

М. Pyvovarov

**INTEGRATED APPROACH TO SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE.
THEORY, PRACTICE AND WAYS OF IMPROVEMENT**

The study presents the results of research of how major institutions influence small business in Ukraine. Particular attention is paid to the analysis of Amendment 5,6 to the Tax Code of Ukraine on a simplified tax system. The study also includes analysis, calculations and offers ways to improve the situation.

The relations between the country's small business and The Pension Fund of Ukraine require an urgent settlement by the legislative bodies. Verifications are suggested to be set up for every 3 years. The Cabinet of Ministers is advised to give benefits to small enterprises of industry, those of the light industry and agricultural in the first turn.

Key words: small business, progress assessment, taxation, financial and credit system, calculation methods, ways of improvement.

© М. Пивоваров

Надійшла до редакції 25.01.2013

УДК 331.22

**СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

ІРИНА ШВЕЦЬ,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Донецького національного технічного університету

ЛІДІЯ РОДЬ,

Донецький національний технічний університет

У статті проаналізовано теоретичні питання мотивації й розвитку персоналу. Обґрунтовано систему наукових принципів мотивації професійного розвитку персоналу підприємства. Запропоновано етапи розробки й впровадження ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу. Систематизовано мотиватори та інструменти для трьох груп управлінського персоналу управлінської компанії, для яких визначено відповідні методи мотивації. Запропоновано використовувати індивідуальний підхід з урахуванням особистісних рис, які впливають на мотивацію професійного розвитку: вік/стать, сімейний стан, світогляд. Виявлено проблеми, що демотивують персонал відносно професійного навчання, та запропоновано шляхи їх подолання. Розроблено універсальну систему заходів мотивації професійного розвитку персоналу.

Ключові слова: мотивація, професійний розвиток, управлінська компанія, персонал, діагностика, принципи мотивації, ефективність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах жорстокої ринкової конкуренції для більшості українських підприємств навчання персоналу є вирішальним чинником розвитку, що обумовлює високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників. Суттєвою особливістю сучасності є швидка зміна зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємств, тому все більшого поширення в українських компаніях набуває ідея створення системи безперервної освіти працівників. Водночас існують проблеми та перешкоди на шляху впровадження ефективної системи самоосвіти, гостро постає проблема небажання персоналу навчатися через різні

причини. Для забезпечення дієвості та результативності функціонування безперервної системи навчання персоналу необхідним є вдосконалення механізму мотивації персоналу до розвитку з метою ефективного управління індивідуальними мотивами. Мотивація професійного розвитку персоналу позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки виявленню й продуктивному використанню професійного потенціалу працівників, підвищенню професійно-кваліфікаційного складу персоналу підприємства, створенню системи самоосвіти, скороченню загальних витрат на пошук висококваліфікованої робочої сили за рахунок спланованої, послідов-

№ 1 (121) січень-лютий 2013 р.

ної та активної політики на ринку праці. Саме тому мотивація розвитку персоналу підприємства є актуальним науково-практичним завданням, що вимагає подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема мотивації та розвитку персоналу в сучасній науковій літературі розглянута досить широко, але дослідження різних аспектів цієї теми продовжується, оскільки в процесі розвитку виробничих та корпоративних відносин виникає багато питань прикладного характеру, вирішення яких потребує застосування наукового підходу. Різним аспектам питань професійного розвитку працівників приділяють увагу вітчизняні та зарубіжні вчені. Вирішенню практичних проблем та висвітленню теоретичних питань мотивації й розвитку персоналу присвячені наукові праці П. Е. Шлендера, А. П. Єгоршина, В. М. Маслової, Ф. Герцберга, Дж. Філіпса [1-5]. Слід згадати також дослідження, у яких вирішуються теоретичні проблеми мотивації та розвитку працівників. Так, Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггінсон та М. Сюрте відзначають, що розвиток людських ресурсів - це поняття, яке використовується для характеристики інтегрованого й цілісного підходу до вдосконалення знань, навичок та поведінки працівників, пов'язаних із професійною діяльністю, відповідно до стратегії, обраної компанією [6]. У трактуванні П. Е. Шлендера, розвиток людських ресурсів є системою заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань та передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих працівників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку працівників і зниження плинності кадрів [1, с. 126]. Як комплексний і безперервний процес усебічного розвитку особистості працівників організації з метою підвищення ефективності їх роботи розглядає розвиток людських ресурсів А. П. Єгоршин [2, с. 166]. На думку В. М. Маслової, розвиток персоналу - це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємства [3].

Проблема мотивації розвитку персоналу була висвітлена в роботах вітчизняних авторів, таких як Л. І. Шваб, Д. П. Богиня, Т. А. Железнякова [7-9]. Їхніми дослідженнями було доведено, що за сучасних умов господарювання саме людина та її мотивація забезпечують прогрес і розвиток підприємства. На думку Л. І. Шваб, мотивація розвитку конкурентоспроможності працівників є складовою мотивації персоналу [7]. Мотиваційні аспекти інвестування в розвиток людського капіталу як один із чинників збільшення конкурентоспроможності робочої сили завдяки інтелектуалізації суспільної праці розглядає Д. П. Богиня [8, с. 10-27]. Визначення мотивації кар'єри як процесу внутрішнього й зовнішнього спонукання професійного росту індивіда надане Т. А. Железняковою [9]. З урахуванням наявних наукових досягнень українських і зарубіжних авторів практика мотивації професійного розвитку працівників на підприємствах України поки що не набула поширення, а проблема мотивації розвитку й професійного навчання персоналу залишається недостатньо дослідженою.

Мета статті полягає в поглибленні теоретичних засад та вдосконаленні системи мотивації професійного розвитку персоналу управлінської компанії, виявленні проблем та шляхів їх подолання. Основні

завдання дослідження - це визначення сутності, принципів мотивації та розробка науково-методичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації професійного розвитку персоналу.

Виклад основного матеріалу. Економічна сутність мотивації розвитку персоналу складається з двох різних, але взаємопов'язаних процесів: мотивації персоналу та процесу розвитку знань і навичок працівників, підвищення рівня їхньої кваліфікації. Для визначення сутності такого комплексного процесу, як мотивація розвитку персоналу доцільним є розгляд кожної зі складових цього поняття. У результаті аналізу та систематизації визначень понять "розвиток персоналу" та "мотивація персоналу" різних авторів пропонується мотивацію професійного розвитку персоналу розглядати як процес використання внутрішніх та зовнішніх стимулів, за допомогою яких працівників спонукають до формування спеціальних знань, розвитку необхідних навичок і вмінь, що дозволяє виконувати продуктивність праці, а також якісно виконувати функціональні обов'язки й освоювати нові види професійної діяльності.

Для того, щоб система мотивації професійного розвитку персоналу забезпечувала очікувані результати, необхідно дотримуватися основних правил, закономірностей та вимог щодо використання способів управління цими мотивами, які втілюються в наукових принципах. З огляду на те, що мотивація професійного розвитку персоналу є складним поняттям, наукові принципи мотивації професійного розвитку персоналу мають комплексний та універсальний характер і складаються із принципів, які одночасно забезпечують регулювання й результативність як в аспекті мотивації персоналу, так і в аспекті розвитку персоналу. Порівняльний аналіз принципів розвитку та принципів мотивації персоналу підприємства дозволив визначити спільні риси, які було покладено в основу наукових принципів мотивації професійного розвитку персоналу (рис. 1).

Базуючись на засадах наукового менеджменту та застосовуючи спеціально розроблений інструментарій управління мотивацією професійного розвитку персоналу, ми отримуємо можливість організації роботи підприємства в контексті знаннеорієнтованого управління. Система мотивації професійного розвитку персоналу має бути гнучкою, потребує постійного розвитку й удосконалення, а також повинна базуватися на нововведеннях та змінах на підприємстві. Для розробки й упровадження ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу слід реалізувати такі три етапи [10], як:

- діагностика мотиваційного середовища підприємства;

- сегментація системи мотивації професійного розвитку з комплексним застосуванням матеріальних і моральних інструментів мотивації;

- регулярний моніторинг і корегування системи мотивації.

Першим етапом розробки ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу є діагностика мотиваційного середовища на підприємстві, яка 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

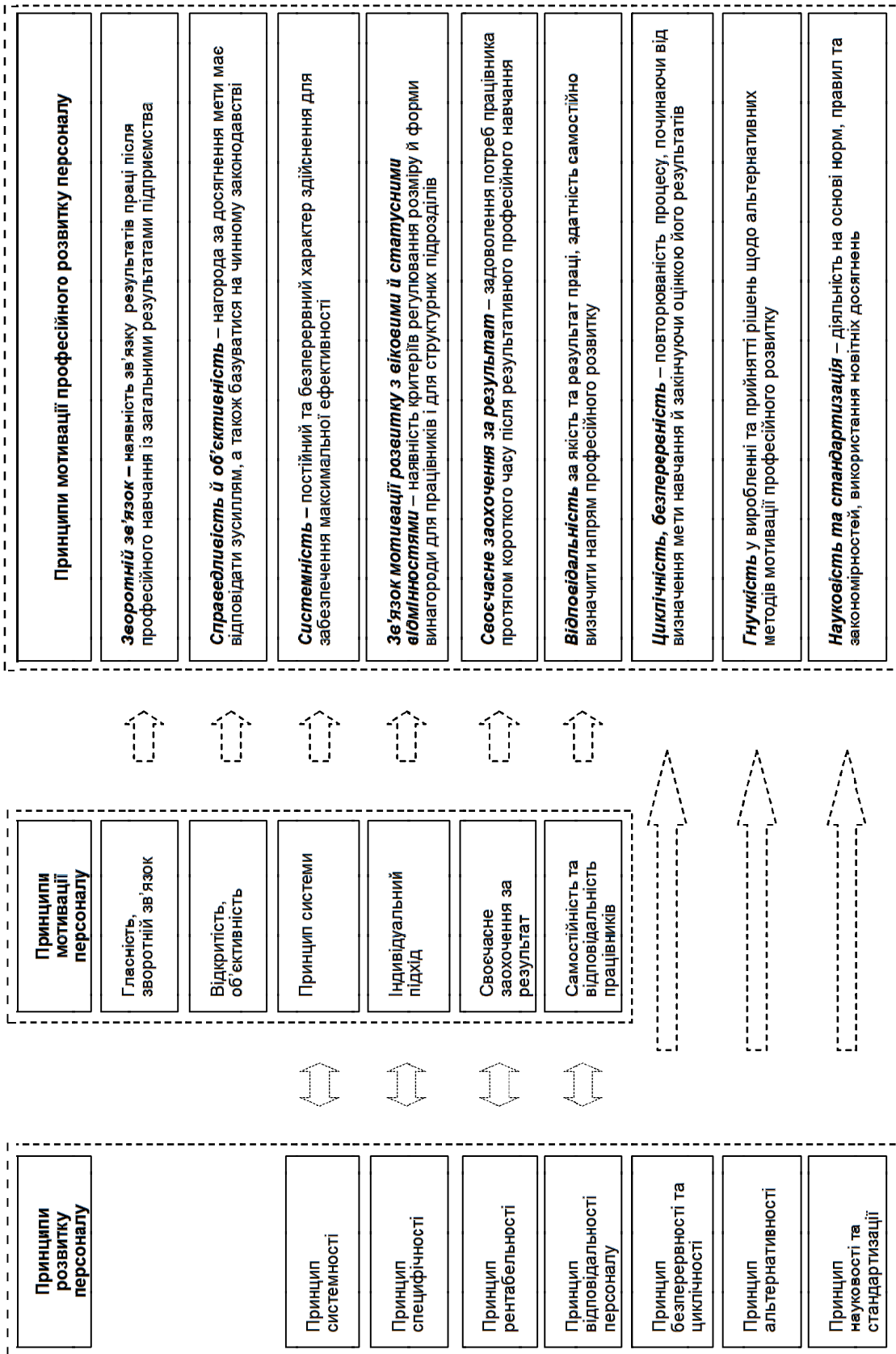


Рис. 1. Наукові принципи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства.

навчання, принципів стимулювання та обґрунтованої системи оцінки. Одним із методів визначення потреб у навчанні є метод WWW, який передбачає одержання відповідей на три запитання:

1. Who? (Кому?), маючи на увазі, кому саме з працівників необхідне навчання.

2. What? (Що?), маючи на увазі потребу: чого саме необхідно навчитися.

3. Whom? (Ким?), маючи на увазі визначення осіб, які мають повноваження визначати потребу.

Співвідношення знань і навичок працівника з вимогами, що висуваються до певної посади, зображено на рисунку 2.

Працівник із надлишковою кваліфікацією	Працівник із достатньою кваліфікацією	Працівник із недостатньою кваліфікацією
В а р і а н т и з і с т а в л е н н я		
		
Р е к о м е н д а ц і ї		
<ul style="list-style-type: none"> - професійно-кваліфікаційне просування; - навчання на новій посаді; - делегування повноважень; - виконання функцій наставника. 	<ul style="list-style-type: none"> - регулярне оновлення знань; - зарахування до кадрового резерву; - розширення змістовності праці; - залучення до участі в проектах. 	<ul style="list-style-type: none"> - фундаментальне навчання; - ротация; - навчання на робочому місці; - звільнення.
<p>○ Кваліфікація працівника ■ Вимоги до працівника (знання, навички, поведінка, мотивація)</p>		

Рис. 2. Співвідношення знань і навичок працівника та вимог, що обумовлені певною посадою.

У результаті виконаного дослідження з використанням методу спостереження та опитування для умов управлінської компанії було виявлено основні мотиватори, що спонукають персонал компанії

здійснювати професійне навчання. Водночас були визначені інструменти, за допомогою яких можна впливати та задовольняти виявлені мотиватори (табл. 1).

Таблиця 1. - Мотиватори та інструменти, що спонукають управлінський персонал до професійного розвитку

Мотиватори	Інструменти
1. Бажання отримувати вищу заробітну плату	Розробка ефективної системи оплати праці
2. Бажання отримувати матеріальні винагороди	Розробка бонусної системи за умови досягнення певного результату після проходження навчання
3. Бажання відшкодувати витрати на навчання за рахунок підприємства	Повна або часткова оплата навчання за рахунок коштів підприємства
4. Прагнення до володіння майном	Розробка системи додаткових можливостей, професійно-кваліфікаційне просування з одночасним збільшенням можливості покращення умов праці, володіння майном
5. Покращення умов праці	
6. Розширення змістовності роботи	Упровадження досвіду делегування повноважень для працівників, які здійснили навчання
7. Отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях	Надання сертифікатів про проходження навчання для підвищення «ринкової вартості» працівника
8. Використання можливості професійного розвитку	Забезпечення умов і можливостей навчання.
9. Прагнення до нових знань і вмінь	
10. Прагнення до стабільної зайнятості	
11. Можливість кар'єрного просування	Створення дієвої системи професійно-кваліфікаційного просування
12. Зайняття керівної посади	Застосування морального стимулювання, наставництва, упровадження школи внутрішніх тренерів
13. Самоствердження, затребуваність	
14. Підвищення статусу, престижу	
15. Бажання відволіктися або відпочити від роботи	Створення умов для змістовної праці, зменшення монотонності
16. Встановлення корисних контактів	Проведення міжрегіональних та міжнародних заходів для розширення клієнтської бази, корисних контактів

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.

Для управлінської компанії пропонується роз-

глядати три категорії працівників: нижча категорія (спеціалісти всіх рівнів), середня категорія (начальники відділів), вища категорія (керівники, топ-менеджмент), за якими закріплені відповідні мотиватори (табл. 2).

При управлінні мотиваційною поведінкою працівників необхідно враховувати їхні особистісні риси, які впливають на мотивацію професійного розвитку: вік/стать, сімейний стан, світогляд, професія, трудовий стаж, рівень культури, стан здоров'я. На під-

Таблиця 2. - Методи мотивації професійного розвитку управлінського персоналу

Групи управлінського персоналу	Характеристика групи	Мотиватори, інструменти впливу*
Вища категорія (керівники, топ-менеджери)	Здійснюють адміністративно-управлінську, стратегічну, експертно-інноваційну, комунікаційну, соціальну та лідерську функцію	9, 12, 13, 14, 16
Середня категорія (начальники відділу)	Здійснюють керівництво функціональними підрозділами. Характер роботи значною мірою визначається характером роботи відділу	1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 16
Нижча категорія (спеціалісти всіх рівнів)	Здійснюють інженерно-технічні, економічні та деякі інші спеціалізовані види діяльності (економісти, бухгалтери, юристи, спеціалісти з підбору/розвитку персоналу)	1, 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 15

* Номери мотиваторів та інструменти впливу на задоволення потреби наведені відповідно до табл. 1.

ставі дослідження різних мотивів керівників управлінської компанії, які притаманні працівникам із різними індивідуальними характеристиками, пропонується модель мотивів професійного розвитку персоналу (табл. 3).

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

Пропонована система заходів мотивації професійного розвитку персоналу наведена на рисунку 3. Для забезпечення ефективності системи мотивації розвитку персоналу необхідними є не тільки заходи, спрямовані на вирішення певних загальних або часткових проблем, а й низка "драйверів" мотивації - конкретних інструментів, які впливають на підвищення мотивації до навчання, серед яких найбільш дієвими є:

- наявність підтримки керівництва щодо навчання;
- активна участь працівників у процесі підготовки планів навчання;
- практичність і затребуваність отриманих знань і навичок;
- пропаганда професійного навчання на підприємстві;
- застосування системи штрафів за несвоєчасність чи невиконання плану навчання;
- визнання працівників, які досягли високих результатів;
- розробка й впровадження порталу професійного навчання.

Висновки та перспективи подальших досліджень

У результаті аналізу існуючих наукових поглядів були поглиблені теоретичні засади мотивації професійного розвитку, а саме:

- запропоновано визначення поняття мотивації професійного розвитку персоналу як процесу вико-

ристання внутрішніх та зовнішніх стимулів, за допомогою яких працівників спонукають до формування спеціальних знань, навичок, умінь із подальшим покращенням результатів праці;

- обґрунтовано основні принципи, на яких повинна базуватися система мотивації професійного розвитку персоналу компанії, серед яких ключовими є зворотній зв'язок, справедливість й об'єктивність, своєчасність винагороди, циклічність, гнучкість та індивідуальний підхід.

Розробка науково-методичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації професійного розвитку персоналу базувалась на проведеному дослідженні анкет працівників, у результаті якого було:

- проаналізовано та систематизовано особливості факторів мотивації різних категорій працівників залежно від віку/статі, сімейного стану, посади;
- виявлено перешкоди в розвитку персоналу, серед яких ключовими є невдалий графік навчання, низька оцінка винагороди, невпевненість працівника в результативності навчання, непрактичність отриманих знань, недостатня поінформованість про можливості розвитку.

Для вирішення цих проблем, а також для формування універсальної системи мотивації професійного розвитку персоналу були запропоновані як заходи, що вирішують виявлені проблеми (якісний PR, "ефект" конкуренції, професійно-кваліфікаційне просування, делегування), так і заходи, що в цілому підвищують бажання отримувати професійні знання та навички для покращення результатів праці (індивідуальний підхід, використання ініціативи знизу, вибір програм, які одразу можуть бути застосовані на практиці, розробка інформативного Інтернет-порталу, застосування системи преміювання за навчання).

Розробка "портфеля мотиваторів" для кожної категорії працівників, структурних підрозділів та посад є складним завданням, вирішення якого забезпечить досягнення бажаного результату - створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу.

Таблиця 3. - Модель мотивів професійного розвитку персоналу

Ознаки	Жінки		Чоловіки	
	Заміжня	Незаміжня	Одружений	Неодружений
Професійно орієнтовані	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – отримання більш цікавої роботи; – можливість кар'єрного просування; 	<ul style="list-style-type: none"> – бажання за рахунок підприємства відшкодувати витрати на навчання; – отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях; – самотвердження, затребуваність. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів; – можливість подорожувати під час навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів; – можливість подорожувати під час навчання.
	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – отримання більш цікавої роботи; – можливість кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів; – отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях; – розширення соціальних контактів. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів; – отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях; – розширення соціальних контактів. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів; – можливість подорожувати під час навчання.
Сімейно орієнтовані	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – розширення змістовності роботи; – можливість кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – отримання більш цікавої роботи; – можливість кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів; – отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях. 	<ul style="list-style-type: none"> – отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях; – розширення соціальних контактів.
	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – розширення змістовності роботи; – можливість кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – розширення змістовності роботи; – можливість кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів; – отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях. 	<ul style="list-style-type: none"> – отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях; – зайняття керівної посади та прагнення до володіння майном.
Професійно орієнтовані	<ul style="list-style-type: none"> – прагнення до стабільної зайнятості; – підвищення статусу, престижу. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів; – зайняття керівної посади. 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення статусу, престижу. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів; – можливість подорожувати під час навчання.
	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – покращення умов праці; – можливість кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів; – зайняття керівної посади. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів. 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість кар'єрного просування; – підвищення статусу, престижу.
Сімейно орієнтовані	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – зайняття керівної посади; – бажання отримувати високу заробітну плату; – розширення соціальних контактів. 	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – зайняття керівної посади; – можливість кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів.
	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – зайняття керівної посади; – бажання отримувати високу заробітну плату; – розширення соціальних контактів. 	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – зайняття керівної посади; – можливість кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення соціальних контактів. 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість кар'єрного просування; – підвищення статусу, престижу.

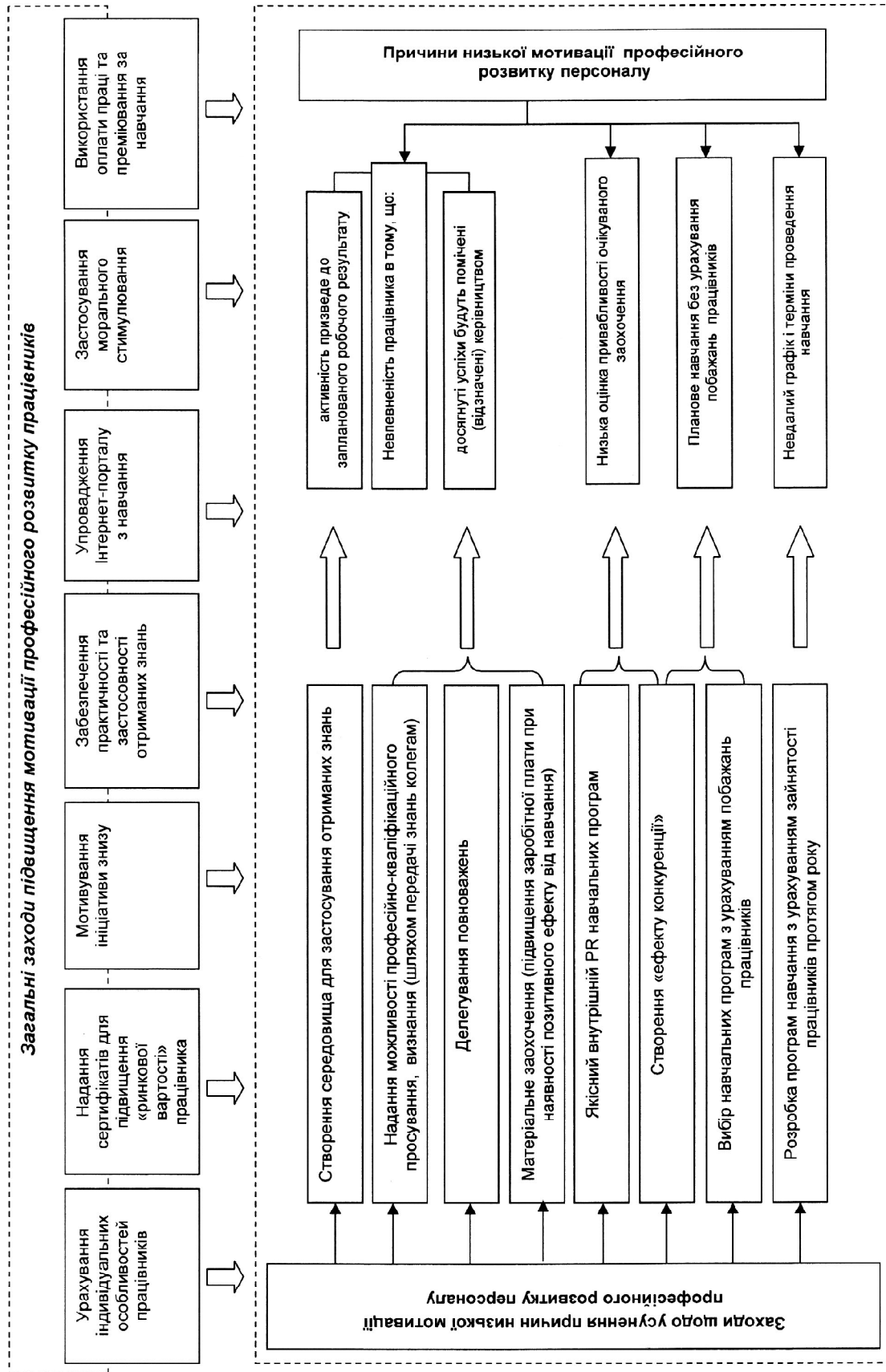


Рис. 3. Система заходів мотивації професійного розвитку персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шлендер П. Э. Управление персоналом / П. Э. Шлендер. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 320 с.
2. Егошин А. П. Управление персоналом / А. П. Егошин. - 3-е изд. - Н.Новгород : НИМБ, 2001. - 716 с.
3. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия / В. М. Маслова. - М. : ЮНИТИ, 2007. - 159 с.
4. Herzberg F. One ore time: How do you motivate employees? / F. Herzberg // *Harvard Busines Reviev.* - 2003. - January. - Pp. 87-96.
5. Phillips J. J. Technology's Return on Investment / J. J. Phillips // *Advances in Developing Human Resources.* - 2002. - Vol. 4. - Pp. 512-532.
6. Joy-Matthews J. Human Resource Development / J. Joy-Matthews, D. Megginson, M. Surtees. - 3rd ed. - London, 2004. - 432 p.
7. Сваб Л. І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств / Л. І. Сваб // Бюлетень ЗСТУ. - 2010. - № 2 (52). - С. 303-306.
8. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д. П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. - К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. - С. 10-27.
9. Железнякова Т. А. Краткая методика развития деловой карьеры работника [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.jourclub.ru/27/1065/>.

10. Продиус О. І. Мотивація трудової діяльності персоналу промислових підприємств в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/znpchdtu/2009_22_1/articles/Problem_upravleniya/22_Prodius.pdf.

REFERENCES

1. Shlender P. E. (2005), *Human resource management*, Moscow, 320 p. (rus).
2. Egoshyn A. P. (2001), *Human resource management*, 3rd ed., NIMB, N. Novgorod, 716 p. (rus).
3. Maslova V. M. (2007), *Human resource management enterprise*, YUNITI, Moscow, 159 p. (rus).
4. Herzberg F. (2003), *Harvard Busines Reviev*, January, pp. 87-96.
5. Phillips J. J. (2002), *Advances in Developing Human Resources*; Vol. 4, pp. 512-532.
6. Joy-Matthews J., Megginson D. & Surtees M. (2004), *Human Resource Development*, 3rd ed., London, 432 p.
7. Svab L. I. (2010), *Bulletin ZSTU*; 2 (52). pp. 303-306.
8. Bohynia D. P. (2002), *Motivational mechanisms of competitive workforce: Proc. Sciences. Proceedings*, Institute of Economics of NAS of Ukraine, Kyiv, pp.10-27.
9. Zheleznyakova T. A. (2011), *Quick method of business career employee*, available at: <http://www.jourclub.ru/27/1065/>.
10. Prodius O. I. *Motivation employment of personnel of industrial enterprises in a globalized economy*, available at: www.nbuu.gov.ua.

Iryna Shvets, Lidiia Rod

DESIGNING OF THE EFFICIENT MOTIVATION SYSTEM OF THE STAFF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

There were the theoretical questions of motivation and staff development analyzed. The system of scientific principles of motivation for company's professional staff development was substantiated. Stages of development and implementation of effective motivation for professional staff development were proposed. Motivators and tools for three groups of management personnel of the Managing Company were structured, for which there were the appropriate methods of motivation defined. Individual approach based on personality traits which influence the motivation of professional development: age/sex, marital status, and outlook, was suggested to use. Demotivating problems of staff regarding professional training were identified and the ways of overcoming those problems were proposed. Universal system of measures for motivation for professional staff development was developed.

Keywords: motivation, professional development, Management Company, staff, diagnosis, principles of motivation, efficiency.

© І. Швець, Л. Родь

Надійшла до редакції 17.01.2013