

РОЗВИТОК КАР'ЄРНОЇ МОТИВАЦІЇ МЕТОДАМИ АКТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО НАВЧАННЯ

Соснюк Олег Петрович

Кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціальної психології,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Остапенко Ірина Віталіївна

кандидат психологічних наук,
завідувач лабораторії психології політичної поведінки молоді,
Інститут соціальної та політичної психології НАПН України

Розвиток мотивації до кар'єрного зростання є одним з пріоритетних напрямів практичної роботи організаційних психологів. На жаль поточна ситуація далеко не завжди виглядає райдужною, адже багато співробітників відчують істотні обмеження щодо розвитку власної кар'єри. Особливо це стосується молодих спеціалістів.

Основні причини існуючих обмежень щодо кар'єрного розвитку співробітників варто шукати в сфері психології. Так, в менеджерських колах досить поширеною є думка, про те, що будь-якого керівника хвилюють питання побудови кар'єри співробітниками. Це поширене, але хибне уявлення про сучасні реалії, приводить багатьох менеджерів у пастку «режиму очікування». Чимало керівників дивиться на співробітників та оцінює їх діяльність крізь «ярлики», які вони ж самі дають їм під час найму на роботу. При цьому побудова кар'єри розглядається такими керівниками або як стихійне явище, або як особиста справа працівника. І поки співробітники чекають, що їх помітять, керівники підшукають їм заміну. В результаті маємо подвійні втрати. Адже співробітники поступово втрачають лояльність до компанії, а організація втрачає досвідчені кадри (Остапенко, 2014).

Така ситуація спостерігається не тільки в Україні, але й в багатьох інших країнах. За даними американських дослідників від 70% до 87% керівників не зацікавлені у навчанні співробітників (Patterson, Grenny, Maxfield, McMillan & Switzler, 2007). Відсутність зацікавленості керівників у навчанні та кар'єрному зростанні співробітників виникає внаслідок управлінських фобій. Керівники побоюються, що: 1) працівники будуть претендувати на більшу заробітну платню; 2) можуть стати більш компетентними, ніж вони і будуть претендувати на їх посади («підсиджувати»); 3) спровокувати плинність кадрів, адже більш компетентні співробітники легше знаходять нову роботу.

Однак гарні керівники розуміють: якщо працівник вважає власну кар'єру в компанії успішною, організація також може вважатись успішною і має перспективи для росту. Кількість таких керівників поступово зростає.

Для розвитку мотивації до кар'єрного зростання активно використовують як

методи матеріального стимулювання, так і психологічні інструменти.

Серед способів впливу на співробітників, крім грошової винагороди (дія якої втрачається за 1-6 місяців), виокремлюють: створення конкуренції серед персоналу для розвитку мотивації досягнення; інтенсифікацію взаємодії в організації (мозковий штурм, дискусії, творчі лабораторії) для надання співробітникам можливості відчувати власну цінність; атестацію та корпоративні відзнаки.

Однак найголовніший і найвагоміший спосіб впливу – допомога у побудові кар'єри, яка: сприяє підвищенню компетентності персоналу завдяки професійному навчанню; забезпечує підготовку кадрового резерву в організаціях; дозволяє демонструвати довіру співробітникам з боку керівництва; створює сприятливий психологічний клімат та стимулює творчість.

Розрізняють 4 основних форми бізнес-навчання, які можуть бути корисними у розвитку мотивації до кар'єрного зростання:

1. Спеціальне професійне навчання – спрямовано на розвиток навичок та вмій у вузьких професійних сферах (наприклад, діловодство, бухгалтерія, законодавство, підготовка внутрішніх тренерів та організаційних консультантів). Основні методи: лекції, семінари, тренінги.

2. Технологічне професійне навчання – професійне навчання загальним технологіям ведення бізнесу, інноваційним професійним технологіям. Основні методи: семінари, тренінги.

3. Бізнес-психологічне навчання – спрямовано на розвиток професійної та психологічної компетентності (наприклад, тренінги продажів, переговорів, проведення нарад та презентацій, управління проектами, тренінги формування корпоративної культури). Основні методи: семінари, тренінги, ділові ігри, організаційно-діяльнісні ігри.

4. Психологічне навчання – спрямовано на особистісне зростання (наприклад, тренінги впевненості у собі, усвідомлення та оцінки власного потенціалу, підвищення особистої успішності). Основні методи: тренінги, рольові ігри, ділові ігри, організаційно-діяльнісні ігри.

Варто відзначити, що співробітники відрізняються у своєму ставленні до побудови кар'єри. Можна виокремити 3 групи співробітників, які потребують психологічної допомоги при побудові кар'єри, більше за інших: ініціативні початківці, лояльні виконавці та сформовані професіонали.

Ініціативні початківці – це, як правило, молоді, бізнес-орієнтовані, амбіційні та творчі люди, яким бракує внутрішньої самоорганізації, досвіду, системності. Вони прагнуть прискорити кар'єрне зростання, знають ціну собі та гарній освіті. Однак інколи бізнес-навчання сприймають як натяк на недостатню компетентність, прояв недовіри з боку керівництва.

Найбільш позитивний вплив на кар'єру цієї групи мають професійні та технологічні тренінги, рідше бізнес-психологічні тренінги, які проводяться в стислий термін. У цих співробітників є певна психологічна культура і ще не накопичений тягар особистих проблем, розвинута здатність до самоосвіти, спостерігається схильність участі в добре структурованих тренінгах з великою

кількістю методичних матеріалів для самостійної роботи, наприклад, тренінг тайм-менеджменту або тренінг управління проєктами.

В роботі з ними можна сміливо використовувати інноваційні методи активного соціального навчання, які містять елементи гейміфікації та інтерактивності, дозволяють використовувати Інтернет-ресурси та соціальні медіа, надають можливості для прояву учасниками тренінгу самостійної творчої активності та самореалізації, забезпечують умови для кооперації при виконанні навчальних вправ та завдань (Соснюк & Остапенко, 2018; Sosniuk & Ostapenko, 2021).

Друга група – лояльні виконавці. Як правило, це люди старше середнього віку з тривалим стажем роботи, які лояльні до організації, готові інтенсивно працювати, але недостатньо ініціативні, консервативні, не виявляють самостійної творчої активності, чинять опір інноваційним змінам, бізнес-навчання сприймають як наказ, але без внутрішньої мотивації.

Найбільш позитивний вплив на кар'єру цієї групи мають бізнес-психологічні тренінги, під час яких професійні навички та вміння здобуваються разом з психологічними (Соснюк, 2002; Остапенко, 2014).

Третя група – сформовані професіонали. Це можуть бути люди молодого та зрілого віку, які мають успішний досвід побудови власної бізнес-кар'єри, сформовану життєву та бізнес-філософію, крізь призму якої оцінюють колег, партнерів та ситуації ділової взаємодії. Однак вони доволі часто не можуть самостійно вийти за межі сформованого бачення, втрачають гнучкість та навички децентрації, вважають, що вже досягнули свого кар'єрного максимуму (Соснюк, 2002; Остапенко, 2014).

Найбільш позитивний вплив на кар'єру цієї групи мають психологічні тренінги, коучинг, рідше бізнес-психологічні тренінги.

Зазначені особливості організаційним психологам, HR-спеціалістам та керівникам варто враховувати при плануванні заходів, спрямованих на розвиток кар'єри співробітників.

З нашої точки зору, відповідальне ставлення до планування кар'єри передбачає розробку навчальних програм за модульним принципом:

Модуль 1. Навчання необхідним професійним навичкам та вмінням, технікам (професійні та технологічні тренінги).

Модуль 2. Психологічне навчання співробітників для успішного розуміння клієнтів та партнерів (бізнес-психологічні тренінги).

Модуль 3. Забезпечення умов для особистісного росту (психологічні тренінги особистісного росту).

Коли програми побудовані таким чином, можна точно залучати співробітників до участі в них залежно від актуального розвитку тих чи інших знань, вмінь та навичок. А це в свою чергу, дозволяє співробітникам разом з організаційним психологом або HR-спеціалістом вибудовувати індивідуальну траєкторію розбудови власної кар'єри.

Звісно, такі програми мають бути циклічними і щорічно оновлюватись, адже процес розвитку кар'єрної мотивації співробітників та бізнес-навчання не

повинен припинятись.

При цьому, у керівників, HR-менеджерів, тренерів та самих співробітників є свої зони відповідальності при розробці програм кар'єрного зростання:

1) Керівник, насамперед, відповідає за визначення провідних напрямів професійного вдосконалення та кар'єрного зростання співробітників з урахуванням стратегії розвитку бізнесу та організаційної структури компанії;

2) HR-менеджер відповідає за створення програм навчання для співробітників всіх рівнів з метою мотивування співробітників на професійне вдосконалення та кар'єрне зростання;

3) Організаційний психолог, бізнес-тренер або консультант відповідають за розробку програм та проведення тренінгів, рекомендації для керівників, HR-менеджерів та співробітників;

4) Співробітник відповідає за побудову індивідуальної програми розвитку кар'єри з урахуванням рекомендацій (бізнес-тренерів, консультантів, HR-менеджерів) та потреб організації.

Таким чином, розвиток мотивації до кар'єрного зростання співробітників є потужним інструментом сучасної організаційної психології. Його варто здійснювати з урахуванням потреб та психологічних особливостей різних груп співробітників та використанням методів активного соціального навчання.

Список літератури

Patterson, K., Grenny, J., Maxfield, D., McMillan, R. & Switzler, A. (2007). *Influencer: The Power to Change Anything*. McGraw-Hill.

Sosniuk, O. & Ostapenko, I. (2021). Usage of digital tools and social media for learning: ukrainian experience in the context of COVID-19 pandemic. *Proceedings from the International Scientific Conference Trends in Development of Innovative Scientific Research in the Context of Global Changes: Riga, May 7-8, 2021*. (pp. 75–78). Riga, Latvia: «Baltija Publishing».

Остапенко, І. В. (2014). *Соціально-психологічні особливості формування рефлексивної компетентності топ-менеджерів*. (Дис. канд. психол. наук). Київ.

Соснюк, О. П. (2002). Рольова децентрація як фактор трансформації професійних стереотипів. *Вісник Харківського університету. Серія: Психологія*. 550 (1), 241–242.

Соснюк, О. П. & Остапенко, І. В. (2018). Веб-квест як інструмент розвитку медіакомпетентності студентської молоді. *Український психологічний журнал*. 1 (7), 133–150.