

DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.210>**ЯНА ЛУТАЄНКО,**

магістрантка освітньої програми

«Корпоративна освіта та розвиток персоналу»

кафедри теорії та історії педагогіки Педігогічного інституту

Київського університету імені Бориса Грінченка, м.Київ, Україна

yblutaienko.pi21@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0003-4471-1341

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-УСТАНОВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ

У статті розглядаються організаційно-методичні засади розвитку мотивації персоналу бізнес-установ до кар'єрного зростання завдяки використанню сучасних педагогічних методів. Автор аналізує особливості системи мотиваційних заходів, які пояснюють важливість стимулювання працівників установи до професійного розвитку та навчання, на прикладі діяльності Відділу із забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку Полтавського державного аграрного університету. В статті надається характеристика основних чинників стимулювання розвитку професійної освіти працівників, а також представлена система мотивації персоналу в бізнес-установах, яка покликана підвищити рівень працездатності та ефективності підприємства чи установи. Особлива увага автором приділена шляхам удосконалення системи мотивації персоналу до кар'єрного зростання, завдяки яким організація або підприємство зможе розробити систему мотивації працівників до професійного вдосконалення та самоосвіти, що, в свою чергу, забезпечить високий рівень конкурентоспроможності як персоналу, так і установи і сприятиме відновленню економічної системи країни.

Ключові слова: кар'єрне зростання; система мотивації; організаційно-методичні засади розвитку мотивації персоналу; мотиваційний процес розвитку персоналу бізнес-установ.

© Лутаєнко Яна, 2022

Розвиток мотивації персоналу бізнес-установ сьогодні в умовах складної економічної ситуації в Україні є соціальним викликом для українського суспільства, тому що розвинута система мотивації і стимулювання персоналу передбачає формування ініціативної людини, яка відрізняється певною свідомістю, здатністю до критичного мислення та ризику, однак, яка водночас у своїй діяльності спирається на систему цінностей та є людиною відповідальною та моральною. Формування дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу

бізнес-установ сприятиме відновленню економічної системи країни, покращить її соціальне становище та прискорить приєднання до Європейського співтовариства.

Відсутність науково обґрунтованої системи мотивації, а також виважених критеріїв роботи персоналу бізнес-установ та його структурних підрозділів призводять до необхідності вивчення означеної проблеми та робить актуальною тему дослідження. Адже відсутність висококваліфікованих кадрів, здатних забезпечити належну організацію та функціонування підприємства в ринкових умовах, зводить нанівець практично всі спроби розвитку ринкової економіки в країні, зокрема запровадження високоефективної системи цільового менеджменту, до якої належить феномен мотивації. В свою чергу, ослаблення трудової мотивації неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів, що пов'язані з військовою агресією Росії проти України та необхідністю відновлення економіки, інфраструктури, торгівлі, бізнесу в країні.

Від того, як будуть сформовані організаційно-методичні засади системи управління персоналом, залежить кінцевий результат виробничо-господарської діяльності організації та відновлення економіки країни в цілому. Тому дослідження та розробка однієї з найважливіших підсистем управління персоналом – організаційно-методичних засад розвитку мотивації та стимулювання персоналу бізнес-установ - є актуальним та на часі.

Існує потреба забезпечення управління творчою діяльністю колективу через її мотивацію, адже шлях до ефективного управління персоналом, до активізації його творчої діяльності лежить у розумінні мотивації людей. Для мотивування продуктивної праці колективу керівник має володіти широким арсеналом мотиваційних засобів, враховувати індивідуальні особливості кожного працівника і всього колективу (Сігаєва, 2018). Мотиваційне управління колективом передбачає: врахування потреб працівників, їхніх особистісних якостей; розуміння цілей, бажань, прагнень; реалізацію індивідуального підходу; врахування взаємостосунків у колективі; уміння заохочувати; підтримку та

своєчасну допомогу; знання про ставлення педпрацівників до роботи; доброзичливість у спілкуванні з підлеглими; толерантність, етичність, повагу до колег (Семикіна, 2013).

Загальні питання мотивації працівників до кар'єрного зростання було досліджено в працях наступних вчених: Авшенюк Н. М., Красношарпа В. В., Макклелланд Д., Маслоу А., Сбруєва А.А., Семикіна М.В., Сігаєва Л.В., Сластенін В.А., Херцберг Ф. Проблематика організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників різних установ до кар'єрного зростання розглянута в багатьох наукових роботах даних вчених. Однак, проблема формування організаційно-методичних засад розвитку мотивації персоналу бізнес-установ до кар'єрного зростання залишається актуальною, особливо у зв'язку з необхідністю відновлення економічної та ринкової системи України.

Метою даної наукової роботи є теоретичне визначення та практичне дослідження організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання в умовах відновлення економіки України та прискорення приєднання до Європейського співтовариства. Відповідно до вказаної мети визначаються такі завдання: 1) дослідити сутність поняття мотивації та стимулювання; визначити організаційно-методичні засади розвитку мотивації персоналу; 2) схарактеризувати стан розвитку мотиваційного компоненту досліджуваної установи, встановити шляхи удосконалення організаційно-методичних засад системи мотивації персоналу до кар'єрного зростання.

На основі даної мети та завдань було проведено дослідження щодо мотивації співробітників Відділу із забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку Полтавського державного аграрного університету завдяки обробки та аналізу результатів опитування щодо його діяльності. Такий підхід дозволив визначити основні чинники, що стимулюють розвиток професійної освіти працівників та мотивують їх до розвитку, а також описати систему мотивації персоналу в бізнес-установах, яка покликана підвищити рівень працездатності та ефективності підприємства або установи. Заключним

етапом дослідження було окреслення шляхів удосконалення системи мотивації персоналу до кар'єрного зростання, завдяки яким організація чи установа зможе вмотивувати працівників до професійного вдосконалення та самоосвіти.

Досліджувану установу було створено на базі факультету післядипломної освіти та школи підвищення кваліфікації спеціалістів із виробництва свинини Полтавського державного аграрного університету та у 2018 році реорганізовано у Відділ забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку. Його основними функціями є пошук та вдосконалення форм і методів роботи шляхом: покращання інформування населення про діяльність відділу і можливості підготовки та перепідготовки фахівців різних напрямів; вдосконалення та розширення можливостей асортименту надання послуг з використання інноваційних освітніх технологій; запровадження тренінгових програм для вдосконалення та оптимізації освітнього процесу; активізація різних форм зв'язків із громадськістю та співпраці з державними органами й громадськими організаціями; здійснення видавничої діяльності, випуск навчальної та науково-методичної літератури; укладення угод і договорів про співробітництво, встановлення прямих зв'язків з відповідними центрами, навчальними закладами, науковими установами, підприємствами, організаціями, відомствами, фондами, товариствами, окремими громадянами як на території України, так і за її межами.

В умовах оптимізації освітнього процесу в контексті наближення його до європейських стандартів перед відділом постало завдання активізації й різноманіття методів інноваційного навчання та підготовки персоналу, створення відео курсів та електронних версій навчальних дисциплін.

Слід зауважити, що в умовах військової агресії Росії та необхідності відновлення аграрного сектору України, діяльність відділу набуває особливого значення у підготовці спеціалістів сучасного рівня.

Збирання інформації про результати діяльності Відділу із забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку та її інтерпретація є лише першим етапом процесу дослідження. За його результатами освітні адміністрації різних рівнів здійснюють систему заходів примусу та винагороди, покликаних

мотивувати освітян до підвищення ефективності їх діяльності. Звернемося до аналізу теорій мотивації діяльності викладачів, що дозволяють краще зрозуміти можливі варіанти запровадження означених процесів.

Згідно з теорією внутрішньої професійної мотивації діяльності працівників Відділу, головними її результатами мають бути різноманітні форми допомоги у забезпеченні контекстуальних та контентуальних чинників успішної діяльності, що націлені на підвищення рівня задоволення персоналу від своєї праці.

Сутність професійної мотивації педагогів проявляється у з'ясуванні та розкритті чинників стимулювання фахової активності викладачів, вилученні факторів гальмування цієї активності з метою створення умов для зростання компетентності педагогів. Адже фахові вимоги до педагогів є ключем до розв'язання численних проблем розвитку їхньої компетентності та ефективності вчительської діяльності (Красношапка, с.76).

При аналізі чинників конкурентоспроможності персоналу Відділу із забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку враховуються унікальність спеціальності або її універсальність, якість та ефективність праці фахівця, а також вартість робочої сили на ринку праці.

Головним у політиці підвищення якості персоналу є нарощування його конкурентоспроможності, посилення динамізму процесів пристосування до попиту ринку, що швидко змінюється, гнучкої орієнтації на галузі й сфери діяльності, які розвиваються, тобто комплексного підходу до вирішення проблем (Авшенюк, 2015, с.99).

Варто також зауважити, що компетентність – це «особливий тип організації предметно-специфічних знань, що дають змогу ухвалювати ефективні рішення у відповідній галузі діяльності (Управління розвитком персоналу, с.87). Сучасні знання висококваліфікованого фахівця мають задовольняти такі вимоги: різноманітність (множина різних знань про різне); структурованість; гнучкість; оперативність і доступність; здатність до застосування знань у нових ситуаціях; категоріальний характер знань; володіння не тільки декларативними, а й процедурними та конструктивними знаннями;

рефлексія, тобто знання про широту і глибину своїх знань» (Сластенін, 2012, с.234).

Під час дослідження проблеми розвитку професіоналізму викладача закладів вищої освіти ми зіткнулися з необхідністю визначити чинники, що впливають на продуктивність цього процесу, тобто на мотивацію викладачів до професійної діяльності та професійного вдосконалення.

Ефективність роботи Відділу із забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку, що надає освітні послуги з підготовки здатних швидко адаптуватися до трансформаційних змін кваліфікованих кадрів, залежить значною мірою від ступеня професійної вмотивованості викладача (Маслоу, 2008, с.97).

У сучасних дослідженнях професійної мотивації педагога закладу вищої освіти позначені наступні мотиви його професійної діяльності: можливість самореалізації, розумова праця, інтерес до предмету, що викладається. Серед усього вищенаведеного, провідний мотив, що лежить в основі особистісно професійного розвитку – це можливість самореалізації особистості за допомогою професії (Фалмер, 2018, с.113).

Для діагностування мотиваційного комплексу до кар'єрного зростання було проведено анкетування серед персоналу досліджуваною установи, за допомогою якого опитано групу педагогів Відділу із забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку. Отже, проведений аналіз результатів дозволяє зробити висновок, що для більшості опитаних мотивом до кар'єрного зростання був саме інтерес до педагогічної діяльності (71%), відповідальність роботи їхньому характеру та здібностям (57%) і привабливість роботи з улюбленим предметом (43%).

Слід зауважити, що анкетування включало питання щодо визначення чинників, які стимулюють розвиток професійної майстерності працівників, мотивують до нього або перешкоджають йому. Проаналізувавши результати анкетування, можемо зробити висновок, що основними чинниками, що стимулюють розвиток професійної освіти працівників та мотивують до нього, є

довіра керівництва та студентів до професійної діяльності викладача (43%), новизна діяльності та можливість експериментування (43%), самоосвіта (понад 50%), особистий інтерес до роботи (70%).

Досліджувана установа має певну унікальність практичних складових своєї роботи, що забезпечує шляхи удосконалення організаційно-методичних засад системи мотивації персоналу до кар'єрного зростання. Можна навести такі прилади: мотиваційні наради, вітання зі знаменними датами, публічна похвала старанних працівників, можливості для професійного зростання, комфортні умови праці та розвитку, заходи для підвищення і підтримки командного духу, налагоджений зворотній зв'язок. Також є мотиваційні складові у вигляді грошових винагород, знижок на продукцію компанії. Всі ці заходи допомагають вмотивувати персонал до розвитку та безперервної професійної освіти.

Головним висновком нашого дослідження є наступне: розуміючи мотиви тієї чи іншої людини, можна впливати на результат її діяльності. Наприклад, для одного педагога реалізація особистих амбіцій є панівним чинником щодо якісної роботи, отже, якщо йому забезпечити перспективи кар'єрного зростання, то можна стимулювати його до досягнення цілей установи. Тоді як для іншої людини мотивом є ситуативна можливість заробити гроші, тобто головним стимулом для діяльності є матеріальні заохочення. Є й такі викладачі, для яких мотивом для якісної праці є можливість відчувати себе частиною команди, зробити свій особистий внесок у загальну справу, мотивом для таких педагогів є визнання їхніх колег та керівника (Херцберг та ін., 2007, с.128).

Багатоманітність класифікації мотивів, зокрема професійної діяльності, свідчить про складність і багатогранність процесу розвитку мотивації. Але слід пам'ятати, що сьогодні основою будь-якої діяльності є професійні знання (Макклелланд, 2007, с.379).

Наше дослідження дозволило сформулювати наступні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу Відділу із забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку:

1. Забезпечити діяльність відділу консультаціями психологів, які допоможуть у відборі персоналу, а також і у подальшій роботі з ним. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який може знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також професійна консультація психологів суттєво допоможе працівниками, що нещодавно отримали управлінські посади. Такий підхід забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.

2. Створити приміщення для психологічного розвантаження персоналу, в яких працівники зможуть знімати стрес від роботи. Нажаль в Україні подібні заходи практикуються лише в одиничних іноземних компаніях, хоча вони мають бути в кожній організації, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом.

3. Провести перерозподіл роботи між працівниками відділу для зменшення втоми від монотонності роботи та забезпечення всебічного розвитку персоналу.

4. Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розлади в колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та одному із старших менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти.

5. Об'єктивно оцінювати перспективи кожного співробітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати співробітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реалій перспективам, що було описано під час співбесіди.

З наведеного вище, можна зробити висновки, що ставлення до професії, мотиви її вибору й підвищення кваліфікації працівників бізнес-установ є

надзвичайно важливими чинниками, що зумовлюють розвиток професіоналізму та перспектив кар'єрного зростання.

На основі досліджень стану мотиваційного компоненту установи та з'ясування сутності поняття мотивації та стимулювання загалом було визначено, що зацікавити працівників у професійному розвитку – означає забезпечити неперервність їхнього професійного самовдосконалення. Мотивація викладача істотно впливає на специфіку і зміст його професіоналізму, продуктивність усього процесу особистісно-професійного розвитку. Також мотивація викладачів до розвитку професійної майстерності залежить безпосередньо від керівництва, яке має аналізувати внутрішні мотиви того чи іншого фахівця та створювати умови для їх стимулювання.

У подальшому нами планується дослідити ефективність системного підходу до мотивації працівників: від розробки плану до його впровадження. Крім того, перспективним напрямом дослідження, на нашу думку, є порівняння методів мотивації персоналу, що використовують зарубіжні роботодавці та вітчизняні для визначення найбільш ефективних та їхнього використання в сучасних умовах нестабільного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- Авшенюк Н. М. Стандартизація професійної підготовки вчителів у Англії й Уельсі (кінець ХХ - початок ХХІ ст.) : Автореферат дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. К., 2015. 346с.
- Красношапка В. В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. К.: НТУУ «КПІ», 2014. 119 с.
- Макклелланд Д. Мотивація людини. 2007. 672 с.
- Маслоу А. Мотивація і особистість. 3-є вид., 2008. С. 352.
- Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград: ПіК, 2013. 426 с.

Сігаєва Л.В. Неперервна освіта для ціложиттєвого розвитку особистості людини: історико-педагогічний аспект. *Неперервна професійна освіта: Теорія і практика*. 2018. 213с.

Сластенін В.А. Педагогіка: Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. М.: Академія, 2012. 576 с.

Управління розвитком персоналу: Навч. посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. 406 с.

Фалмер Р.М. Енциклопедія сучасного керування. Т21. К.: 2018. 216 с.

Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снідерман Б. Мотивація до роботи і розвитку: Пер. с англ. М.: Вершина, 2007. 240 с.

Yana Lutaienko,

master's student

of the Department of Theory and History of Pedagogy,

Pedagogical Institute,

Borys Grinchenko Kyiv University,

Kyiv, Ukraine

yblutaienko.pi21@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0003-4471-1341

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF BUSINESS INSTITUTIONS TO CAREER GROWTH

The article considers the organizational and methodological principles of developing the motivation of business staff to career growth. The basic principles of the importance of the system of motivational measures are explained, which explain the importance of stimulating the employees of the institution to professional development and training. The essence, purpose, peculiarities of the organization of the researched institution, methodical principles of work due to the collection of information about the results of the Department of Adult Education and Innovative Development and its interpretation are presented. Based on the results of research, conclusions are outlined about the main factors that stimulate the development of professional education of employees and motivate them to develop. The system of staff motivation in business institutions is presented, which is designed to increase the level of efficiency and ensure a high level of efficiency of the enterprise. The scientific work also contains ways to improve the system of staff motivation for career growth, through which the organization will be able to motivate employees to professional development and the desire for self-education.

Keywords: *career growth; motivation system; organizational and methodological principles of staff motivation development; motivational process of staff development of business institutions.*

Стаття надійшла до редакції 20.04.2022

Стаття прийнята до друку 28.06.2022