

Любов Миколаївна ГАНАС

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7098-9772>

e-mail: liubov.m.hanas@lpnu.ua

Софія Андріївна ГАЙОВА

фахівець 2 кат., Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8257-0554>

e-mail: sofia.a.haiova@lpnu.ua

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ

У статті розроблено та графічно відображено модель побудови внутрішньо-організаційного навчання працівників підприємства. Дана модель призначена для використання управлінським персоналом у впровадженні внутрішньо-організаційного навчання як інструменту мотивації та підвищення кваліфікації. Модель є циклічною та передбачає внесення коректив після кожного проведеного курсу. У поясненнях до побудови моделі внутрішньо-організаційного навчання визначено, що до процесу такого виду навчання необхідно залучати кваліфікованих та креативних працівників самого підприємства. Сформовано рекомендації із впровадження такого виду підвищення кваліфікації на підприємстві та визначено можливості навчання для працівників без досвіду роботи за прийнятною посадою. Коротко охарактеризовано можливості навчання під час перебування працівників на випробувальних термінах.

Ключові слова: внутрішньо-організаційне навчання працівників, мотивація, модель, мотивовані, підвищення кваліфікації, досвід роботи, випробувальний термін

ВСТУП

На сучасному етапі інтенсивного розвитку економіки та технологій перед підприємствами постає проблема забезпечення професійного зростання персоналу, оскільки зовнішнє середовище почало дуже динамічно розвиватись і для того, щоб підприємство не опинилось на завершальній стадії свого життєвого циклу, людські ресурси, якими воно володіє, повинні так само динамічно розвиватись.

Головна **МЕТА** статті – розроблення моделі проведення внутрішньо-організаційного навчання.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Теоретичною й методологічною основою статті є дослідження внутрішньо-організаційного навчання. Під час написання статті використано такі методи: діалектичного аналізу, логічного узагальнення, порівняння, групування тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Професійне зростання персоналу передбачає набуття працівником нових професійних знань, навичок, які в подальшому забезпечать йому кар'єрний ріст та розвиток. З метою підвищення конкурентоспроможності продукції та досягнення високих результатів діяльності, підприємству потрібно підвищувати рівень кваліфікації працівників, шляхом постійного розвитку та навчання, що стане основою для їх професійного зростання. Для цього на підприємстві необхідно запроваджувати ефективну систему мотивації працівників, вдосконалення системи менеджменту тощо, адже саме кваліфіковане управління людськими ресурсами сприятиме покращенню продуктивності діяльності підприємства, підвищить конкурентоздатність тощо.

Враховуючи досвід іноземних розвинутих держав, таких як Японія, США, Франція, Німеччина можна

зробити висновок, що для розвитку підприємства агалом необхідно залучати до процесу вирішення проблем усі ланки працівників. З метою зменшення плінності кадрів та формування висококваліфікованого персоналу пропонується використання інтегрованого навчання працівників, яке враховує особисті характеристики кожного учасника процесу навчання для підвищення рівня зацікавленості персоналу у досягненні цілей підприємства, та формуванні зворотного зв'язку між керівниками та персоналом.

У формуванні рекомендацій з вдосконалення системи навчання персоналу підприємствам необхідно враховувати бажання та погляди на процес навчання працівників, які можна одержати шляхом проведення опитування на підприємстві. Переважно нижченаведена модель внутрішньо-організаційного навчання розроблена для управлінського апарату (рис 1).

Особливостями запропонованої моделі проведення навчання працівників є те, що кожен керівник працює не з окремим працівником, а з групою. Основною метою навчання є розвиток працівників, вдосконалення комунікативних навичок завдяки роботі в команді. Сама навчальна програма повинна бути гнучкою. Її за потреби адаптують до конкретної ситуації. Навчальний процес потрібно будувати на комунікаціях, обміні інформацією, враховуючи особливості відносин між працівниками. У процес навчання персоналу необхідно залучати безпосередньо самих працівників, заохочувати їх активність у висловленні ідей з вирішення проблем, які існують у конкретному часовому проміжку на підприємстві. Важливими аспектами професійного розвитку персоналу є налагодження зворотного зв'язку між працівником і керівною службою та визначення послідовності організації процесу навчання персоналу.

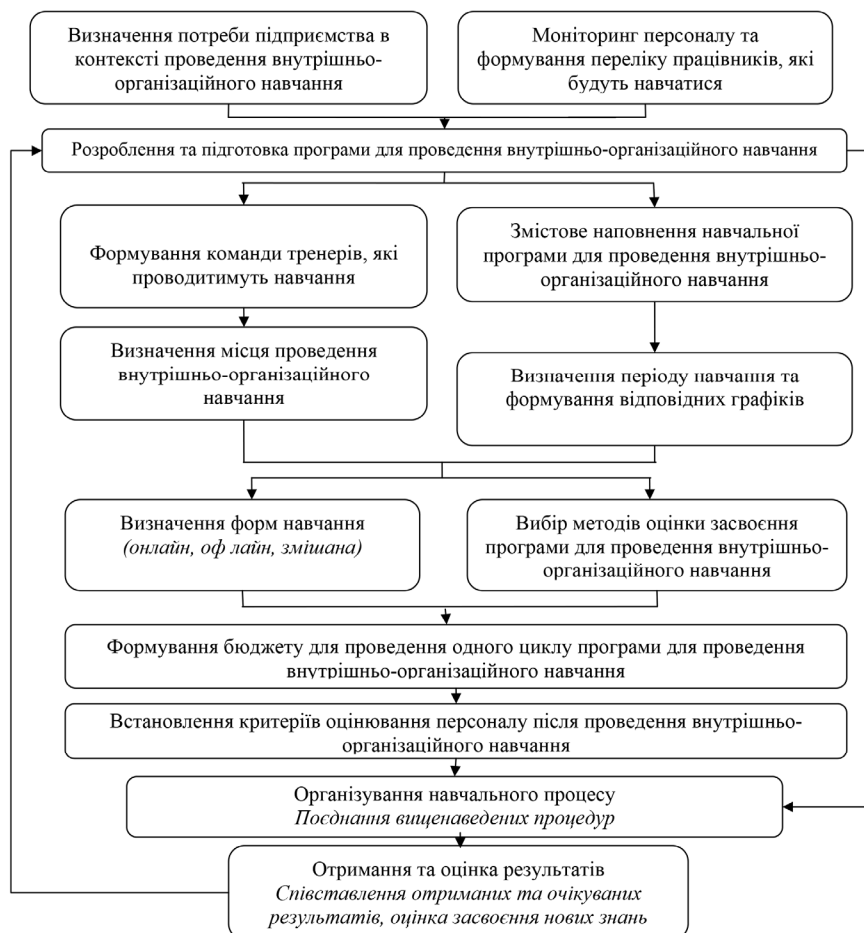


Рис. 1. Модель побудови внутрішньо-організаційного навчання працівників підприємства [розроблено авторами на основі аналізу літературних джерел [1–5]]

З метою забезпечення професійного зростання, на підприємстві необхідно сформувавши чітку послідовність процесу підвищення кваліфікації. До процесу внутрішньо-організаційного навчання необхідно залучити кваліфікованих працівників підприємства (якщо такі наявні) та креативних працівників, що люблять видавати ідеї. Їх співпраця може дати цікаві інноваційні рішення для різних видів діяльності вашого підприємства. Також непотрібно здійснювати внутрішньо-організаційне навчання заради самого процесу навчання.

Метою внутрішньо-організаційного навчання повинно бути підвищення майстерності та обмін досвідом між працівниками. Тому для цього необхідно розробити мотиваційні механізми.

Усі ланки вищенаведеної моделі пов'язані між собою, завдяки чому забезпечується максимальний контакт працівників підприємства, та осіб, які є безпосередніми керівниками процесу навчання. Цю модель рекомендується використовувати для організації процесу підвищення кваліфікації всіх категорій працівників.

Посадання на підприємствах інтегрального навчання й циклічної моделі організації процесу підвищення кваліфікації персоналу забезпечить вдосконалення системи професійного зростання працівників із врахуванням їх потреб та бажань, організації постійного зворотного зв'язку між працівником та його безпосереднім керівником, що зі свого боку забезпечить налагодження співпраці та стимулюватиме працівників до кар'єрного просування та до постійного розвитку.

Усе це зможе знизити плинність кадрів та покращити мікроклімат у колективі.

Отже, система безперервного навчання персоналу групами є першим кроком до забезпечення професійного зростання, тому вона повинна бути гнучкою та здатною змінюватись залежно від поточних цілей підприємства. Ця система повинна ґрунтуватись на досвіді іноземних організацій. На підприємствах необхідно збільшити обсяг ресурсів, які використовуватимуться для навчання персоналу. Ці витрати доцільно розподілити на впровадження системи підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку кадрів, формування матеріально-технічного та методичного матеріалу для проведення навчального процесу, залучення зовнішніх фахівців.

Оскільки багато підприємств постійно розвиваються та охоплюють нові види діяльності та нові ринки, то на таких підприємствах має бути наявним конкурентоспроможний на іноземних ринках, стабільний та кваліфікований персонал. У такому випадку доцільно запровадити навчання молодого персоналу, тобто тих працівників, які лише прийняті без досвіду роботи. Та це не лише випробувальний термін, бо в цьому періоді частково відбувається всебічне тестування майбутнього працівника. Навчання на цьому етапі (випробувальний термін) однозначно потрібне, але його ефективність, як показують дослідження не є високою. Причиною цього є стрес, який переживає сам претендент на посаду та обсяг інформації, яку необхідно пізнати (від специфіки діяльності підпри-

емства й до колективу включно). Тому варто внутрішньо-організаційне навчання здійснювати періодами із врахуванням періодів адаптування працівника. Нові працівники, а особливо ті, що є без досвіду роботи, є більш гнучкими у питаннях освоєння чогось незвичного та нового, здатні постійно навчатись та швидко пристосовуватись до нових умов праці.

Основні форми навчання – це онлайн, офлайн та змішані семінари, збори з питань аналізу ситуацій та цілей, які є пріоритетними для підприємства на конкретний момент та затвердження основних завдань для кожної окремої ланки працівників. З кожним працівником необхідно в обов'язковому порядку проводити інструктаж, щоб він чітко усвідомлював усі вимоги, які потрібно виконувати, також керівник повинен делегувати частину своїх повноважень підлеглим із метою підготовки та стимуляції їх професійного зростання. Навчанням працівників на підприємстві пови-

нен займатись їх безпосередній керівник, а також він нести відповідальність за оцінювання самостійної роботи працівника поза робочим місцем. Для того щоб керівник був висококваліфікованим і мав змогу навчати своїх підлеглих необхідно, щоб він щорічно проходив навчання або курси, в яких розглядають нові інструменти професійного зростання персоналу.

ВИСНОВКИ

Як зазначалось вище, проведення внутрішньо-організаційного навчання є досить дієвим інструментом мотивування працівників на підприємствах. На початкових етапах впровадження внутрішньо-організаційного навчання підлегли можуть чинити опір таким нововведенням. Тому до реалізування цього управлінського рішення керівникам необхідно підготувати колектив завчасно. Проте після проведення хоча б одного циклу підготовки, результати будуть відчутними.

Список використаних джерел

1. Ганас Л.М., Гайова С.А. Особливості професійного зростання персоналу підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*, (м. Полтава, 30 жовтня 2017 р.). Полтава, 2017. С. 177–178.
2. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4(154). С. 238–246.
3. Алексєєва Н.Ф., Вороніна М.О. Удосконалення системи стимулювання професійного розвитку працівників підприємства. *Вісник КДУ імені Михайла Остроградського*. Кременчук. 2010. № 61. Ч.1. С. 136–141
4. Бочелюк В.Й. Психологічні особливості кар'єрного зростання персоналу. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*. Харків. 2014. Серія: «Психологія» № 49. С.16–23.
5. Залознова Ю. С. Розвиток персоналу підприємств на засадах соціальної відповідальності: міжнародний досвід і національна практика. *Бізнес інформ*. 2016. № 11. С. 359–365.

References

1. Hanas L.M., Haiova S.A. Features of professional growth of the personnel of the enterprise. *Resource management of economic activity of enterprises of the real sector of the economy: materials of the II All-Ukrainian scientific-practical Internet conference*, (Poltava, October 30, 2017). Poltava, 2017. pp. 177–178. (in Ukrainian).
2. Nikitin Yu. O., Rukas-Pasichniuk V.H. Modern models and mechanisms of motivation of the personnel of the Ukrainian enterprises. *Current economic problems*. 2014. № 4(154). pp. 238–246. (in Ukrainian).
3. Aleksieieva N.F., Voronina M.O. Improving the system of stimulating the professional development of employees. *Bulletin of KSU named after Mykhailo Ostrogradsky*. Kremenchuk. 2010. № 61. P.1. pp. 136–141 (in Ukrainian).
4. Bocheliuk V.Y. Psychological features of staff career growth. *Visnyk Bulletin of GS Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University*. Kharkiv. 2014. Series: "Psychology" № 49. pp.16–23. (in Ukrainian).
5. Zaloznova Yu. S. Staff development of enterprises on the basis of social responsibility: international experience and national practice. *Business inform*. 2016. № 11. pp. 359–365. (in Ukrainian).

Liubov HANAS

PhD in Economics, Associate Professor of department, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7098-9772>
e-mail: liubov.m.hanas@lpnu.ua

Sofiia HAIOVA

specialist of the 2nd category, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8257-0554>
e-mail: sofiia.a.haiova@lpnu.ua

FEATURES OF MOTIVATION OF EMPLOYEES OF ENTERPRISES WITH THE USE OF TOOLS OF PROFESSIONAL GROWTH

Introduction. On the modern stage of intensive development of economy and technologies the problem of providing of professional increase of personnel appears before enterprises, as an environment began to develop very dynamically and in order that an enterprise doesn't find oneself on the finishing stage of the life cycle, human capitals must similarly dynamically develop.

The purpose of the paper is development of model of realization of inwardly-organizational studies.

Results. In the article the model of construction of inwardly-organizational studies of workers of enterprise is developed and graphically represented. The features of the offered model of realization of studies of employees is that every leader works not with a separate worker, but with a group. The primary purposes of studies are development of workers, perfection of communicative skills due to work in a team. An educational program must be flexible. SHE at a necessity is adapted to the concrete situation. An

educational process needs to be built on communications, exchange information, taking into account the features of relations between employees. It is necessary to involve qualified and creative employees of the enterprise in the process of personnel training.

Important aspects of professional development of staff are the establishment of feedback between the employee and the management service and determining the sequence of organization of the staff training process. It is also not necessary to carry out internal training for the sake of the learning process itself. The purpose of internal training should be to improve skills and exchange experiences between employees.

The main forms of training are online, offline and blended seminars, meetings on the analysis of situations and goals that are a priority for the company at a particular time and the approval of the main tasks for each individual employee.

Conclusions. Conducting internal organizational training is a very effective tool for motivating employees in enterprises. In the initial stages of the implementation of internal training, subordinates may resist such innovations. Therefore, to implement this management decision, managers need to prepare the team in advance. However, after at least one cycle of training, the results will be noticeable.

Keywords: inwardly-organizational studies of workers, motivation, model, motivated, advanced training, work experience, probationary period