку людських ресурсів» // МОП. Конвенції та рекомендації 1965–1999. – [Том 2]. – МОП, Женева: 1999. – С. 1025–1048.; Konventsiiia MOP № 142 «Pro profesiinu oriientatsiiu ta profesiinu pidhotovku v haluzi rozvytku liudskykh resursiv» / Rek. № 150 «Shchodo profesiinnoi oriientatsii ta profesiinnoi pidhotovky u haluzi rozvytku liudskykh resursiv» // MOP. Konventsii ta rekomendatsii 1965–1999. – [Том 2]. – MOP, Zheneva: 1999. – S. 1025–1048.

7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції державної системи професійної орієнтації населення». – 27.01.1994 р. – № 48. – 101 с.; Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii derzhavnoi systemy profesiinnoi oriientatsii naseleennia». – 27.01.1994 r. – № 48. – 101 с.

8. Медвідь Л. А. Інформаційні технології і засоби навчання [Електронний ресурс] / Л. А. Медвідь. – 2009. – № 5 (13). – Режим доступу : <http://www.ime.edu-ua.net/em.html>.; Medvid L. A. Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia / L. A. Medvid. – 2009. – № 5 (13). – URL : <http://www.ime.edu-ua.net/em.html>

Стаття надійшла до редакції 18.03.2016.

**A. Klymchuk**

## **EDUCATIONAL QUALIFICATION OF EMPLOYEES IMPROVING IN PROVIDING OF FORMING THE MECHANISM OF ENTERPRISE'S PERSONNEL MOTIVATION**

*The article investigates the essence of professional training and skill levels of workers as an important structural element of the formation mechanism of motivation of personnel.*

*The author defines the purpose, formed the main task and selected types of improvement of professional qualification of employees at the enterprise. The basic legal provisions of determining the conditions of training and professional development are set out.*

*Today almost all regional centers of Ukraine include the following types of training as professional learning programs; permanent thematic seminars; themed short and retreats; training; independent learning. It is proved that training programs today are one of the most effective forms of personnel development at the enterprise. The recommendations on forming tasks, definition of methods and programs of improvement of professional qualification of the personnel are proposed. In turn, leverage increasing professional qualification of workers should be the measures of development and implementation mechanism of the system of continuous professional training in manufacturing, covering legal, economic and organizational support. It is noted, that the legal regulation improving of these aspects should begin with the development and adoption of Ukraine's laws for the effective formation mechanism of personnel motivation, that is very important for programs creation of professional qualification of employees. The tasks performing aimed at quality training of employees will contribute the consideration of individual personality traits, awareness of the need of clearly defined goals, forming a circle of participants, the joint collective activity, careful selection of materials for the formation programs of training.*

*Thus, changes in the system of training of employees will contribute the improvement of professional qualification of the personnel and the formation of an effective motivational mechanism. For proper adjustment elements of personnel policy and the personnel management system, it is necessary to apply a system of indicators comprehensive assessment of the effectiveness of the motivation. In this way, the recommendations to the professional qualification improvement of workers are proposed to form a motivational mechanism for the enterprise, that could be improved in future studies in order to find the best management solutions in industrial enterprises with current economic conditions.*

**Key words:** *professional qualification, skills, specialist, personnel motivation, mechanism of motivation, performance incentives, industrial enterprise.*