

НАПРЯМИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

Педченко Роман Григорович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

У дослідженні Т.В. Коваленко і С.О. Поторчина [6] наводяться статистичні дані про значну проблему мотивації професійного розвитку працівників. Так, ученими доводиться, що на значній кількості підприємств кваліфікація працівників не відповідає встановленим вимогам (22% опитаних працівників – тобто, значна частина працівників працюють не за своєю спеціальністю, із якої почалося їх трудове життя, приблизно одна третина працівників змінює свою професію у межах підприємства). Водночас 32% опитаних працівників не задоволені можливостями й умовами вдосконалення професійних навичок; 36% опитаних працівників не задоволені наявними можливостями кар'єрного зростання на підприємстві. 10% працівників мотивують свою звільнення з підприємства відсутністю перспектив професійного зростання. Проблема суб'єктивного незадоволення професійними можливостями працівників поглиблюється об'єктивними даними поступового старіння працівників підприємств: «у найближчій перспективі за межі віку трудової активності почнуть виходити працівники старших вікових груп в умовах відсутності можливості адекватного заміщення цього контингенту з боку молоді» [6], а також середньою тривалістю професійної адаптації молодих працівників на підприємстві (у середньому забирає 2-3 роки). Учені наголошують, що вже через три роки практичної роботи працівники схильні остаточно закріпитися на робочому місці та не менш ніж 70% із них продовжують трудову діяльність на підприємстві протягом 10 років. Тобто, у процесі управління персоналом важливо враховувати наявність певних періодів трудової мобільності фахівців: входження у посаду (перші півроку роботи), перехід до стадії оптимальної продуктивності (2,5-3 роки), поява певних ознак зниження продуктивності (через 6-7 років). Як відзначають дослідники, «альтернативна цінність працівника зростає із підвищенням його кваліфікації, яка дозволяє йому виконувати нові та більш різноманітні трудові ролі» [4, с. 7; 8; 10]. Тому за умови наявності на підприємстві можливостей професійного розвитку працівник має можливість задовольняти свої потреби та реалізувати себе як фахівець більш тривалий період часу.

Наведені дані призводять учених до висновку, що стабільність сфери зайнятості та наявність чіткої перспективи професійного зростання та побудови кар'єри визначає пріоритетні мотивуючі чинники трудової діяльності працівників. Упровадження на підприємстві процесу професійного розвитку на засадах планування кар'єри працівників безпосередньо впливає на реалізацію цілої низки потреб працівників і підприємства через актуалізацію зовнішніх трудових і статусних мотивів. У такому випадку кар'єра виступає як успішне просування по службі в обраній сфері діяльності через набуття вищого статусу, престижу і влади.

Перспектива побудови кар'єри здійснює значний соціально-психологічний вплив на працівників, виступаючи рушієм їх особистого і професійного розвитку [6]. Система управління стабільністю персоналу має передбачати формування та реалізацію конкретних заходів щодо управління трудовою мобільністю. Можливість професійного та кваліфікаційного зростання, зміна напрямку діяльності, перехід з однієї ділянки виробництва на іншу сприяють реалізації потреб працівників, поліпшенню міжособистісних відносин у колективі, і в остаточному підсумку суттєво впливають на зменшення кількості звільнень працівників та порушень трудової дисципліни.

Деякі інші дані подано у дослідженні Т. Петрової [9]: щорічно понад 300 тис. осіб здобувають нові професії безпосередньо на виробництві (цей показник перевищує обсяги випуску кваліфікованих працівників закладами професійної освіти), понад 1 млн. працівників підвищують свою кваліфікацію. Вчена пояснює цей факт не тільки з невідповідністю потребам роботодавців обсягів та напрямів підготовки працівників закладами освіти, але й стрімким розвитком науки і техніки, що потребує постійного оновлення знань, умінь і навичок працівників. Цікавим встановленням дослідницею фактом вважаємо те, що підготовка кадрів у закладах професійної освіти здійснюється за 500-ма професіями, натомість на виробництві їх використовується понад 5 тис. Ученою встановлено факт незадовільності періодичності підвищення кваліфікації працівників. А саме, середня по Україні періодичність підвищення кваліфікації працівників є вдвічі нижчою за нормативну, а у сільському господарстві, оптовій і роздрібній торгівлі – у 10 раз нижчою. Для порівняння, у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить кожні 3-5 років, у Японії здійснюється щороку. Це доводить, що рівень кваліфікації значної кількості працівників у нашій країні не відповідає вимогам сучасного виробництва, а система підвищення кваліфікації потребує подальшого розвитку та удосконалення передусім на основі досвіду зарубіжних країн [9].

Основними засоби мотивації працівників на виробництві є, зазвичай, заробітна платня та система преміювання за досягнення певних показників. Водночас, при такому підході втрачається цінність іншого типу мотивації, що стосується можливостей стабільної зайнятості працівників, наявності у них чіткої перспективи зростання, що визначає пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. Врахування трудових і статусних мотивів професійного розвитку працівників дозволить змінити фокус уваги із зовнішньої мотивації, що регулюється менеджментом підприємства, на внутрішню мотивацію, що регулюється власне самими працівниками та має на меті процеси планування та побудови кар'єри: «Кар'єра виступає як успішне просування по службі в обрану сферу діяльності, досягнення вищого статусу, престижу і влади. Кар'єра здійснює значний психологічний вплив на тих, хто намагається просуватися по ієрархічній драбині в трудовому колективі. Кар'єра виступає рушієм духовного і професійного самовдосконалення особистості» [2; 6].

Цілеспрямована система мотивації професійного розвитку працівників підприємств має ґрунтуватися на тарифній ставці з урахуванням наступних показників:

- тарифна ставка працівника, що визначається рівнем професійної освіти, стажем роботи, складністю виконуваних робіт;
- підвищення тарифного розряду (або підвищення за посадою; наділення новими виробничими функціями) працівників з одночасним підвищенням тарифної оплати;

- особливості професійної діяльності працівників, як-от: нестандартність вирішуваних завдань або непередбачуваність можливих ситуацій, напруженість праці;
- дефіцит професії на ринку праці, її затребуваність, кваліфікованість;
- рівень посади, що визначається наявністю підлеглих працівників, і характером відповідальності за виконання професійних завдань;
- понаднормова робота, шкідливі умови праці і відсутність дотримання графіку роботи;
- надбавки працівнику залежно від його професійних якостей і досягнень;
- виплати з прибутку; дивіденди; соціальні пільги;
- інші заохочувальні засоби, передбачені у колективному договорі.

Одночасно, не менш важливими є методи морального стимулювання професійного розвитку працівників, до яких належать:

- усна та письмова подяка (грамота, диплом);
- присвоєння почесних звань: кращий працівник року, почесний працівник підприємства, почесний (заслужений) наставник тощо;
- занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани;
- надання гарантій працевлаштування працівника відповідно до набутого рівня кваліфікації;
- створення умов для переведення працівників після професійного навчання на іншу перспективну роботу (робоче місце);
- активізація роботи з планування трудової кар'єри;
- участь в управлінні виробництвом тощо [1; 7; 9].

Уважаємо за важливе вказати, що процес мотивації повинен стосуватися не лише процесу заохочення працівників до участі у професійному навчанні та заходах з професійного розвитку, але й відзначати працівників, які підвищили власну кваліфікацію або є активними учасниками професійного навчання. Т. Петрова пропонує такі форми можливих відзнак працівників:

- внутрішньо професійне просування (передбачає підвищення рівня професійної майстерності працівників у межах своєї професії і кваліфікації за рахунок освоєння суміжних операцій та функцій, збільшення зон обслуговування та оволодіння провідними прийомами й методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду; освоєння однієї чи декількох суміжних професій);
- міжпрофесійне просування (передбачає зміну працівником професії з метою освоєння нової, більш складної; перехід з метою покращання умов праці на роботу за іншою професією, аналогічною за складністю);
- лінійно-функціональне просування (передбачає призначення працівника бригадиром);
- соціальне просування (передбачає перехід працівника після закінчення закладу освіти на посаду фахівця чи керівника структурного підрозділу підприємства) [9].

При побудові цілеспрямованої системи мотивації професійного розвитку працівників підприємств важливо врахувати три фактори: 1) рівень залученості працівника до підвищення прибутків підприємства; 2) рівень докладених працівником зусиль; 3) рівень професійного зростання працівників і набуття ним додаткових компетентностей протягом визначеного періоду.

На думку вченої Т. Дорошенко, розробка й впровадження цілеспрямованої системи мотивації професійного розвитку працівників підприємств дозволить досягнути низки важливих результатів за допомогою таких інструментів:

1) узагальнена система стимулювання професійного розвитку працівників підприємств на основі тарифної форми оплати праці з використанням мотивуючих факторів: рівня прикладених зусиль та участі працівника в кінцевому результаті праці; 2) система вимог до організації стимулювання професійного розвитку працівників, серед яких пріоритетним є комплексна й об'єктивна оцінка професійних якостей і особистих досягнень працівників, що гарантує індивідуалізацію доходу працівника [5].

У дослідженні Т. Петрової висвітлено результати опитування щодо чинників, які стримують розвиток системи підвищення кваліфікації працівників в Україні, реалізованого Міністерством праці та соціальної політики України спільно з НДІ праці і зайнятості населення НАН України. Згідно з даними дослідження, основними стимулами для працівника підвищувати свою кваліфікацію є збільшення шансів на збереження робочого місця та можливості для зростання оплати праці [9]. 20,2% підприємств-учасників опитування серед причин стримування інвестування роботодавцями коштів у професійний розвиток працівників визначили недостатню зацікавленість працівників у професійному розвитку. Найпоширенішою формою стимулювання працівників до професійного навчання роботодавці називали гарантування робочого місця згідно з набутою у процесі навчання професією та кваліфікацією (69% усіх обстежених підприємств). Поширення на підприємствах набула також така форма стимулювання працівників до професійного розвитку як гарантування їм підвищення розряду, категорії, класу (64,8% опитаних). Лідерами за цим показником є великі підприємства (79,3% опитаних). Водночас лише 26% малих підприємств можуть піднімати питання про підвищення розрядів після проходження навчання. Підвищення рівня заробітної плати після проходження навчання гарантують лише 62% підприємств, навіть за умови надання робочого місця відповідно до набутої кваліфікації. Так, 80% підприємств харчової промисловості гарантують робоче місце згідно з набутою кваліфікацією і тільки 46% гарантують підвищення заробітної плати, легкої промисловості – відповідно 88% і 69%, хімічної – 76,5% і 53,0%, виробництва нематеріальних виробів (скло, посуд) – 80% і 50%, будівництва – 77% і 66%, машинобудування – 88% і 78%. [9, с. 28]. Лише 10,4% опитаних зазначили, що підприємства створюють для працівників, які підвищують свій професійний рівень, належні соціально-побутові умови (як-от: можливість отримати гуртожиток, службове житло, пільговий кредит для купівлі житла тощо).

Відповідно, розробка й упровадження цілеспрямованої системи мотивації професійного розвитку працівників підприємств сприятиме зростанню базових показників діяльності підприємства, а саме: доходу, прибутку, фонду оплати праці та соціальних витрат підприємства для своїх працівників. Це, з одного боку, дозволить забезпечити позитивний вплив на економіку міста та територіальної громади підприємства: збільшення надходжень в місцевий бюджет, державний бюджет, фонди соціального страхування, пенсійний фонд (зовнішній вплив); з іншого боку, допомагатиме накопичувати вільні кошти підприємства для інвестування (внутрішній вплив). Таким чином, підприємство поруч із вирішенням важливих стратегічних задач фінансового розвитку підприємства, вирішує соціальні запити працівників підприємства і регіону.

Цікавим презентованим у літературі фактом є дослідження Університету Фінікс (США), результати якого свідчать про зниження ролі кваліфікації та відповідності професійним вимогам на користь соціальним навичкам і персональним якостям працівників. У дослідженні визначено десять найбільш затребуваних компетентностей сучасності, які визначають рух і розвиток підприємства [3]:

1. *Філософія критичного мислення, аналіз, аргументація та прийняття рішень.* Здатність сумніватися й готовність ставити запитання: «А чи дійсно це так?». Аналіз того, що відбувається, і вміння приймати рішення в будь-якій із можливих ситуацій.

2. *Уміння бачити тренди.* Глибоке розуміння тенденцій, їхніх причин, чинників, які на них впливають. Уміння розуміти ознаки, узагальнювати їх, моделювати нові напрями, які ще не проявилися, але знаходяться у процесі набуття обрисів. Це дає можливість створювати конкурентні переваги завтрашнього дня вже сьогодні, тим самим дозволяючи бути на крок попереду конкурентів.

3. *Глибокі знання й бачення майбутнього галузі, вміння працювати з потоками інформації.* Інформаційний потік сьогодні настільки потужний, що однією з ключових навичок є вміння чітко фільтрувати дані, відкидаючи інформаційне сміття, вибираючи найцінніше. Глибоко аналізувати галузь, міжгалузові тенденції й, таким чином, бачити можливі напрями трансформації та розвитку кожного з секторів.

4. *Уміння прогнозувати наслідки.* Розуміння, до яких результатів призведуть ті чи інші дії або бездіяльність. Кожне прийняте рішення – це управління ризиками, майбутніми викликами й можливостями. Уміння прогнозувати наслідки, як позитивні, так і негативні, й управляти ними.

5. *Здатність діяти й приймати ефективні рішення в умовах невизначеності.* Уміння зосередитися, сконцентруватися й мобілізувати всі ресурси в будь-якій ситуації. В умовах невизначеності діяти оперативно, швидко знаходити ефективні рішення, при цьому розуміти й управляти їхніми наслідками та майбутніми ризиками.

6. *Постійне зосередження всього спектра зусиль на потребах кінцевого споживача продукції або послуг.* Споживачі та їхні переваги в умовах конкуренції постійно змінюються й ускладнюються, що вимагає постійного зворотного зв'язку та роботи з клієнтами, їхніми відгуками. Орієнтація на клієнта у всіх бізнес-процесах – запорука не лише задоволення їхніх потреб, а й можливість передбачати й створювати нові потреби.

7. *Мудрість і стійкість.* Сьогодні це одні з ключових характеристик лідера. Уміння знаходити компроміс і бути гнучким – це мудрість; а вміння відстоювати свої переконання, бачення, йти за чуттям у будь-якій ситуації – це стійкість. Їх поєднання й визначає лідерство сьогодні.

8. *Знання всього спектру місії, бізнес-стратегії та посадових обов'язків керівника компанії.* Чітке розуміння місії та бізнес-стратегії найвищої посади в компанії, вектору її розвитку, специфіки управління. Необхідно усвідомлювати, якими є завдання й пріоритети роботи на цій посаді, як завдання й пріоритети такого керівника співвідносяться із завданнями й пріоритетами керівництва вищої ланки.

9. *Здатність формувати команди й об'єктивно ними управляти.* Відхід від побудови організаційних структур на основі функцій сьогодні зустрічається в більшості компаній. Побудова організаційних структур з мінімальним рівнем ієрархії й на основі команд – підхід, який довів свою ефективність. Саме в зв'язку з цим уміння формувати команди й управляти ними є одним із ключових.

10. *Глибокі знання й навички кількісної та якісної оцінки результатів своєї праці й роботи підрозділів,* що знаходяться в підпорядкуванні. Уміння розуміти актуальність робіт, виокремлювати найважливіші аспекти й відкидати непотрібні, оцінювати всі види ресурсів для їх виконання. Досягнення високих результатів можливе за умови підвищення віддачі в роботі й мінімізації всіх видів витрат на їхнє виконання. А для цього необхідно вміти аналізувати, кількісно й якісно оцінювати результати своєї праці та своїх підлеглих [3].

Т. Петрова описує механізм стимулювання працівників до професійного розвитку:

1) визначення об'єкта і предмета стимулювання: для кожної групи (категорії) працівників визначаються знання та компетентності, які потребують удосконалення;

2) формулювання критеріїв оцінки результативності професійного розвитку працівників;

3) проведення оцінки професійних компетентностей працівників та визначення необхідності їх розвитку;

4) визначення суб'єкта, а також форм та заходів стимулювання;

5) формування обсягів та джерел фінансування обраних заходів стимулювання;

6) планування та проведення обраних заходів стимулювання працівників;

7) повторне проведення оцінки рівня професійного зростання працівників [37].

Таким чином, значені компетентності свідчать про потребу в переважанні внутрішньої мотивації працівників до професійного розвитку, пошук шляхів формування такої мотивації через спілкування, розуміння, менторінг, коучинг та інші сучасні інструменти професійного розвитку працівників.

Список використаних джерел:

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». № 7 (39). С. 59-66.
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. (2011). Управління персоналом: навч. посібник. К.: ЦУЛ. 468 с.
4. Воронкова В.Г. (2004). Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал». 192 с.
5. Дорошенко Т.М. (2009). Стимулювання професійного розвитку працівників у системі стратегічного розвитку підприємства. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. Вип. 15. С. 258-263.
6. Коваленко Т.В., Поторочин С.О. (2012). Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. Ефективна економіка. № 6.
7. Кубіцький С.О., Вознюк О.В. (2006). Розвиток мотивації курсантів. Вісник Національної Академії оборони України. К.: НАОУ, № 2. С.82-87.
8. Кубіцький С.О. (1999). Оцінка ефективності вищого навчального закладу. Журнал «Нова педагогічна думка», Вип. 2 (18). С. 88-92.
9. Петрова Т. (2010). Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. Україна: аспекти праці. № 2. С. 26-34.
10. Kubitskyi S., Chaika O. (2020). Coaching core competencies as the key soft skill for successful human resources management. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». № 8 (40). С. 43-48.