

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
ФАКУЛЬТЕТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ
Кафедра освітології та психолого-педагогічних наук

Кваліфікаційна магістерська робота
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
БІЗНЕС-УСТАНОВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ

рівень вищої освіти: другий (магістерський)
галузь знань 01 «Освіта/Педагогіка»
спеціальність: 011 «Освітні, педагогічні науки»

Студент
Погорєлова Анастасія
Денисівна
курс, КОРПм-1-24-1.4з

Підпис

Науковий керівник
Братко Марія Василівна
Доктор педагогічних наук.
Професор кафедри освітології
та психолого-педагогічних наук
Факультету педагогічної освіти

Підпис

Допущено до захисту
Протокол № _____ від _____
Завідувач кафедри
_____ Л.Л.Хоружа

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ	10
1.1 ПРОБЛЕМА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БІЗНЕС-УСТАНОВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ У НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ	10
1.2 ЗМІСТ І СТРУКТУРА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БІЗНЕС-УСТАНОВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ	14
1.3 ЧИННИКИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ БІЗНЕС-УСТАНОВ.....	18
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БІЗНЕС-УСТАНОВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ	32
2.1. СТАН СФОРМОВАНOSTІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БІЗНЕС-УСТАНОВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ	32
2.2 ДІАГНОСТИКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БІЗНЕС-УСТАНОВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ...	44
2.3 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БІЗНЕС-УСТАНОВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ	52
Висновки до розділу 2	68
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена і глобальними, і локальними викликами. Сучасний загальний контекст праці визначається одночасним впливом глобалізації, цифровізації та нових форм організації роботи. Гібридні формати (поєднання дистанційної та офісної зайнятості) стали звичними після пандемії, трансформуючи уявлення про кар'єрне зростання і вимоги до навичок [28]. Постпандемічний ринок праці демонструє парадокс низького безробіття і дефіциту кадрів: за даними глобального опитування, 77% роботодавців у світі мають труднощі із заповненням вакансій - це рекордний показник за останні 17 років [26, 1]. Війна в Україні загострила ці проблеми, спричинивши масовий відтік кваліфікованих працівників за кордон, скорочення робочих місць і замороження заробітних плат у багатьох галузях [2, с.112]. Одночасно, нові реалії стимулюють набуття працівниками унікальних компетентностей, а бізнес вимушений адаптувати системи управління персоналом до кризових умов, роблячи їх більш гнучкими та орієнтованими на психологічну стійкість персоналу [2, с.113]. Таким чином, розвиток мотивації працівників до професійного зростання набув критичного значення як фактор збереження та відновлення кадрового потенціалу в Україні.

Світові тенденції свідчать про стрімку зміну вимог до компетентностей: прогнозується, що до 2027 року майже 44% навичок працівників зазнають трансформації. Шість із десяти працівників потребуватимуть перепідготовки чи підвищення кваліфікації в найближчі п'ять років, проте лише половина працюючих наразі має доступ до необхідного навчання [60, с.5]. Відповідно, компанії по всьому світу інвестують в корпоративне навчання, upskilling/reskilling програмами та розвиток прозорості архітектури кар'єри для утримання талантів. Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму, 48% роботодавців вважають удосконалення систем прозорого кар'єрного просування і підвищення внутрішньої мобільності персоналу ключовим кроком для подолання нестачі талантів - навіть важливішим,

ніж підвищення зарплат (36%) [60]. Пандемія і емоційне вигорання працівників теж впливають на стратегії мотивації: 65% співробітників у світі відчули синдром вигорання протягом 2023 року, і водночас 88% прагнуть мати роботу, яка приносить особисте задоволення та сенс. Понад половина опитаних (53%) прямо вказують на потребу в розширенні можливостей для розвитку навичок і кар'єри на робочому місці [23]. Ці тенденції сигналізують про нагальну потребу персоналізованих підходів до професійного розвитку: в умовах, коли співробітники цінують гнучкість і самореалізацію, роботодавцям необхідно створювати умови для індивідуальних кар'єрних траєкторій.

Провідні організації переглядають свою HR-стратегію, роблячи акцент на безперервному навчанні та кар'єрному зростанні працівників. За даними Deloitte, розвиток кар'єри та навчання увійшли до ключових HR-пріоритетів глобальних компаній, а 9 із 10 роботодавців пов'язують рівень плинності кадрів із можливостями професійного зростання [43]. Кар'єрний розвиток розглядається як інструмент утримання персоналу: 90% компаній стурбовані проблемою плинності кадрів, і надання можливостей навчання стало стратегічним засобом підвищення лояльності, посівши перше місце серед заходів для утримання талантів. У відповідь на виклики ринку праці бізнес-структури впроваджують різноманітні освітні інтервенції та ініціативи: корпоративні університети, платформи e-learning, програми наставництва, стажування, внутрішні тренінги та ротації. Зростає роль персоналізованих кар'єрних траєкторій - індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, що враховують його унікальні цілі, сильні сторони і зони росту. Прозора архітектура кар'єри (чітко визначені рівні посад і компетентностей) формує зрозумілі "сходи" кар'єрного просування, який мотивує працівників, показуючи їм конкретні перспективи. Більшість компаній усвідомлюють, що інвестування в навчання та розвиток персоналу прямо впливає на інноваційність і конкурентоспроможність бізнесу. Зокрема, upskilling (підвищення поточних навичок) і reskilling (опанування нових) стали невід'ємною частиною стратегій

розвитку: дві третини роботодавців очікують повернення інвестицій у навчання протягом року у вигляді підвищення продуктивності, задоволеності працівників чи їх просування на внутрішні вакансії [60, с.8].

У бізнес-установах HR-інструменти виступають важливим чинником, що формує зовнішнє середовище мотивації працівників до професійного зростання. Ці засоби управління персоналом (наприклад, програми навчання і розвитку, регулярна оцінка результатів, наставництво тощо) сприяють формуванню позитивного ставлення співробітників до побудови кар'єри та виступають механізмом підтримки їх професійного розвитку. Поряд з належними організаційними умовами, цілісною політикою розвитку персоналу та прозорістю кар'єрної архітектури, HR-інструменти створюють зовнішні передумови, що стимулюють прагнення працівників до самореалізації та професійного зростання. Вони також відіграють важливу роль у залученні й утриманні кадрів, демонструючи прихильність організації до розвитку потенціалу співробітників. Цим самим у працівників формується відчуття власної цінності в компанії та чітке бачення перспектив свого професійного зростання в її межах. Значення таких зовнішніх чинників підкреслюють у своїх дослідженнях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці акцентуючи, що продумана система HR-методів і умов здатна посилити мотивацію персоналу до розвитку професійної кар'єри.

Значний внесок у розробку теорії мотивації зробили зарубіжні психологи, зокрема А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, Е. Десі, Р. Раян та інші, чії концепції створюють підґрунтя для розуміння внутрішніх і зовнішніх спонукань особистості. В українській психолого-педагогічній та управлінській науці різні аспекти професійної мотивації і кар'єрного поступу розглядалися у працях таких дослідників, як Н. Афанасьєва, Н. Світлична, Н. Гуро, С. Довбня, О. Пустовіт, Є. Басюк, І. Савицька, А. Синиченко та С. Прохоровська. Зокрема, сучасні українські дослідники звертають увагу на необхідність формування в організаціях цілісної системи мотивації та стимулювання персоналу до навчання протягом

життя і розвитку кар'єри [7, с.148]. Так, Я. Лутаєнко (2022) вказує, що організаційно-методичні засади розвитку мотивації персоналу бізнес-установ мають базуватися на сучасних педагогічних методах і враховувати індивідуальні потреби працівників у професійному вдосконаленні. Ряд робіт присвячено мотивації педагогічних працівників до професійного росту у закладах освіти (ЗДО, ЗЗСО), де наголошується на важливості ціннісних орієнтацій, професійної самореалізації та наставництва для побудови успішної кар'єри в освітній сфері. У бізнес-структурах проблематика мотивації кар'єрного просування висвітлюється у контексті управління персоналом та організаційного розвитку: досліджуються чинники трудової мотивації, системи винагород, корпоративна культура навчання. Втім, рівень розробленості проблеми вказує на наявність певних лакун: хоча загальні питання мотивації досягнень та кар'єрного росту широко розкрито в науковій літературі [7, с.148], специфічні аспекти організації персоналізованих траєкторій розвитку у корпоративному середовищі потребують подальшого вивчення. Особливо актуальним залишається дослідження організаційно-методичних підходів до розвитку мотивації працівників бізнес-установ в умовах відновлення економіки України та інтеграції у глобальний ринок [7, с.157-158].

Виходячи з аналізу сучасних тенденцій та літературних джерел, можна окреслити основні суперечності, що покладені в основу нашої проблеми. По-перше, простежується суперечність між об'єктивною необхідністю кар'єрного зростання працівників (як умови інноваційності та конкурентоспроможності організацій) та недостатньою мотивацією самих працівників до активного професійного розвитку. Хоча ринок потребує лідерів і висококваліфікованих фахівців, на практиці багато співробітників не проявляють належної ініціативи через рутинність роботи, брак підтримки чи прозорих можливостей для підвищення [7, с.148]. По-друге, виявлено суперечність між зростаючим запитом на індивідуалізацію підходів до розвитку персоналу та відсутністю належних методичних підходів і системних рішень для такої індивідуалізації. Компанії

декларують необхідність персонального підходу (з урахуванням сильних сторін, цінностей і цілей кожного працівника) [7, с.148-149], однак часто не мають розробленої методології або інструментарію для реалізації цього на практиці. Відсутність науково обґрунтованої, цілісної системи мотивації і чітких критеріїв розвитку персоналу в бізнес-установах актуалізує дану проблему і вимагає подальших досліджень [7, с.157-158]. Подолання зазначених суперечностей є необхідною умовою ефективного управління людським капіталом в сучасних умовах, що і зумовлює вибір теми магістерського дослідження та визначає його мету і завдання.

Мета дослідження. Обґрунтувати та емпірично перевірити організаційно-методичні засади розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання та розробити практичні рекомендації щодо їх упровадження.

Для вирішення поставленої мети виокремлюються наступні **завдання**:

- 1) Проаналізувати теоретичні підходи до мотивації працівників бізнес-установ та її ролі у кар'єрному зростанні, уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження.
- 2) Визначити та охарактеризувати змістові характеристики мотивації і чинники мотивації працівників до професійного й кар'єрного розвитку в сучасних умовах функціонування бізнес-установ.
- 3) Дослідити сучасний стан сформованості організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників до кар'єрного розвитку в сучасних умовах функціонування бізнес-установ.
- 4) Обґрунтувати, змодельовати та емпірично перевірити організаційно-методичні засади розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання та розробити методичні рекомендації щодо їх упровадження у діяльність бізнес-організацій.

Об'єктом дослідження є мотивація працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання.

Предмет дослідження: організаційно-методичні засади мотивації працівників до професійного розвитку і кар'єрного зростання.

У роботі будуть використані різні **методи дослідження**, зокрема:

- аналіз наукової літератури з метою вивчення теоретичних основ мотивації та кар'єрного зростання;
- діагностика та опитування працівників для визначення поточного стану мотивації та основних потреб у розвитку;
- аналіз статистичних даних для визначення ключових показників, які впливають на мотивацію до кар'єрного розвитку.

Результати роботи можуть бути корисними для HR-відділів бізнес-установ, які прагнуть удосконалити системи мотивації працівників, адаптуючи їх до сучасних реалій. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності програм розвитку кар'єри.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Проблематика мотивації працівників та їхнього кар'єрного розвитку ґрунтується на широкому теоретичному підґрунті, сформованому працями зарубіжних дослідників, серед яких А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, Е. Десі та Р. Раян, що заклали основи розуміння внутрішніх і зовнішніх мотиваторів професійної діяльності. У вітчизняній науці питання розвитку професійної мотивації та кар'єрного зростання висвітлено в роботах В. Воловика, О. Савченко, Я. Лутаєнко, І. Ільїна, М. Махині та інших авторів, які акцентують увагу на важливості цілісної системи стимулювання персоналу, наставництва та умов для навчання протягом життя. Попри наявність значної кількості досліджень, окремі аспекти залишаються недостатньо опрацьованими: зокрема, методичні підходи до персоналізованих траєкторій професійного зростання у бізнес-структурах, механізми впровадження

HR-інструментів, що підсилюють мотивацію, та особливості розвитку кар'єри в умовах кризових трансформацій, характерних для сучасної України. Це обумовлює актуальність і необхідність подальшого теоретичного та емпіричного дослідження.

База та вибірка дослідження. Емпірична частина роботи ґрунтується на результатах дослідження, проведеного у бізнес-установі Alpi.ua, українській онлайн-школі, що спеціалізується на дистанційному навчанні учнів та підвищенні кваліфікації педагогів. Компанія належить до сектору EdTech, має розгалужену систему внутрішнього навчання та співпрацює з великою кількістю викладачів та менеджерів освітніх програм. Вибірку дослідження становили працівники організації різних підрозділів (HR, методичний відділ, тімліди освітніх напрямів, викладачі), які взяли участь в анкетуванні та експертному інтерв'ю з питань мотивації професійного розвитку та бачення кар'єрних перспектив. Зведені діагностичні дані та їх глибокий аналіз подано у розділі 2.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів (теоретичного та емпіричного), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок друкованого тексту. Робота містить 2 додатки, 3 рисунки. Кожен розділ логічно пов'язаний з метою і завданнями дослідження та спрямований на поетапне розкриття теоретичних аспектів і практичної реалізації організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників до кар'єрного зростання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ

1.1 Проблема розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання у науковій літературі

Питання розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання спирається на багаточисельний корпус теоретичних і прикладних джерел. Розвиток у цьому контексті розуміється як прогресивний процес якісних змін, що підвищують здатність системи або особистості до ефективнішого функціонування. Відповідно, розвиток мотивації - це формування нових або вдосконалення наявних внутрішніх і зовнішніх спонукань, які стимулюють працівника до професійного зростання та самореалізації.

Класичний фундамент складають роботи А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, В. Врума, а також Е. Десі та Р. Раяна, які у своїх дослідженнях визначили базові чинники та закономірності формування мотиваційної поведінки працівників. Їхні підходи дозволяють окреслити мотивацію не лише як внутрішнє прагнення до самореалізації, а й як соціально зумовлений процес, що відображає потребу людини у визнанні, розвитку та належності до спільноти.

Відповідно до теорії потреб А. Маслоу, мотивація до праці формується поетапно: від задоволення фізіологічних потреб до реалізації потреб у самовираженні. Вищі рівні ієрархії - потреби у повазі, самореалізації та розвитку - безпосередньо пов'язані з прагненням до кар'єрного зростання, оскільки саме вони стимулюють працівника до досягнень і професійного вдосконалення [46, с.35-47].

Ф. Герцберг, розвиваючи ідеї А. Маслоу, сформулював двофакторну теорію мотивації, згідно з якою задоволення базових «гігієнічних» потреб (умови праці, заробітна плата, стабільність) не забезпечує довготривалого підвищення

продуктивності. Вирішальну роль відіграють «мотиваційні» чинники (визнання, досягнення, розвиток, відповідальність), що прямо пов'язані з кар'єрним поступом працівника [35, с.113-125].

Д. Макклелланд запропонував теорію набутих потреб, у якій виділив три ключові мотиви – досягнення, влади та приналежності. Для працівників бізнес-установ мотивація досягнення є центральною, адже спонукає до підвищення кваліфікації, результативності й кар'єрного просування. Мотив влади відображає прагнення впливати на процеси в організації, а потреба у приналежності - соціальну складову командної взаємодії [48, с.79-105].

В. Врум, у свою чергу, сформулював теорію очікувань, де мотивація визначається співвідношенням між зусиллями, результатом і винагородою. Кар'єрне зростання, згідно з його моделлю, є наслідком усвідомлення працівником реалістичності своїх очікувань та довіри до справедливості системи оцінювання в організації [60, с.17-35].

У сучасній психології значну увагу привертає теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, яка підкреслює роль автономії, компетентності та причетності як базових потреб, що підтримують внутрішню мотивацію. Саме внутрішня зацікавленість, а не зовнішній тиск чи матеріальна винагорода, є чинником довготривалого професійного розвитку та самореалізації працівника в межах кар'єрного шляху [25, с.31-35].

Узагальнюючи класичні й сучасні підходи, можна констатувати, що мотивація працівників не має єдиної універсальної структури. Кожна з теорій: від ієрархії потреб А. Маслоу до двофакторної моделі Ф. Герцберга чи когнітивного підходу В. Врума, - відображає лише певний зріз цього складного феномена. Спільним для всіх концепцій є уявлення про багаторівневу природу мотивації, у якій поєднуються внутрішні потреби, цінності, емоційні чинники та зовнішні стимули. Відтак сучасна наукова думка дедалі більше акцентує на динамічності й

індивідуальності мотиваційної системи працівника, що формується під впливом особистісного досвіду, корпоративного середовища й соціокультурного контексту.

У цьому контексті все більшого значення набуває поняття мотиваційного профілю працівника як індивідуальної системи мотивів, цінностей і потреб, що визначає його ставлення до праці та готовність до професійного зростання. Мотиваційний профіль є своєрідним поєднанням внутрішніх рушіїв (прагнення до самореалізації, компетентності, впливу) і зовнішніх стимулів (визнання, просування, стабільність), які разом формують унікальну траєкторію розвитку особистості в межах бізнес-установи. Його вивчення дозволяє HR-фахівцям розробляти більш адресні програми стимулювання, узгоджені з особистими й організаційними цілями, що безпосередньо впливає на ефективність кар'єрного зростання.

Мотивація до кар'єрного зростання, на відміну від загальної мотивації до праці, інтегрує як внутрішні спонукання (самовдосконалення, прагнення успіху, професійна гордість), так і зовнішні стимули (визнання, можливості просування, додаткові повноваження). Вона є усвідомленим процесом, у якому працівник пов'язує свої особисті цілі з місією та цінностями організації [10, с. 200; 9, с. 259–268]. Саме таке поєднання забезпечує синергію між інтересами особистості та стратегічними завданнями бізнес-установи, формуючи стійку залученість і відповідальність за результати. Бізнес-установи, як зазначають К. Леміш, А. Суслик і В. Швачко (2025), є ключовими суб'єктами сучасного економічного простору, які функціонують на перетині комерційних, соціальних і освітніх процесів. Вони створюють робочі місця, формують професійне середовище та сприяють відтворенню людського капіталу, від якого залежить конкурентоспроможність країни [6]. У цьому контексті мотивація працівників до кар'єрного зростання стає не лише внутрішньоорганізаційним інструментом, а й соціальною необхідністю, що визначає динаміку розвитку економіки загалом.

Український науковий дискурс також збагачує розуміння цього питання. К. Костюк і В. Шарий підкреслюють, що система мотивації має поєднувати гігієнічні умови з інструментами розвитку й визнання, щоб запобігати плинності кадрів [5]. О. Пустовіт і Є. Басюк доводять, що мотивація є основою сталого розвитку підприємства, оскільки забезпечує узгодженість між особистими та організаційними цілями [11, с. 47-64]. Н. Ортікова звертає увагу на вікові та стажові особливості мотивації до кар'єрного просування, пропонуючи диференційований підхід до підтримки професійного розвитку [10, с.195-200]. І. Савицька та А. Синиченко трактують мотивацію як провідну рушійну силу активізації діяльності персоналу [14, с.178-184], тоді як Н. Гуро й С. Довбня акцентують на її актуалізації в умовах економічної нестабільності [3, с.55-59]. Особливе місце у формуванні кар'єрної мотивації займають індивідуальні освітні інструменти - зокрема індивідуальний план розвитку (Individual Development Plan, IDP) та наставництво. О. Никоненко та Н. Данкович показують, що коучинг і наставництво сприяють підвищенню усвідомленості, внутрішньої мотивації та здатності працівника до самоуправління кар'єрою [9, с.259-268]. Наставництво водночас виконує роль каналу передавання професійного досвіду та соціальної підтримки, допомагаючи новим співробітникам інтегруватися в корпоративну культуру та швидше досягати результатів. У сучасних бізнес-установах ці підходи впроваджуються через організаційно-методичні засади - сукупність принципів, методів і процедур, що забезпечують системний розвиток персоналу. Як зазначають Костюк і Шарий, узгодження методичних інструментів мотивації з організаційними стратегіями дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й сформувати стабільну базу для кар'єрного зростання [5].

Таким чином, аналіз наукової літератури свідчить, що попри багатий теоретичний доробок у сфері мотивації, питання розвитку мотивації працівників до кар'єрного зростання у бізнес-установах потребує подальшого узагальнення та практичної конкретизації. Актуальним стає визначення організаційно-методичних

засад, що інтегрують психологічні, освітні та управлінські компоненти, спрямовані на стимулювання кар'єрного розвитку працівників і зміцнення кадрового потенціалу підприємств.

1.2 Зміст і структура мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання

Мотивація працівника до кар'єрного зростання є комплексним, багатовимірним явищем, що охоплює як прагнення до соціального статусу чи матеріального поліпшення, так і потребу в самореалізації, компетентності, автономії та професійному впливі. У науковій літературі мотивація часто розглядається через загальну трудову активність, однак її зміст і структура саме у контексті кар'єрного зростання вимагають окремої уваги. Як відзначають Є. Рєзвих та І. Булах, мотивація дорослого працівника формується як поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, що відображають його потреби, цінності та професійні орієнтири [13, с.97-98].

Класичні та сучасні підходи до аналізу мотивації (зокрема теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, В. Врума, Е. Десі та Р. Райана) дозволяють виокремити основні смислові блоки, що формують мотиваційний профіль працівника. Це дозволяє розглядати кар'єрну мотивацію як динамічну систему, що змінюється під впливом досвіду, корпоративного середовища та суспільні та культурні реалії.

Серед ключових смислових блоків - особистісні чинники (амбіції, потреба у визнанні, бажання впливати), організаційні умови (наявність чіткої системи кар'єрного зростання, підтримка з боку керівництва, можливості для навчання) та соціокультурний контекст (цінності покоління, ситуація на ринку праці, вплив війни тощо).

Для аналізу внутрішньої структури мотивації доцільним є підхід К. Замфіра, який виокремив внутрішню, зовнішню позитивну та зовнішню негативну мотивацію [62, с.34-40]. Внутрішня мотивація впливає з інтересу до змісту діяльності, відчуття компетентності та можливості реалізовувати свій потенціал; вона є найбільш стійкою та продуктивною у перспективі професійного зростання [25, с.31-50]. Зовнішня позитивна мотивація пов'язана з винагородами, кар'єрним просуванням, схваленням і престижем, тоді як зовнішня негативна зумовлена прагненням уникнути покарань, критики, конфліктів або втрати статусу. Подібний підхід демонструє і К. Ізард, який описує мотиви професійної діяльності через три емоційні домінанти - суспільну корисність, матеріальні потреби та потребу в самореалізації [39, с. 67–92]. Н. Є. Афанасьєва та Н. О. Світлична доповнюють цю концепцію, зазначаючи, що структура мотивації змінюється на різних етапах професіогенезу: на початку кар'єри домінують зовнішні мотиви (стабільність, винагорода, визнання), а зі зростанням досвіду - внутрішні (самоповага, компетентність, саморозвиток) [1, с. 19–20]. Для бізнес-установ це означає, що ефективна система управління персоналом має підтримувати еволюцію мотивації працівника - від зовнішнього стимулювання до внутрішнього залучення.

Змістові характеристики мотивації до кар'єрного зростання відображають не лише внутрішні переконання працівника, а й відповідають на запитання, що саме він вважає ознакою успішної кар'єри, які умови спонукають його до розвитку, а які - стримують. Мотивація не статичне явище, а динамічна структура, що змінюється під впливом досвіду, корпоративної культури, комунікаційних практик та загального стану організації. Тому її зміст доцільно аналізувати як результат взаємодії особистості й системи, в якій вона професійно реалізується.

Особистісні чинники становлять ядро мотиваційної структури індивіда, формуючи унікальний обрис мотивів, установок і прагнень, що спонукають до кар'єрного розвитку. Науковці наголошують, що внутрішня мотивація - орієнтація на інтерес, розвиток, вплив, досягнення - є найбільш стійкою основою для

довготривалого професійного зростання [48; 26]. Амбіційність як прагнення до відповідальності та суспільного визнання є важливим детермінантом активної кар'єрної поведінки. Працівники з високими кар'єрними амбіціями частіше долучаються до складних завдань, демонструють ініціативність і готовність виходити за межі посадових обов'язків. Потреба у визнанні, що є однією з трьох домінуючих потреб у моделі Макклелланда, відіграє центральну роль у формуванні кар'єрної мотивації, оскільки забезпечує зв'язок між особистими зусиллями та зовнішньою оцінкою [48, с.60-62]. Не менш важливою є потреба у впливі - прагнення формувати рішення, керувати процесами або людьми, брати участь у стратегічному розвитку компанії. Цей фактор резонує з потребою компетентності в теорії самодетермінації, де вплив розглядається як один із ключових компонентів внутрішньої мотивації [25, с.31-34].

Не менш значущим елементом мотиваційної структури є система цінностей працівника. У контексті сучасних викликів: війна, еміграційні процеси, зміна кар'єрних моделей, - зростає кількість людей, які шукають у праці сенс, можливість реалізувати власні цінності через професійну діяльність. Потреба в значущості, приналежності та можливості робити внесок у соціально вагомій справі стає новим маркером мотивації до зростання, що узгоджується з гуманістичними підходами до роботи.

Організаційні умови праці становлять одну з ключових змістових характеристик мотивації працівників до професійного розвитку. Згідно з двофакторною теорією Ф. Герцберга, працівник може бути мотивованим до розвитку лише за умов одночасної наявності гігієнічних факторів (стабільність, справедлива винагорода, умови праці) та чинників мотивації (визнання, досягнення, розвиток) [35]. Емпіричні результати дослідження "Умови праці та результативність роботи, 2023" підтверджують, що належні умови праці створюють базу для виникнення мотивації, яка у свою чергу впливає на готовність працівника до професійного зростання [42, с.115-130]. Працівники, які відчують

справедливість, підтримку й відкритість у комунікації, демонструють більшу готовність інвестувати у власний розвиток і розглядати кар'єрні підвищення як реальну перспективу.

Окремого значення в структурі мотивації до зростання набуває концепт емоційної заробітної плати, який охоплює такі виміри, як відчуття значущості, можливість впливати на рішення, підтримку з боку керівництва, внутрішній розвиток, позитивні стосунки в колективі та якісний мікроклімат. Дослідження "Емоційна заробітна плата: новий індикатор сталої еферктивності, 2023" доводить, що саме нематеріальні аспекти роботи є найбільш стійкими стимуляторами розвитку, оскільки забезпечують працівникові внутрішнє відчуття цінності та приналежності [20, с.1]. Концепція емоційної зарплати співвідноситься з теорією самодетермінації: автономія, компетентність і пов'язаність є фундаментальними психологічними потребами, і їх задоволення формує готовність до професійного зростання [25, с.23-45].

Мотивація працівників до кар'єрного зростання формується також у взаємодії з культурними нормами, соціальними очікуваннями та економічними умовами. Глобалізація, трансформація цінностей поколінь, зростання ролі балансу між роботою та життям, демографічні зміни - усе це впливає на зміст мотивації працівників. У контексті українських реалій вагому роль відіграють наслідки війни, економічна нестабільність і міграційні процеси, що змінюють саме уявлення працівників про безпеку, стабільність і професійне майбутнє. Як свідчать дослідження Н. Гуро та С. Довбні (2021), у нестабільних умовах зростає значення психологічної підтримки, чесної комунікації та безпечного середовища, що стають ключовими елементами мотивації до зростання [3, с.55-59].

У підсумку мотивація працівників до кар'єрного зростання постає як багатогранна система, що охоплює внутрішні прагнення, організаційні умови, культурні фактори та емоційні потреби. Її змістові характеристики відображають

взаємодію особистості з організацією, а структура мотивації є динамічною й потребує комплексних інтервенцій з боку бізнес-установ. Глибоке розуміння цих характеристик створює основу для формування персоналізованих стратегій розвитку, які сприятимуть як професійному зростанню працівників, так і зміцненню кадрового потенціалу організації.

1.3 Чинники мотивації працівників впливу на розвиток професійної кар'єри працівників бізнес-установ

Мотивація працівників до професійного й кар'єрного зростання формується під впливом взаємопов'язаних чинників, що відображають як внутрішні потреби особистості, так і зовнішні умови її професійного існування. У сучасних дослідженнях мотивація не є сталою характеристикою працівника, а постає результатом постійної взаємодії його індивідуальних орієнтирів, організаційних можливостей та ширших соціальних реалій.

Як зазначають автори статті “Фактори впливу мотивації працівників до роботи, 2024”, ефективне управління мотивацією можливе лише за умови усвідомлення роботодавцем потреб, цілей і очікувань працівників, адже саме ця взаємодія визначає вибір адекватних інструментів стимулювання та розвитку [19, с.113-114]. У науковій літературі також акцентується, що можливості кар'єрного зростання, професійної мобільності й розширення компетенцій посідають провідне місце серед мотиваційних чинників сучасних працівників. Зокрема, у дослідженні “Які чинники мотивують працівників на робочому місці, 2020” кар'єрне просування визначається як один із ключових мотиваторів поряд із безпекою зайнятості, якістю робочого середовища та справедливою винагородою [52, с.152]. Це підтверджує, що прагнення до професійного розвитку є не другорядним стимулом, а самостійним і фундаментальним мотивом трудової поведінки, який визначає довгострокові рішення працівника щодо участі в проєктах, ініціативності та лояльності до організації.

Сучасні бізнес-установи функціонують у динамічному середовищі, де цінності роботи, моделі зайнятості та очікування працівників змінюються швидше, ніж у попередні десятиліття! Тому розуміння чинників мотивації набуває особливого значення: саме вони визначають, чому працівник обирає залишатися в організації, розвиватися всередині неї та пов'язувати з нею своє професійне майбутнє. Зростає роль внутрішніх мотиваційних рушіїв, пов'язаних із самореалізацією, автономією, впливом і компетентністю, водночас зовнішні фактори, такі як: організаційні умови, система визнання, підтримка керівництва та можливості навчання - стають середовищем, яке або активує потенціал працівника, або стримує його.

З огляду на це, важливо розглядати чинники мотивації як багатовимірну систему, у якій внутрішні потреби особистості поєднуються з організаційними і соціальними умовами. Саме поєднання цих вимірів забезпечує здатність працівника будувати стале й осмислене кар'єрне зростання, а бізнес-установам - створювати ефективні інструменти розвитку персоналу. У цьому сенсі чинники мотивації становлять концептуальну основу для формування організаційно-методичних засад, на яких ґрунтується управління професійним розвитком персоналу.

Внутрішні чинники становлять фундамент мотиваційної сфери працівника, визначаючи його особисте бачення професійного розвитку, індивідуальні прагнення та готовність відповідати на виклики кар'єрної траєкторії. На відміну від зовнішніх стимулів, внутрішня мотивація формується «ізсередини», на перетині потреб, цінностей, стійких сенсів і мотиваційного досвіду. Саме тому багато дослідників підкреслюють, що внутрішні чинники є базовими у формуванні постійної кар'єрної поведінки та здатності працівника інвестувати в особистий професійний розвиток.

Згідно з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Райана, внутрішня мотивація ґрунтується на задоволенні трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та причетності. Коли працівник відчуває можливість самостійно ухвалювати рішення, впевнений у своїх професійних здібностях і має соціальну підтримку у колективі, він виявляє більшу готовність брати відповідальність та активно просуватися кар'єрною траєкторією [25, с.31-34]. У цьому сенсі внутрішня мотивація є стійкішою до зовнішніх змін, адже спирається на особистісний сенс та внутрішню зацікавленість.

Значну роль у формуванні внутрішніх мотиваційних установок відіграють потреби та мотиви, описані у класичних теоріях мотивації. А. Маслоу у своїй ієрархії потреб виділяв потребу у повазі та самореалізації як вершину людських прагнень. Саме ці потреби, що знаходяться на верхівці піраміди Маслоу, безпосередньо пов'язані з процесами кар'єрного розвитку. Досягнення поваги з боку оточуючих, визнання власної значущості, а також реалізація особистого потенціалу є ключовими мотиваторами для професійного зростання людини. Кар'єрний розвиток не обмежується лише матеріальними благами чи забезпеченням базових потреб. Він передбачає прагнення до особистісного зростання, розкриття талантів, підвищення кваліфікації та досягнення поставлених цілей. Саме тому потреби у повазі та самореалізації виступають рушійною силою для подолання професійних викликів, пошуку нових можливостей та постійного вдосконалення [46].

Теорія набутих потреб Д. Макклелланда також пояснює внутрішні чинники мотивації через домінування у людини потреби досягнення, потреби влади або потреби належності. Потреба досягнення, прагнення ставити складні цілі та досягати високих результатів, є одним із найпотужніших рушіїв розвитку кар'єри. Для деяких працівників більш актуальною є потреба у впливі, що проявляється у бажанні брати участь у прийнятті рішень, керувати командами, впливати на розвиток організації. Потреба приналежності є визначальною для тих, хто розглядає кар'єру у контексті групової взаємодії та командних цінностей [48].

Окрему увагу у науковій літературі приділяють мотиваційному профілю працівника, тобто унікальній комбінації його мотивів, цінностей, потреб та внутрішніх ресурсів. Як зазначають Є. Резвих та І. Булах, мотиваційний профіль дорослого працівника формується як інтеграція життєвого досвіду, професійних орієнтирів і суб'єктивних уявлень про успіх, що пояснює значні відмінності у реакціях різних працівників на однакові стимули [13, с.96-98]. Вивчення мотиваційного профілю дозволяє визначити, наскільки людина схильна до ризику, чи орієнтована вона на стабільність, чи відкрита до змін, чи прагне влади або компетентнісного росту. Зміна мотивів упродовж професійного життя також є важливим внутрішнім чинником. На думку Н. Афанасьєвої та Н. Світличної, структура мотивації змінюється залежно від етапів професіогенезу: на початку кар'єри домінують зовнішні позитивні мотиви (стабільність, оплата, перше визнання), тоді як із досвідом посилюється внутрішня мотивація: потреба у компетентності, стійкій самооцінці та самореалізації [1, с.19-20]. Це означає, що організаційні стимули мають різний вплив на працівників і вимагають гнучкості.

Ще одним важливим внутрішнім чинником є особистісні цінності. У сучасних соціокультурних умовах значна частина працівників, особливо покоління Y та Z, шукають у кар'єрі не лише матеріальних результатів, а й змістовності. Можливість реалізовувати власні цінності через професійну діяльність, а саме: долучатися до соціальних ініціатив, працювати в етичному бізнесі, підтримувати сталість чи інноваційні підходи - формує стійке відчуття залученості та підсилює мотивацію до зростання. У тих же випадках, коли цінності працівника конфліктують із цінностями організації, мотивація різко знижується навіть за сприятливих зовнішніх умов. Це підтверджує і глобальне дослідження Deloitte, згідно з яким працівники молодших поколінь значно частіше оцінюють роботу за критеріями відповідності особистим цінностям та впливу на суспільство [26].

Таким чином, внутрішні чинники мотивації до кар'єрного зростання охоплюють потреби, цінності, амбіції, уявлення про успіх, мотиваційний досвід та індивідуальну динаміку розвитку. Вони визначають, як саме працівник тлумачить

зовнішні стимули: чи вбачає у них можливості, чи загрози; і наскільки готовий включатися у процес професійного зростання. Усвідомлення цих внутрішніх чинників є необхідною передумовою побудови ефективних мотиваційних систем у бізнес-установах, оскільки лише врахування внутрішніх особливостей працівника дозволяє узгодити організаційні інструменти з його реальними потребами та кар'єрними очікуваннями.

Мотивація працівників бізнес-установ формується не лише під впливом внутрішніх потреб та організаційних умов, а й значною мірою залежить від зовнішнього макросередовища, у якому функціонує компанія. Сучасні тенденції глобалізації, нестабільності ринку праці, міграційних процесів, змін у цінностях поколінь і трансформації моделей зайнятості визначають рамкові умови, що формують кар'єрні очікування працівників і впливають на їхні мотиваційні орієнтації.

Згідно з аналітичними даними Міжнародної організації праці (МОП), глобальна нестабільність, дефіцит кадрів і посилення конкуренції за кваліфікованих працівників підвищують вагу нематеріальних стимулів та можливостей професійного розвитку як ключових факторів утримання персоналу [36, с.7]. Одним із найбільш впливових чинників є стан ринку праці, який визначає доступність можливостей для кар'єрного просування. У періоди економічної нестабільності, або криз зростає значення гарантій зайнятості, стабільності, безпеки та гнучких форм роботи - саме ці елементи стають базовими складовими мотивації працівників до професійного зростання. Дослідження МОП підтверджують, що за умов високої невизначеності посилюється орієнтація працівників на довгострокові можливості розвитку всередині організації та наявність гуманістично зорієнтованої корпоративної культури [37, с.12].

Для України особливо значущим середовищним чинником є вплив війни, внутрішньої та зовнішньої міграції, що радикально трансформує трудовий ринок.

Згідно зі звітом UNDP, українські працівники після 2022 року демонструють різке підсилення потреби у психологічній безпеці, стабільності, можливостях віддаленої роботи та підтримці з боку роботодавця, що безпосередньо формує їхню мотивацію до кар'єрного розвитку [59, 18]. Міграційні процеси, за даними МОП, створюють дефіцит кваліфікованої робочої сили та змінюють структуру мотивацій: працівники очікують більшої гнучкості, прозорості та можливостей навчання [38, 6].

Значну роль у формуванні мотивації відіграють також цінності поколінь Y і Z. Згідно з даними Deloitte «Глобальне опитування міленіалів та покоління Z, 2023», представники обох поколінь орієнтуються не лише на матеріальні стимули, а й на можливість впливу, сенсовність роботи, гнучкість, баланс між роботою та життям і розвиток компетентностей [26, 8-10]. Такі працівники вважають кар'єрне зростання не лише вертикальним, а й горизонтальним, віддаючи перевагу змінам ролей, участі у проєктах і набуттю нових навичок. Дослідження Дж. Твендж підтверджують: покоління Z має виражену потребу в автономії, психологічному комфорті та індивідуалізованих траєкторіях розвитку, що потребує адаптації традиційних HR-підходів [57, 96-103].

До макрорівневих чинників належать і гендерні трансформації трудового ринку. За даними World Economic Forum, участь жінок у високотехнологічних та управлінських сферах стабільно зростає, що формує новий запит на інклюзивні практики кар'єрного розвитку, підтримку материнства та гнучкі моделі зайнятості. Це безпосередньо впливає на формування мотивації жінок до кар'єрного зростання, посилюючи роль таких чинників, як автономія, справедливість та можливість самореалізації [61, 31-34; 52-60]. Вагомими залишаються й освітній рівень, професійна мобільність і культурний капітал працівника. Дані OECD показують, що працівники з високим рівнем освіти та навичками безперервного навчання набагато частіше орієнтовані на кар'єрний розвиток, беруть участь у програмах підвищення кваліфікації та шукають можливості для професійного зростання всередині компанії [54, с.18-21; с.46-48].

В умовах глобальної конкуренції доступ до навчання стає одним із найважливіших факторів мотивації. кар'єрний розвиток, беруть участь у програмах підвищення кваліфікації та шукають можливості професійного зростання всередині компанії. Саме тому в умовах глобальної конкуренції доступ до навчання стає одним із ключових середовищних детермінантів мотивації [53, с.112-115].

Окремої уваги заслуговує поширення гібридних форматів роботи, яке суттєво вплинуло на мотиваційні установки працівників після пандемії COVID-19. Згідно з даними McKinsey, працівники, які мають можливість працювати гнучко, демонструють вищу залученість, готовність до розвитку та більшу лояльність до роботодавця. Гібридна робота стає одним із ключових нематеріальних чинників мотивації до кар'єрного просування, особливо серед молодших поколінь [51, с.14].

Таким чином, середовищні чинники формують стратегічні умови, у яких розвивається мотивація працівників. Усі вони: економічна динаміка, трансформація поколінь, зміни у структурі зайнятості, міграція та глобалізація - задають нові вимоги до системи управління людськими ресурсами в бізнес-установах. Це означає, що організації повинні адаптувати свої мотиваційні стратегії до макротрендів, поєднуючи індивідуалізовані підходи з розумінням глобальних викликів.

Організаційно-методичні чинники мотивації працівників до розвитку професійної кар'єри в бізнес-установах визначаються як сукупність інструментів, процедур і правил. Вони дають змогу організації цілеспрямовано впливати на внутрішні мотиви персоналу, адаптуватися до зовнішніх викликів і трансформувати загальні мотиваційні установки в конкретні траєкторії кар'єрного розвитку. На відміну від внутрішніх і середовищних чинників, які значною мірою залежать від особистісного контексту, організаційно-методичні є зоною відповідальності роботодавця: саме через них відбувається трансляція цінностей і

стратегії компанії у формати навчання, оцінювання, супроводу та просування персоналу.

Одним із ключових інструментів сьогодні розглядають індивідуальні плани розвитку працівників (Individual Development Plan, IDP). У міжнародних дослідженнях персональні плани розвитку описуються як засіб узгодження цілей організації з професійними цілями працівника та підвищення його відповідальності за власну кар'єру; вони поєднують самооцінку компетентностей, цільові орієнтири та узгоджений із керівником або ментором план освітніх і кар'єрних кроків. [23]

На думку С. А. Прохоровської, в умовах сучасних викликів система мотивації персоналу має спиратися не лише на оплату праці, а й на інструменти розвитку, які забезпечують відчуття перспективи й професійного зростання; індивідуальні плани розвитку є одним із таких інструментів, оскільки формують прозору логіку переходу від поточної посади до бажаних ролей [12, с. 46–48].

Важливе місце серед організаційно-методичних чинників посідають наставництво та кар'єрний коучинг. У дослідженні О. Никоненко та Н. Данкович показано, що кар'єрний коучинг сприяє зростанню мотивації до досягнення та підвищенню усвідомленості працівників щодо власних кар'єрних цілей; авторки підкреслюють, що індивідуальна робота з коучем допомагає працівникові пов'язати особистісні мотиви з можливостями в організації та знизити невизначеність щодо подальших кроків [9, с. 259–268].

У науковій літературі наставництво розглядається як інструмент передачі досвіду, соціальної підтримки та професійного супроводу, який сприяє адаптації новачків і формуванню довіри до організації. Зокрема, О. Никоненко та Н. Данкович показують, що коучингово-наставницькі практики підсилюють мотивацію працівників, допомагають узгодити особисті та організаційні цілі й формують готовність до кар'єрного розвитку [9, с. 259–268]. Таким чином,

менторські програми та коучинговий супровід виступають «м'якими» організаційно-методичними чинниками, які посилюють внутрішню мотивацію працівника до розвитку та роблять кар'єрні траєкторії більш керованими.

До організаційно-методичних чинників також належать моделі компетентностей та системи оцінювання результативності, зокрема процедури зворотного зв'язку за підходом 180°/360°. Дослідження С. Флетчер і К. Болді показують, що 360°-оцінювання, за умови коректного методичного впровадження, підвищує усвідомленість працівників щодо власних сильних і слабких сторін, підтримує розвиток лідерського потенціалу та сприяє плануванню кар'єрного зростання [29, с.10869-10872].

Українські автори З. Кобеля, С. Тодорюк і М. Чумак, аналізуючи системи мотивації персоналу в торговельних підприємствах, наголошують на важливості поєднання об'єктивних критеріїв оцінювання, прозорих процедур атестації та зворотного зв'язку як умов збереження персоналу й формування довіри до кар'єрних рішень керівництва [4, с.45]. У роботі К. Леміш, А. Суслик і В. Швачко система мотивації персоналу описується як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Автори підкреслюють необхідність комплексного підходу, де оцінювання, навчання й заохочення взаємопов'язані й спрямовані на довгостроковий розвиток кадрів [6, с.3].

Окремий блок організаційно-методичних чинників становлять програми навчання, ротацій та корпоративні університети, які забезпечують безперервний розвиток компетентностей і внутрішню мобільність персоналу. Аналітичні огляди консалтингових компаній у сфері управління персоналом свідчать, що корпоративні університети та інтегровані навчальні екосистеми розглядаються як стратегічний інструмент підготовки кадрового резерву, формування лідерів і підтримки кар'єрних траєкторій працівників [27].

В українському контексті потребу в системному навчанні та розвитку персоналу як складовій мотивації до праці й кар'єри відзначають С. Прохоровська, акцентуючи, що в умовах нестабільної економіки саме можливості професійного зростання стають чинником утримання та залученості працівників [12, с.47].

Суттєвим організаційно-методичним чинником є політика нематеріальної мотивації, яка оформлюється через програми визнання, гнучкі формати зайнятості, підтримку балансу «робота - життя», розвиток корпоративної культури довіри та взаємоповаги. У статті Л. Щетініної, С. Рудакової та І. Лобунець негрошова мотивація розглядається як спосіб підвищення ефективності праці. Авторки підкреслюють роль визнання, можливостей розвитку й участі у прийнятті рішень як чинників, що не потребують прямих фінансових витрат, але значно підсилюють залученість персоналу [16, с.272].

Концепція «емоційної зарплати» поглиблює це розуміння, описуючи нематеріальні компоненти винагороди: відчуття сенсу роботи, автономію, навчальні можливості, підтримку колективу, - як ключові індикатори стабільної та ефективної роботи працівників і організації [18, с.6]. Таке трактування прямо зв'язує організаційні та методичні рішення (наставництво, зворотний зв'язок, участь у проєктах) із збереженням внутрішньої мотивації до кар'єрного зростання.

Окрім переліченого, до організаційно-методичних чинників належать управлінські стилі керівників і якість внутрішньої комунікації. Сучасні дослідження мотивації працівників демонструють: підтримувальний стиль лідерства (коучинг і партнерство), підвищує готовність персоналу до відповідальності за власну кар'єру, ініціювання навчання та внутрішніх змін. Натомість авторитарні й бюрократичні стилі управління знижують довіру до організаційних рішень та довгострокову мотивацію до розвитку у компанії.

У цьому контексті організаційно-методичні чинники виступають «зв'язувальною ланкою» між внутрішньою мотивацією працівників і зовнішніми ринковими умовами. Саме через індивідуальні плани розвитку (IDP), наставництво, системи оцінювання, програми навчання та політики нематеріальної мотивації бізнес-структура перетворює загальні концепції управління персоналом у конкретні, вимірювані практики підтримки кар'єрного зростання. [12, с.47].

Аналіз внутрішніх, зовнішніх і навколишніх чинників мотивації працівників бізнес-установ показує, що кар'єрне зростання є результатом взаємодії різнорівневих стимулів. Внутрішні чинники: потреби, цінності, амбіції, мотиваційний профіль, - визначають індивідуальну динаміку розвитку працівника та його готовність до професійного зростання. Саме вони визначають необхідність індивідуалізованих підходів, застосування IPD, гнучких траєкторій кар'єрного росту і персоналізованих форматів навчання. Організаційні чинники створюють робоче середовище та задають рамки для реалізації внутрішніх стимулів працівника. Умови праці, система визнання, прозорість процедур просування, доступ до ресурсів і підтримка керівника визначають, наскільки компанія може перетворити мотиваційний потенціал у реальні дії. Саме організація обирає методи, політики і управлінські практики, що стимулюють кар'єрний розвиток персоналу. Середовищні чинники: стан ринку праці, економічна ситуація, соціокультурні трансформації, глобалізація та війна, - визначають контекст, у якому функціонує бізнес і вимагають адаптації організаційних інструментів до нових викликів. У цьому поєднанні чинників формується розуміння, що організаційно-методичні засади розвитку мотивації працівників - це цілісна система, яка узгоджує потреби особистості з стратегічними цілями компанії і забезпечує стабільну підтримку кар'єрного зростання.

У подальшому викладі ключові поняття дослідження використовуються в такому операційному значенні.

Мотивація працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання – це інтегральна характеристика внутрішньої та зовнішньої готовності працівника інвестувати в власний професійний розвиток, брати на себе розширену відповідальність, опановувати нові ролі й просуватися в ієрархії посад або експертних статусів у межах бізнес-установи. Операційно в емпіричному дослідженні мотивація до кар'єрного зростання вимірюється за допомогою інтегрального індексу

Кар'єрне зростання працівників бізнес-установ – це послідовний перехід працівника на вищі рівні професійної відповідальності та впливу, який може здійснюватися як вертикально (зміна посадового рівня, управлінські ролі), так і горизонтально (розширення експертності, участь у складніших проєктах, ротації між функціями). У межах роботи кар'єрне зростання розглядається не лише як зміна посади, а як розвиток компетентностей, впливу та залученості працівника до стратегічно важливих завдань. Емпірично воно опосередковано відображається через наявність досвіду підвищення, участь у ротаціях і проєктах, наміри подаватися на внутрішні вакансії та планувати кар'єрні переходи в межах організації.

Організаційно-методичні засади розвитку мотивації працівників до кар'єрного зростання – це цілісна система принципів, політик, ролей, процедур, інструментів і метрик, за допомогою яких бізнес-установа формує, підтримує та посилює мотивацію працівників до професійного й кар'єрного розвитку. До складу засад входять:

- організаційний компонент (кар'єрна архітектура, політики просування, внутрішній;
- ринок можливостей, ролі HR та керівників);
- методичний компонент (індивідуальні плани розвитку, наставництво/коучинг, оцінювання 180°/360°, навчальні програми, ротації);

- інформаційно-комунікаційний компонент (канали інформування, правила комунікації, опис зустрічі, історії успіху);
- правовий та етичний компонент (дотримання законодавства, недискримінація, рівний доступ до можливостей);
- моніторингово-аналітичний компонент (HR-аналітика, система показників ефективності, регулярний перегляд політик).

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено всебічний теоретичний аналіз поняття мотивації працівників до кар'єрного зростання та чинників, що впливають на її динаміку у сучасних бізнес-структурах. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що мотивація кар'єрного розвитку є багатовимірним явищем, що формується під впливом поєднання внутрішніх потреб працівника, організаційних умов та ширших соціально-економічних обставин. Мотивація виступає не лише як прагнення до підвищення посади або матеріальних благ, а як цілісна система орієнтацій, що охоплює потребу в автономії, компетентності, приналежності, професійній самореалізації та соціальному визнанні.

У процесі дослідження було уточнено зміст та структуру мотивації на основі провідних класичних і сучасних теорій (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, В. Врума, Е. Десі та Р. Райана), а також сучасних психологічних досліджень мотивації дорослих. На цій основі встановлено, що мотиваційна структура працівника включає різні групи мотивів: внутрішні, зовнішні позитивні та зовнішні негативні, які взаємодіють між собою і формують індивідуальний мотиваційний профіль. Особливу увагу приділено тому, що домінування певних мотивів змінюється залежно від етапу професіогенезу, накопиченого досвіду та особистісних цінностей.

Крім того, систематизовано чинники, що впливають на розвиток професійної кар'єри у бізнес-структурах. Встановлено, що внутрішні чинники (цінності, амбіції, потреба у визнанні та впливі) створюють основу для довгострокової мотивації, тоді як організаційні чинники визначають можливості її реалізації через умови праці, систему підтримки, корпоративну культуру, доступ до навчання та прозорість процедур кар'єрного зростання. Середовищні чинники, такі як економічна нестабільність, трансформації ринку праці, зміна поколінь та трудових орієнтацій, формують рамки функціонування бізнес-структури, визначаючи актуальні очікування працівників щодо кар'єрного зростання.

Загалом, узагальнення теоретичних положень дозволило здійснити логічний перехід до наступного етапу дослідження: визначення організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників до кар'єрного зростання. Встановлено, що інтеграція внутрішніх, зовнішніх та середовищних чинників обумовлює необхідність системних підходів до управління мотивацією, що враховують індивідуальні особливості працівників і стратегічні цілі організації. Таким чином, проведений теоретичний аналіз сформував цілісне уявлення про природу мотивації кар'єрного зростання та чинники її розвитку, створюючи концептуальну основу для подальшого обґрунтування методичних підходів у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 2

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

2.1. Стан сформованості організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання

Організаційно-методичні засади розвитку мотивації до кар'єрного зростання – це цілісна система принципів, політик, ролей, процедур, інструментів та метрик, що інституціоналізує в бізнес-установі прозорі можливості вертикальної й горизонтальної кар'єри та забезпечує безперервний професійний розвиток працівників через керовані (керівництвом і HR) та самокеровані (самим працівником) впливи. Структурно засади охоплюють:

1. організаційний блок (стратегія, політики, ресурси, відповідальні);
2. методичний блок (моделі компетентностей, інструменти розвитку, оцінювання, навчальні формати);
3. інформаційно-комунікаційний блок (канали, прозорість правил, внутрішній маркетплейс можливостей);
4. правовий та етичний блок (дотримання законодавства, недискримінація, рівність доступу);
5. моніторингово-аналітичний блок (аналітика HR-даних).

Отже, організаційно-методичні засади розвитку мотивації працівників до кар'єрного зростання можна розуміти як набір правил і зрозумілих кроків, за якими компанія допомагає людям рости в професії. Йдеться не тільки про підвищення на посаді, а й про можливість розвивати компетентності, змінювати роль усередині підрозділу, переходити між командами та отримувати чесну винагороду за кращі результати. Працівник повинен бачити, які саме вимоги висуваються до наступного рівня і що потрібно зробити, щоб туди перейти. Компанія, зі свого боку, бере на

себе обов'язок пояснити правила гри, дати доступ до навчання і мати прозору систему оцінювання.

Теоретико-методологічні підвалини запропонованих засад спираються на узгоджене поле сучасних теорій мотивації та кар'єри, які взаємодоповнюють одна одну. Відповідно до теорії очікувань В. Врума, працівник докладатиме зусиль, якщо бачить реалістичний зв'язок між своїми діями, досяжними й цінними для нього результатами та відповідною винагородою [60]; водночас теорія справедливості Дж. Адамса підкреслює, що ці результати й винагороди мають сприйматися як справедливі порівняно з референтною групою [17, с.422-436]. Двохфакторна модель Ф. Герцберга уточнює рамку: підтримання належних «гігієнічних» умов (політики, оплата, безпека) необхідне, але справжній потяг до кар'єрного зростання формують мотиваційні чинники: визнання, змістовність роботи, можливості розвитку [35]. У логіці теорії цілей Е. Локка кар'єрний прогрес прискорюють конкретні, достатньо складні, але досяжні індивідуальні цілі розвитку, погоджені з менеджером і підкріплені зворотним зв'язком [44].

Теорія самодетермінації Р. Десі та Е. Раяна додає, що стійка внутрішня мотивація виникає там, де організація підтримує автономію працівника, розбудову його компетентності та відчуття приналежності до команди [25].

Концепції протейської (protean) і безмежної (boundaryless) кар'єри зміщують акцент на самокерованість і внутрішню мобільність: працівник вибудовує гнучкі траєкторії, переходить між ролями й підрозділами, а компанія створює прозорі можливості для таких переходів [33, с.132-145; 19].

Нарешті, підходи обміну та сигналізації конкретизують механіку взаємодії: роботодавець подає чіткі сигнали щодо вимог, критеріїв просування та винагород, а працівник, розуміючи ці сигнали, інвестує у власний людський капітал, що в підсумку узгоджує інтереси сторін і підсилює мотивацію до кар'єрного зростання.

Зазначене можна об'єднати в кілька простих ідей. По-перше, люди більше стараються, коли розуміють, що їхні зусилля справді ведуть до результату і що цей результат для них цінний. По-друге, відчуття справедливості дуже важливе: якщо працівник бачить, що правила однакові для всіх і рішення щодо підвищень не залежать від симпатій, мотивація зростає. По-третє, окрім зарплати, сильно працюють речі, пов'язані з розвитком і визнанням: можливість навчатися, мати ментора, отримувати зворотний зв'язок і бачити власний прогрес.

Побудова організаційно-методичних засад спирається на людиноцентризм і рівний доступ: правила мають працювати без упереджень (zero-bias) та відповідати принципам DEI (Diversity - різноманітність, Equity - справедливість, Inclusion - інклюзивність), щоб кожен працівник бачив справедливі можливості зростання. Прозорість і формалізація є не менш важливими: чітко прописані кар'єрні шляхи та зрозумілі правила конкурсу зменшують «сіру зону» інтерпретацій. Засади втілюються партисипативно: кар'єрою керують співробітник, лінійний менеджер і HR, а рішення приймаються у дусі діалогу. Розвиток має бути безперервним і гнучким: індивідуальні траєкторії, підхід 70-20-10 та microlearning дозволяють рухатися малими кроками й швидко адаптуватися до змін.

Усі рішення повинні бути обґрунтованими - базуватися на HR-аналітиці, а результати навчання оцінювати за моделями Кіркпатрика (Kirkpatrick) і Філіпса (Phillips) [41; 54]. Етичність і психологічна безпека є обов'язковими умовами: організація запобігає токсичному лідерству, підтримує культуру поваги та довіри. Ці принципи підсилює цифровізація: LMS (Learning Management System) - «система керування навчанням»/LXP (Learning Experience Platform) - «платформа навчального досвіду», внутрішній маркетплейс можливостей і аналітика даних роблять процеси розвитку прозорими, керованими й вимірюваними. У підсумку засади стають зрозумілими й дієвими для всіх учасників, що безпосередньо підвищує мотивацію до кар'єрного зростання.

На практиці це перетворюється на кілька зрозумілих інструментів. У компанії має бути описано, які є кар'єрні траєкторії (управлінська, експертна, проєктна), що відрізняє один рівень від іншого і які компетентності треба підтвердити. Для кожного працівника варто скласти індивідуальний план розвитку з конкретними цілями на рік. Корисно запровадити періодичні розмови між працівником і менеджером про розвиток (не лише про KPI), а також наставництво, участь у коротких ротаціях і «стретч»-завданнях, де можна безпечно спробувати себе в складнішій ролі. Вакансії й внутрішні можливості краще публікувати відкрито, щоб усі мали рівний доступ, а не дізнавалися «по знайомству». Комунікація відіграє не меншу роль, ніж формальні документи. Якщо правила просування складні або сховані, люди швидко втрачають інтерес. Тому варто мати простий довідник про кар'єру в компанії, приклади історій успіху, регулярні огляди доступних курсів і нагадування про те, як оновити свій план розвитку. Важливо дбати про психологічну безпеку: коли помилки не караються публічно, а обговорюються конструктивно, працівники охочіше беруть на себе амбітні завдання, що прямим чином сприяє зростанню.

Щоб ці засади не залишилися «на папері», доцільно рухатися поетапно. Спочатку корисно провести коротке опитування і подивитися на наявні дані: скільки людей мають плани розвитку, як часто підвищення відбуваються всередині компанії, скільки вакансій закривається внутрішніми кандидатами. Далі - спробувати пілот у кількох командах: домовитися про регулярні розмови про розвиток, запустити наставництво, відкрити внутрішній конкурс на проєкти. Після пілоту інструменти можна підправити і вже потім масштабувати на інші підрозділи. Оцінювати успіх варто просто і зрозуміло. Добре, коли зростає частка внутрішніх призначень, скорочується час до першого підвищення, підвищується показник залученості працівників і зменшується плинність кадрів. На рівні «сьогодні і зараз» можна відстежувати, скільки людей має актуальний план розвитку і проходить навчання, а також чи вистачає менторів і чи відбуваються

розмови «менеджер - працівник» за графіком. Якщо ці проміжні показники рухаються вгору, зазвичай через кілька місяців покращуються і кінцеві результати.

Звісно, є ризики. Найпоширеніші - це формальний підхід («для галочки»), нерівний доступ до можливостей і перевантаження менеджерів паперовою роботою. Тут допомагають прості шаблони документів, короткі інструкції замість довгих регламентів, а також мінімальна автоматизація в навчальній платформі: щоб зібрати план розвитку, записатися на курс чи податися на внутрішню вакансію можна було в кілька кліків. Варто також стежити за неупередженістю рішень: корисно час від часу переглядати статистику підвищень за підрозділами й групами, аби уникнути «скляних стель».

Для українського контексту важливо пам'ятати про гнучкість умов праці (дистанційні формати, релокації) і про підтримку добробуту працівників. Компанії, які поєднують чіткі кар'єрні правила з людським ставленням і можливістю навчатися «малими кроками», зазвичай краще утримують таланти та швидше закривають внутрішні вакансії. У підсумку організаційно-методичні засади не тільки підвищують мотивацію окремих людей, а й роблять роботу бізнес-установи стабільнішою і передбачуванішою: легше планувати кадровий резерв, підтримувати стандарти якості й не втрачати експертизу під час змін.

Практична значущість запропонованих засад для бізнес-установи полягає в тому, що вони безпосередньо впливають на швидкість і якість кадрових рішень та стабільність команди. По-перше, прозорі кар'єрні маршрути, внутрішній маркетплейс можливостей і регулярні розмови про розвиток підвищують частку внутрішніх призначень і скорочують час закриття вакансій, адже пошук кандидатів відбувається всередині підготовленого пулу. По-друге, системні плани розвитку, менторство й справедливі правила просування знижують плинність і втрати експертизи: працівники бачать перспективу й залишаються довше, а критичні знання не «вигорають» разом із відходом окремих фахівців. По-третє, формалізовані критерії переходів між рівнями та єдині підходи до оцінювання

роблять кар'єрні рішення прогнозованими й справедливими, зменшуючи простір для суб'єктивізму та конфліктів. По-четверте, регулярні оцінювання талантів (talent-review), використання матриці «9-Box» і ротації формують реальний кадровий резерв як для керівних, так і для експертних ролей, що підвищує керованість ризиків і забезпечує безперервність бізнес-процесів. Нарешті, поєднання ІПД з персоналізованим навчанням через LMS/LXP підвищує залученість і переносить відповідальність за кар'єру від «тільки HR» до партнерської моделі «працівник - менеджер - HR», у якій кожен бачить свою роль і внесок у результат.

Показовими для розуміння організаційно-методичних засад розвитку мотивації до кар'єрного зростання є практики провідних міжнародних компаній, у яких система роботи з персоналом свідомо будується як довгострокова інвестиція в людський капітал. Так, у мережі McDonald's кар'єрний розвиток працівників є складовою бізнес-моделі: за даними компанії, переважна більшість менеджерів ресторанів розпочинали кар'єру з позиції лінійного персоналу, а внутрішнє просування розглядається як базовий принцип кадрової політики [50].

У наукових дослідженнях корпорацію часто розглядають як масштабну платформу для впровадження та тестування HR-інновацій. Як зазначає Д. Фейрхерст у статті "McDonald's: як лабораторія HR-розвитку?", глобальна мережа компанії створює унікальне середовище для стандартизованого, але гнучкого впровадження навчальних і кар'єрних моделей у реальних умовах масового бізнесу [28, с. 7–20]. Таке середовище дає змогу формувати стандартизовані, але водночас гнучкі механізми підтримки професійного розвитку, які забезпечують передбачувані результати незалежно від країни чи формату ресторанів.

У дослідженні McDonald's Organizational Development підкреслено, що корпоративна система розвитку персоналу ґрунтується на декількох ключових методичних компонентах: стандартизованому навчанні, програмі наставництва,

регулярному оцінюванні, поетапній побудові кар'єрної траєкторії та використанні внутрішніх конкурсів для просування працівників [50].

Науковці відзначають, що така комплексна модель сприяє формуванню стабільної внутрішньої мотивації до розвитку, оскільки працівники чітко розуміють логіку кар'єрного шляху та отримують постійний доступ до ресурсів і підтримки. Водночас вона підсилює й зовнішню позитивну мотивацію, адже підвищення статусу, зростання відповідальності чи участь у програмах навчання мають відчутну цінність у корпоративній культурі компанії [28].

Значний внесок у посилення кар'єрної мотивації працівників роблять глобальні ініціативи McDonald's у сфері освіти. Програма Archways to Opportunity, представлена в офіційних матеріалах компанії, забезпечує співробітникам доступ до освітніх грантів, навчальних курсів, підтримки у здобутті середньої та вищої освіти [49]. Це формує важливий організаційно-методичний чинник: можливість довгострокового професійного зростання, яке виходить за межі конкретної посади. Фактично компанія інституційно підтримує прагнення до розвитку, створюючи умови, у яких кар'єрне зростання стає реалістичним і планованим.

Загалом кейс McDonald's демонструє, як поєднання внутрішніх, зовнішніх та середовищних чинників може бути організовано у цілісну систему організаційно-методичної підтримки мотивації працівників. Компанія використовує прозорі процедури просування, розгалужені навчальні програми, інструменти наставництва і корпоративної культури, підсилені соціальними ініціативами у сфері освіти [28; 49; 50]. Таким чином, McDonald's є прикладом бізнес-установи, де мотивація до кар'єрного розвитку не лише декларується, а інтегрується в операційну модель організації та підтверджується науковими дослідженнями.

Показовим прикладом організації, яка системно формує організаційно-методичні засади розвитку мотивації персоналу, є Apple Inc. У наукових дослідженнях Apple розглядають як компанію з унікальною моделлю управління

талантами, що поєднує високі стандарти результативності із сильною внутрішньою культурою, орієнтованою на інновації та професійне зростання співробітників [57].

Важливою особливістю Apple є те, що кар'єрна мотивація працівників підтримується не лише матеріальними стимулами, а насамперед організаційною культурою високих очікувань, де співробітники залучені до вирішення складних, творчих завдань. Дослідники наголошують, що така культура формує внутрішню мотивацію через потребу в компетентності та автономії, що корелює з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Райана [32].

Система розвитку персоналу в Apple включає безперервне навчання, ротації ролей, міжфункціональні проєкти, що створюють природні умови для кар'єрного зростання. За даними Harvard Business Review, компанія активно використовує формат creative collaboration, який формує відчуття причетності та посилює мотивацію до розвитку всередині команди [31].

Особливе місце посідає робота Apple з лідерським потенціалом. Програма Apple University, створена безпосередньо всередині корпорації, є прикладом організаційно-методичного інструменту, який поєднує педагогічні підходи до розвитку менеджерів з цінностями компанії та її продуктовою філософією. Згідно з аналітичним звітом Bloomberg Businessweek 2014, Apple University виконує функцію внутрішнього корпоративного університету, спрямованого на формування компетентностей, необхідних для кар'єрного просування [21].

Крім того, Apple впроваджує розвинену систему зворотного зв'язку та оцінювання результативності. Як підкреслює С. Гхош, компанія застосовує комплексні методи оцінювання, що враховують індивідуальні результати, командний внесок, інноваційність і відповідність корпоративним цінностям Apple [32]. Це сприяє формуванню прозорих кар'єрних траєкторій і забезпечує співробітникам розуміння власних перспектив розвитку.

Таким чином, кейс Apple демонструє, як інноваційна бізнес-установа може інтегрувати внутрішні, організаційні та методичні чинники у цілісну систему підтримки кар'єрної мотивації. Поєднання корпоративної культури, безперервного навчання, лідерських програм і прозорого оцінювання створює умови, у яких працівник бачить логіку й реалістичність свого професійного зростання.

Компанія Uber Technologies Inc. є одним із найвідоміших прикладів бізнес-установи, яка активно формує мотиваційне середовище через гнучкі організаційні практики, інноваційні підходи до навчання та прозорі механізми розвитку персоналу. У науковій літературі Uber часто аналізують як модель платформи, що поєднує технологічну інтеграцію із специфічною структурою мотивації працівників та виконавців. Згідно з дослідженням А. Розенблат та Л. Старк, Uber застосовує алгоритмічне управління, що впливає на поведінку та мотиваційні стратегії працівників через рейтинги, автоматизований фідбек та інформаційну асиметрію між платформою та виконавцями [55].

Подібні висновки подають М. Лі, Д. Кусбіт, Е. Метскі та Л. Даббіш, підкреслюючи, що алгоритмічні інструменти формують зовнішні організаційні чинники мотивації: вони визначають доступ до замовлень, рівень завантаження, якість сервісу й очікування щодо поведінки виконавців. Автоматизація управлінських рішень стимулює працівників до підвищення ефективності та надійності [43].

Важливим елементом організаційно-методичної системи Uber є навчальні та сертифікаційні програми. За даними Harvard Business School Case Collection, компанія впроваджує стандартизоване onboarding-навчання, інструктивні модулі, а також більш просунуті програми для водіїв-партнерів, які включають тренінги з комунікації, роботи з конфліктами, безпеки і сервісного лідерства [42].

Окремо виділяється впровадження Uber програм “Uber Pro” та “Uber Expert” - систем, які надають бонуси, можливості професійного розвитку та пріоритетний доступ до замовлень. Дослідження показують, що такі програми не тільки підвищують зовнішню позитивну мотивацію, але й сприяють формуванню внутрішньої залученості через відчуття прогресу й визнання [34].

З погляду організаційної культури, Uber модернізував свої принципи після кризи 2017 року, змінивши стратегічний акцент на лідерство підтримки, інклюзивність та розвиток кар’єри. Згідно зі звітом Uber People & Culture Report 2021, компанія створила оновлену систему оцінювання, сесії зворотного зв’язку, внутрішні програми менторства та навчання для менеджерів, що спрямовані на зниження плинності кадрів і підтримку кар’єрних траєкторій [58].

Таким чином, кейс Uber демонструє, як сучасна технологічна бізнес-установа може інтегрувати дані, алгоритми та людські ресурси в єдину систему розвитку мотивації. Компанія поєднує гнучке організаційне середовище, цифровий моніторинг поведінки, навчальні програми та системи винагород, створюючи власну модель підтримки кар’єрного зростання. З огляду на це, досвід Uber є корисним прикладом того, як цифрові інструменти можуть функціонувати як організаційно-методичні чинники мотивації у сучасному бізнесі.

На основі теоретичного аналізу та емпіричних даних побудовано структурно-логічну модель організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар’єрного зростання (рис. 2.1). Модель відображає послідовність переходів від індивідуальних мотиваційних передумов до організаційних процесів і кінцевих результатів для працівника та компанії.

Рис. 2.1. Структурно-логічна модель організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар’єрного зростання

Модель розвитку мотивації працівників



Модель складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків.

Блок 1. Внутрішні мотиваційні передумови працівника

Сюди належать потреби в самореалізації, визнанні, компетентності, автономії та приналежності, кар'єрні амбіції, цінності й мотиваційний досвід. У моделі цей блок відображає рівень CAREER_MOTIVATION та результати першого опитування («Чинники мотивації працівників до кар'єрного розвитку»), де внутрішня мотивація виявилася домінуючою ($M \approx 4,16$ бала).

Блок 2. Організаційно-методичні умови та інструменти

Він включає структуровані елементи системи HR-управління, що безпосередньо формують середовище кар'єрного розвитку:

- політики та кар'єрна архітектура (РСА);
- індивідуальні плани розвитку (IDP);
- наставництво й коучинг (MENT);
- системи зворотного зв'язку 180°/360° та регулярні one-on-one (FEED);

- навчальна екосистема, час на навчання (LEARN);
- програми ротацій і внутрішньої мобільності (ROT);
- системи визнання та нематеріальної мотивації (REC);
- умови автономії, розвитку компетентності й психологічної безпеки (AUTON, COMP, RELAT).

Блок 3. Процеси організованого й самокерованого розвитку

Це динамічна частина моделі: реалізація ППР, участь у наставництві, проходження навчальних програм, залучення до ротацій, виконання «stretch-завдань», ініціювання кар'єрних розмов із керівником. Тут відбувається перетворення організаційно-методичних засад (Блок 2) на реальні дії працівників. У моделі цей блок пов'язаний із підшкалою ACTIONS та показниками участі в програмах розвитку.

Блок 4. Результати для працівника та організації

До результативного блоку входять:

- суб'єктивні результати: підвищення усвідомленої мотивації до кар'єри, відчуття справедливості, залученість, намір залишатися в організації;
- об'єктивні результати: зростання частки внутрішніх підвищень, скорочення часу до промо, збільшення внутрішніх ротацій, стабілізація кадрового складу.

Частина показників (наприклад, частка внутрішніх призначень, плинність) вимірюється за даними HR-аналітики.

2.2 Діагностика та обґрунтування організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання

Ефективне впровадження організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників потребує ґрунтовного емпіричного аналізу умов, у яких функціонує конкретна бізнес-установа, а також чинників, що впливають на кар'єрні орієнтації її персоналу. Діагностика виступає ключовим інструментом, який дозволяє не лише виявити актуальний стан мотиваційного середовища, а й окреслити точки зростання, визначити рівень зрілості HR-процесів та з'ясувати, наскільки внутрішні політики узгоджені з потребами працівників. Саме емпіричні дані дають можливість обґрунтувати вибір організаційно-методичних засад, адаптувати їх до специфіки компанії та забезпечити практичну цінність запропонованих рекомендацій. Розглянемо специфіку функціонування компанії Alpi.ua, методику збору емпіричних даних та результати анкетування працівників, які дають змогу оцінити стан організаційно-методичних засад розвитку мотивації до кар'єрного зростання.

Об'єктом емпіричного дослідження виступає онлайн-школа Alpi.ua, що надає освітні послуги у сфері цифрових технологій та штучного інтелекту у дистанційному форматі. Школа функціонує як сучасна освітня платформа, що поєднує асинхронне навчання, підтримку кураторів та залучення учасників до практичних проєктів. Гнучка структура, розподілена команда та відсутність фізичного робочого простору створюють специфічне організаційне середовище, у якому кар'єрний розвиток визначається передусім можливостями підвищення ролі, відповідальності, експертності й залученості до освітніх продуктів. Такий формат передбачає високий рівень самостійності працівників, що робить вивчення їхньої мотивації до професійного зростання особливо актуальним.

У дослідженні взяли участь 27 співробітників, що представляють різні вікові групи, посади та стажі роботи, що забезпечує достатню репрезентативність вибірки для внутрішнього аналізу мотиваційного середовища організації.

За віковими характеристиками, вибірка складається переважно з молодих фахівців: 37% респондентів віком до 25 років; 41% у групі 25-34 роки, що разом становить 78% персоналу. Групи 35-44, 45-54 та 55+ представлені менше, що цілком відповідає загальній тенденції EdTech-ринку, де домінують молоді спеціалісти, орієнтовані на швидкий професійний розвиток.

Статевий розподіл вибірки є типовим для освітнього сектору: 70% респондентів - жінки, 26% - чоловіки, 4% не вказали стать. Гендерна структура відображає специфіку сфери онлайн-навчання, де більшість викладачів та координаторів становлять жінки.

За показником стажу роботи в Alpi.ua структура вибірки є різноманітною: 30% працюють у компанії менше року, 37% у межах 1-3 років, 26% від 4 до 6 років, а решта понад 7 років. Отже, 67% учасників - це співробітники зі стажем до трьох років, тобто такі, що перебувають у періоді активної адаптації, формування кар'єрних очікувань і пошуку професійних траєкторій. Саме ця група найгостріше реагує на організаційно-методичні стимули та бар'єри розвитку.

Важливим показником є наявність досвіду кар'єрного просування в рамках компанії: 63% респондентів уже проходили підвищення або розширення функцій, а 37% не мали такого досвіду. Це свідчить про наявність у компанії певної системи внутрішньої мобільності, але водночас демонструє нерівномірність доступу працівників до кар'єрних можливостей, що потребує аналізу та оптимізації.

Дані анкетування також дозволили ідентифікувати ключові бар'єри кар'єрного розвитку, які вимагатимуть подальшої методичної інтерпретації: найчастіше респонденти вказували нестачу часу або ресурсів на навчання,

відсутність прозорості системи кар'єрного просування, недостатню комунікацію з керівництвом та подекуди брак підтримки з боку колег. Ці патерни повторюються у більшості відповідей і формують контекст, у якому необхідно розробляти організаційно-методичні засади. Отже, отримана вибірка є достатньо збалансованою за ключовими соціально-демографічними показниками та достовірно відображає мотиваційний профіль колективу Alpi.ua, що дозволяє провести обґрунтовану діагностику стану кар'єрної мотивації та розробити рекомендації для її розвитку.

Мета проведення першого емпіричного опитування («Чинники мотивації працівників до кар'єрного розвитку») полягала у визначенні реального стану мотивації працівників Alpi.ua до професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також у виявленні внутрішніх, зовнішніх і організаційно-методичних чинників, що посилюють або стримують цей процес. Збір даних дав змогу не лише зафіксувати домінуючі тенденції у мотиваційному профілі персоналу, а й кількісно оцінити, якою мірою окремі групи мотиваційних чинників впливають на поведінку працівників.

Операційно рівень сформованості організаційно-методичних засад у роботі вимірюється інтегральним індексом OMZI (Organizational Methodological Foundations Index), що обчислюється як середнє значення підшкал PCA, IDP, MENT, FEED, LEARN, ROT, REC, AUTON, COMP, RELAT (пункти 1–36 анкети «Організаційно-методичні засади розвитку мотивації до кар'єрного зростання»).

Мотиваційний профіль працівника – це індивідуальне поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів, цінностей, потреб і досвіду, яке визначає ставлення працівника до професійного розвитку і кар'єри. У дослідженні мотиваційний профіль описується через поєднання показників внутрішньої та зовнішньої мотивації (анкета «Чинники мотивації працівників до кар'єрного розвитку») і через оцінку внутрішньої мотивації, реальних дій та кар'єрних намірів (підшкали INTRINSIC,

ACTIONS, INTENT другої анкети). Це дозволяє перейти від загальних теоретичних уявлень до кількісного аналізу типових мотиваційних патернів працівників Alpi.ua.

Кар'єрна мотивація, що обчислюється як середнє значення підшкал внутрішньої мотивації, реальних дій для кар'єри та намірів кар'єрного розвитку й залишатися в організації (пункти 37–45 анкети «Організаційно-методичні засади розвитку мотивації до кар'єрного зростання»).

Отримані результати свідчать (Рис. 2.2.1), що внутрішня мотивація є домінуючою силою у персоналу Alpi.ua. Середні значення за відповідними шкалами становлять: бажання професійного розвитку - 4,30, прагнення до визнання - 4,00, потреба в самореалізації - 3,96, відповідальність за власну кар'єру - 4,37, впевненість у власних силах - 4,07. Узагальнений показник внутрішньої мотивації становить 4,16 бала, що свідчить про високий рівень психологічної готовності працівників до розвитку, стійку орієнтацію на професійне вдосконалення та наявність внутрішніх цілей, які не потребують значного зовнішнього підкріплення.

Внутрішня мотивація

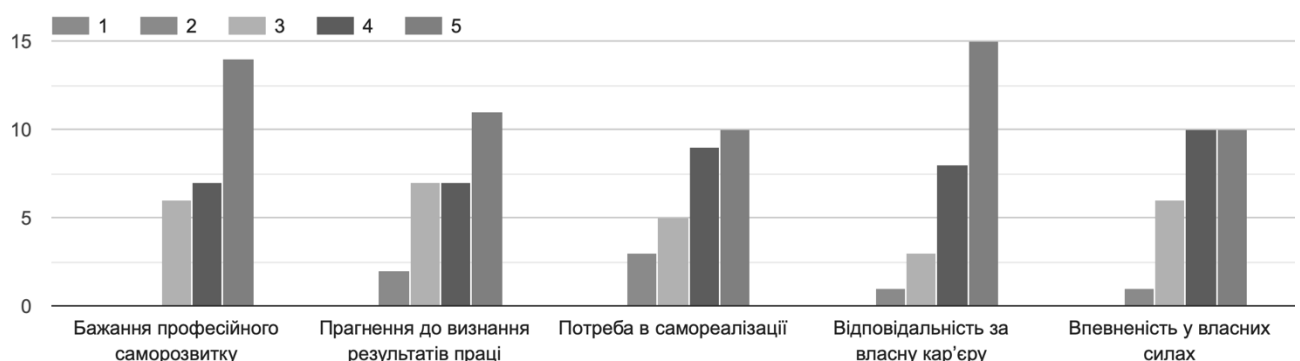


Рис. 2.2.1 Діаграма внутрішньої мотивації працівників Alpi.ua до кар'єрного зростання в даній бізнес-установі

На відміну від цього, зовнішня мотивація проявляється помірно (Рис. 2.2.2). Найвищі середні значення отримали такі показники, як можливість підвищення заробітної плати (4,37) і соціальні гарантії та пільги (3,59). Водночас пози імідж компанії (3,40) та мотиваційна політика керівництва (3,29) оцінені помітно нижче. Інтегральний показник зовнішньої мотивації становить лише 3,57 бала, що свідчить: матеріальні стимули та корпоративні бенефіти не є визначальними у формуванні кар'єрних намірів працівників, хоча їхня роль не можна вважати несуттєвою.

Зовнішня мотивація

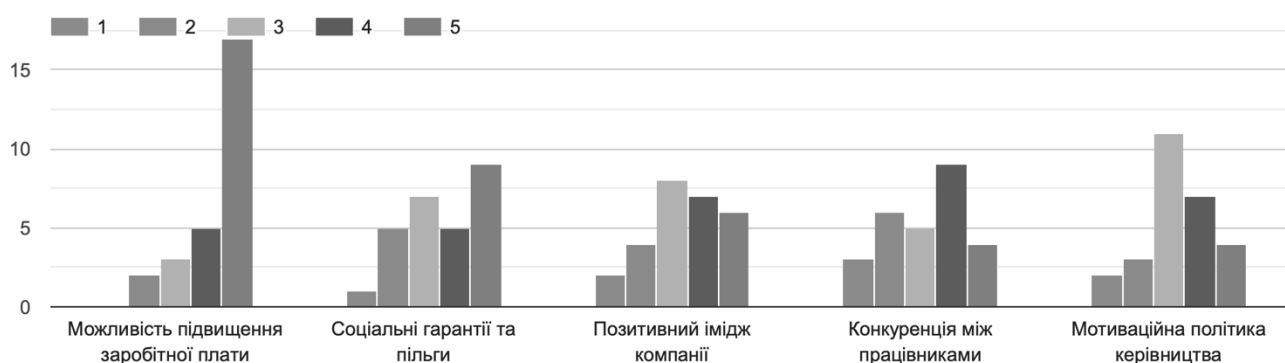


Рис. 2.2.2 Діаграма зовнішньої мотивації працівників Alpi.ua до кар'єрного зростання в даній бізнес-установі

Особливий інтерес становлять дані про організаційно-методичні чинники (Рис. 2.2.3), які безпосередньо формують внутрішнє середовище компанії. За результатами опитування найвищі оцінки отримали підтримка наставників/коучів (3,85) та наявність програм навчання (4,15). Натомість нижчими є показники прозорості критеріїв просування (3,70) і корпоративної культури розвитку (3,22). Загальний середній показник організаційно-методичних чинників становить 3,70 бала, що свідчить про достатній, але нерівномірний рівень інституційної підтримки професійного зростання.

Організаційно-методичні чинники

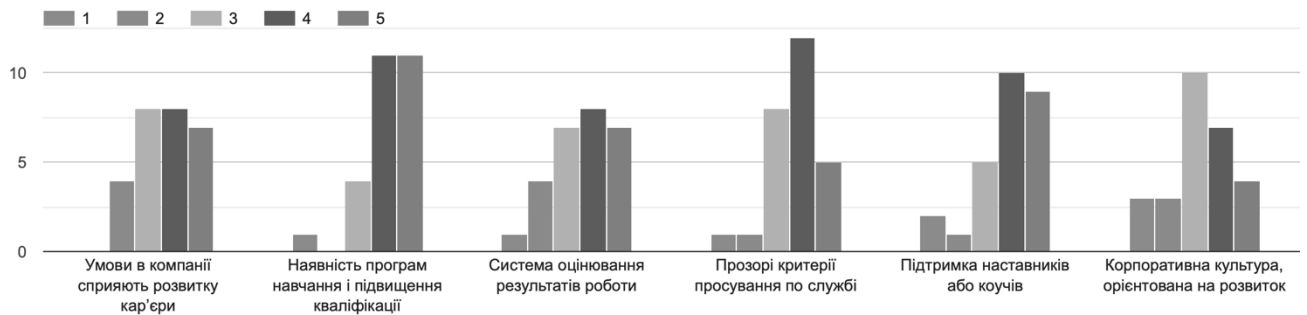


Рис. 2.2.3 Діаграма організаційно-методичних чинників компанії ALPI.ua, що заохочують або стримують кар'єрне зростання в даній бізнес-установі

Додаткову аналітичну перспективу дають відповіді респондентів щодо бар'єрів кар'єрного розвитку. Найчастіше працівники вказували на брак часу або ресурсів для навчання, відсутність чіткої системи кар'єрного просування, а також недостатню комунікацію з керівництвом. Це підтверджує висновок, що внутрішня готовність до розвитку є високою, проте зовнішні й організаційні умови не завжди створюють необхідні можливості для реалізації кар'єрних прагнень. Узагальнюючи отримані дані, можна зазначити, що мотиваційний профіль працівників ALPI.ua характеризується поєднанням сильних внутрішніх мотивів із потребою в більш структурованих методичних інструментах розвитку. Високі значення внутрішньої мотивації поруч із середніми показниками зовнішньої та організаційно-методичної вказують на необхідність удосконалення системи підтримки кар'єри, зокрема підвищення прозорості кар'єрних траєкторій, розширення можливостей для навчання в робочий час та посилення управлінської комунікації.

Метою другого опитування було здійснити комплексну діагностику організаційно-методичних засад мотивації працівників до кар'єрного зростання в бізнес-установі ALPI.ua. Анкета дозволяла оцінити, наскільки розвиненими є

ключові HR-процеси, що забезпечують підтримку професійного розвитку: політики та кар'єрна архітектура, наявність. Метою другого опитування було провести всебічну діагностику організаційно-методичних основ мотивування працівників до кар'єрного зростання в компанії ALPI.ua. Анкета дала змогу оцінити, наскільки розвинені ключові HR-процеси, що підтримують професійний розвиток: політики та структура кар'єри, індивідуальні плани розвитку, системи наставництва, зворотний зв'язок, навчальні програми, ротації, визнання, автономія, компетентність, психологічна безпека, а також реальні дії працівників і їхні наміри щодо кар'єри. На відміну від першого опитування, яке досліджувало суб'єктивні мотиваційні чинники, це дослідження зосереджене на об'єктивній оцінці середовища, у якому формуються ці мотиви. Навчальні можливості, ротації, визнання, автономія, компетентність, психологічна безпека, а також фактичні дії працівників і їхні наміри щодо кар'єри. На відміну від першого опитування, яке досліджувало суб'єктивні мотиваційні чинники, це опитування спрямоване на об'єктивну оцінку середовища, у якому ця мотивація формується.

Отримані результати другого опитування, «Організаційно-методичні засади розвитку мотивації до кар'єрного зростання», дозволяють описати зрілість організаційно-методичної системи ALPI.ua, спираючись на інтегральні значення окремих підшкал. Загальний індекс організаційно-методичних засад становить 3,55, що відповідає середньому рівню розвитку HR-процесів. Це означає, що в компанії наявні окремі формалізовані інструменти підтримки кар'єри, проте вони не становлять цілісної, системної та повністю прозорої моделі.

Найвищі середні значення отримали підшкали, пов'язані з нематеріальними аспектами професійного розвитку: «Визнання» = 3,76, «Компетентність» = 4,15, «Залученість» = 3,96 та «Приналежність» = 4,02. Це свідчить про сильний соціально-психологічний компонент корпоративної культури: працівники відчують підтримку колективу, отримують позитивне зворотне підкріплення та вважають середовище сприятливим для професійного зростання. Фактично,

культура є сильнішою за формальні кар'єрні політики. Дещо нижчі показники отримали підшкали, що стосуються структурованості розвитку: «Політики та кар'єрна архітектура» = 3,72 та «Навчання і час на нього» = 3,50. Це вказує на обмежену формалізацію можливостей для системного оволодіння новими компетентностями. Такі результати корелюють із бар'єрами, названими учасниками в першому опитуванні: передусім брак часу, нечіткість кар'єрних треків і недостатня комунікація з керівництвом.

Помітно слабшими виявилися інструменти персоналізованого розвитку: «Наставництво» = 3,13 та «Індивідуальні плани розвитку» = 2,97. Саме ці підшкали демонструють найнижчий рівень зрілості й репрезентують ключовий прогал HR-системи. За сучасними моделями [25; 46], саме індивідуалізація навчання, регулярний коучинг і чітка стратегія переходу між ролями найбільшою мірою визначають можливість швидкого кар'єрного зростання в організаціях освітнього сектору. Окремо слід звернути увагу на індикатори, що описують фактичні дії працівників, спрямовані на розвиток («Дії для кар'єри» = 2,87) та на їхні «Наміри кар'єрного зростання» = 3,41. Значення виявилися нижчими, ніж індекси внутрішньої мотивації $\approx 4,1$ за першою анкетною, що свідчить про розрив між бажанням розвиватися та реальними можливостями це робити в межах наявних процесів. Показник «Намір залишатися в компанії» = 4,29 демонструє високу лояльність, але на тлі низьких значень інструментального розвитку це може означати, що працівники залишаються завдяки емоційній прив'язаності та культурі, а не завдяки кар'єрним перспективам. Така ситуація є поширеною у креативних та освітніх організаціях, де HR-процеси історично відстають від темпів росту компанії.

Загалом дані другого опитування показують: культура ALPI.ua є значно сильнішою, ніж її формальні кар'єрні політики, а мотивація працівників до розвитку залежить переважно від внутрішніх чинників і підтримувальних соціальних взаємин. Водночас інструменти структурованого управління кар'єрою

перебувають на етапі становлення, що зумовлює наявність бар'єрів і обмежує можливість реалізації високої внутрішньої мотивації персоналу. А найнижчі показники за шкалами IDP, наставництва та реальних дій для кар'єри логічно окреслюють напрями подальшого вдосконалення організаційно-методичних засад, які й будуть сформульовані у наступному підрозділі.

2.3 Методичні рекомендації щодо впровадження організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання

Організаційно-методичні засади, визначені на основі теоретичного аналізу та емпіричних даних дослідження в ALPI.ua, потребують оформлення у вигляді системи конкретних інструментів, політик та процедур, що забезпечують практичне функціонування механізмів кар'єрного розвитку. Рекомендації, подані нижче, спрямовані на формування цілісної моделі управління мотивацією до кар'єрного зростання, узгодженої з принципами андрагогіки, сучасної корпоративної освіти та результатами діагностики мотиваційних чинників працівників.

Розробка методичних рекомендацій щодо впровадження організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників до кар'єрного зростання в Alpi.ua спирається на поєднання результатів двох емпіричних опитувань. Перша анкета («Чинники мотивації працівників до кар'єрного розвитку») засвідчила високий рівень внутрішньої мотивації персоналу (інтегральний показник 4,16 бала) та помірний рівень зовнішньої мотивації (3,57 бала), а також виявила провідні бар'єри кар'єрного розвитку – передусім брак часу на навчання, відсутність прозорої системи просування й недостатню комунікацію з керівництвом. Друга анкета («Організаційно-методичні засади розвитку мотивації до кар'єрного зростання») дозволила оцінити зрілість HR-системи: загальний індекс OMZI становить 3,55

бала, що відповідає середньому рівню сформованості організаційно-методичних засад.

Розгорнутий аналіз підшкал OMZI показав, що найбільш розвиненими є нематеріальні аспекти: відчуття компетентності (COMP = 4,15), приналежності й психологічної безпеки (RELAT $\approx$ 4,02), визнання (REC = 3,76) та залученість (ENG = 3,96). Натомість інструменти структурованого кар'єрного розвитку сформовані нерівномірно: порівняно кращі показники мають «Політики та кар'єрна архітектура» (PCA = 3,72), тоді як найбільш проблемними є «Індивідуальні плани розвитку» (IDP = 2,97), «Наставництво/коучинг» (MENT = 3,13), «Навчання і час на нього» (LEARN = 3,50), «Ротації/внутрішня мобільність» (ROT) і фактичні «Дії для кар'єри» (ACTIONS = 2,87). Така конфігурація засвідчує наявність розриву між високою внутрішньою мотивацією працівників до розвитку та обмеженими можливостями її реалізації в межах наявних HR-процесів.

Метою впровадження є створення цілісної та прозорої системи політик, процедур і педагогічних практик, які забезпечують формування й підтримку мотивації працівників до кар'єрного зростання та переводять мотиваційний потенціал у вимірювані результати: зростання частки внутрішніх підвищень, посилення внутрішньої мобільності, стабілізацію кадрового складу. Це відповідає підходам Л. Карамушки (2020), яка підкреслює необхідність інтеграції організаційних і психологічних механізмів мотивації в єдину систему, та О. Креденцер (2019), що наголошує на важливості структурування кар'єрних траєкторій у сучасних організаціях.

Основні завдання:

1. забезпечити прозорість і структурованість кар'єрної архітектури;
2. запровадити індивідуалізовані інструменти розвитку (ІПР, наставництво, 180°/360°);

3. розгорнути внутрішній ринок можливостей для професійного зростання;
4. налагодити систематичний моніторинг та оцінювання ефективності програм розвитку;
5. гарантувати справедливість, етичність і рівний доступ до можливостей кар'єрного просування.

Сфера застосування рекомендацій охоплює всі структурні підрозділи організації та передбачає участь керівників, HR-спеціалістів, наставників і працівників.

Методичні рекомендації ґрунтуються на таких принципах:

- Наукова обґрунтованість і андрагогічність.
 - Урахування вікових, професійних та індивідуальних особливостей дорослих учасників навчання
- Справедливість і прозорість.
 - Єдині та публічні критерії просування, чіткі комунікаційні протоколи.
- Індивідуалізація.
 - Побудова траєкторій розвитку на основі мотиваційного профілю та компетентнісної моделі працівника.
- Вимірюваність.
 - Упровадження системи показників (leading, lagging, equity), що дозволяють оцінити ефективність.
- Безперервне поліпшення.
 - Використання циклу “діагностика → впровадження → моніторинг → корекція”.
- Етичність і безпека даних.
 - Добровільність участі, конфіденційність, мінімізація ризиків.

Для забезпечення системності впровадження необхідно розробити й затвердити такі документи:

1. Положення про кар'єрний розвиток і внутрішні підвищення (цілі, ролі, принципи справедливості).
2. Критерії та рамки кар'єрних рівнів (компетентності, поведінкові індикатори, очікуваний вплив).
3. Регламент промо-панелей (калібрувань): склад, порядок роботи, протоколи рішень.
4. Положення про ІПР (IDP): шаблон, каденція перегляду, зв'язок із промо-критеріями.
5. Положення про наставництво/коучинг: добір пар, цілі, графік, етика взаємодії.
6. Регламент 180°/360° зворотного зв'язку: методика, анонімність, інтерпретація, інтеграція в ІПР.
7. Положення про внутрішній ринок можливостей: публікація вакансій/проектів, конкурсний добір.
8. Стандарт визнання (peer-to-peer + менеджерське, за що і як відзначають).
9. Політика даних і етики: згоди респондентів, зберігання/агрегація, доступ і строки видалення.

Додатки до пакета: шаблони ІПР; форми 180°/360°; чек-лист промо-панелі; карта компетентностей і критерії промо; форми «Інформованої згоди»; анкета для діагностики (розроблена в межах цього дослідження).

Цей пакет формує нормативну основу, що дозволяє стандартизувати й масштабувати практики розвитку персоналу.

Запропонована система впроваджується протягом 6–12 місяців і передбачає поетапне, циклічне вдосконалення політик, процедур і практик управління розвитком персоналу. Логіка етапів ґрунтується на принципах доказовості, прозорості та адаптивності: від діагностики до масштабування.

Етап 1. Діагностика та створення базової лінії (місяць 1)

На початковому етапі здійснюється комплексна оцінка поточного стану мотивації до кар'єрного зростання. Вона включає:

- аналіз даних анкетування працівників за підшкалами: внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, організаційно-методичні чинники, бар'єри розвитку, кар'єрні наміри;
- аналіз HR-даних (плинність кадрів, частка внутрішніх підвищень, час до промо, участь у навчанні, залученість);
- виявлення розривів між очікуваннями працівників та наявною системою розвитку;
- формування «карти бар'єрів та можливостей» розвитку мотивації.

Результатом етапу є базова лінія, від якої надалі оцінюватиметься ефективність упроваджених засобів.

Етап 2. Співтворення рішень і проєктування системи (місяць 2)

Цей етап передбачає розроблення нормативно-процедурного пакета, який стане основою організаційно-методичних засад. До роботи залучаються:

- керівники функцій і підрозділів,
- HR-фахівці,
- представники працівників (фокус-групи),
- експерти з навчання та корпоративної культури.

У межах співтворення:

- уточнюються критерії кар'єрних рівнів;
- розробляються шаблони ІПР, регламенти наставництва, процедури 180°/360°;
- визначаються метрики оцінювання ефективності;

- узгоджується комунікаційна стратегія: як пояснювати правила працівникам.

На виході формується каркас нової системи мотивації та розвитку, що має підтримку з боку керівництва і команди.

Етап 3. Пілотне впровадження (місяці 3–6)

Пілот дає змогу перевірити інструменти в реальних умовах, з мінімальними ризиками. До пілоту входить:

- запровадження ІПР у вибраних підрозділах;
- запуск наставництва або коучингових практик;
- використання 180° або спрощеного 360° оцінювання;
- публікація внутрішніх вакансій та можливостей ротацій;
- навчання керівників у напрямі коучингового стилю управління, проведення one-on-one зустрічей, моделі якісного фідбеку.

Під час пілоту збираються дані щодо:

- участі в програмах,
- якості сформованих цілей ІПР,
- перших внутрішніх переходів,
- динаміки компетентностей працівників,
- рівня задоволеності та залученості.

Пілот дозволяє визначити сильні сторони моделі й точки корекції.

Етап 4. Масштабування та стандартизація (місяці 7–10)

Після аналізу результатів пілоту модель адаптується та масштабується на всі підрозділи компанії. На цьому етапі:

- стандартизуються правила кар'єрного розвитку;
- запускаються регулярні промо-панелі;

- інтегруються LMS/LXP, HRIS, інструменти оцінювання;
- проводяться повторні навчальні сесії для керівників;
- відбувається розширення наставницького пулу;
- забезпечується рівний доступ до внутрішніх можливостей для всіх працівників.

Мета: зробити систему частиною повсякденної HR-практики, а не одноразовим проєктом.

Етап 5. Підсумковий аналіз і наступний цикл (місяці 11–12)

На завершальному етапі здійснюється комплексне оцінювання ефектів програми:

- динаміка індексів: внутрішня мотивація, організаційно-методичні засади, кар'єрні наміри;
- зміни у частці внутрішніх промо;
- зменшення часу до підвищення;
- динаміка показників залученості та eNPS;
- стабільність команди та плинність;
- ефективність навчальних програм і наставництва.

На основі результатів формується річний звіт, визначаються пріоритети наступного циклу, коригуються політики й процедури.

Інструменти та процедури (короткі регламенти)

Відповідно кожен із блоків запропонованих методичних рекомендацій безпосередньо кореспондує виявленим дефіцитам:

- формалізація кар'єрної архітектури та промопроцесів спрямована на те, щоб підвищити показник PCA (3,72 бала) та подолати один із найчастіших бар'єрів, зафіксованих у першій анкеті, – відсутність чіткої системи кар'єрного просування;

- запровадження індивідуальних планів розвитку й систематичного наставництва/коучингу є відповіддю на найнижчі значення підшкал IDP (2,97) і MENT (3,13), а також на розрив між високою внутрішньою мотивацією (4,16) та недостатньо активними діями для кар'єри (ACTIONS = 2,87);
- розвиток навчальної екосистеми та забезпечення часу на навчання безпосередньо пов'язаний із середнім рівнем підшкали LEARN (3,50) та домінуванням бар'єру «брак часу/ресурсів для навчання», що відзначали респонденти;
- створення системи ротацій і внутрішньої мобільності покликане посилити можливості горизонтального й діагонального кар'єрного зростання, оскільки за наявної конфігурації працівники рідко змінюють ролі всередині організації, навіть за високої мотивації до розвитку;
- удосконалення систем визнання та нематеріальної мотивації має закріпити вже наявні позитивні тенденції (відносно високі значення REC, COMP, RELAT), перетворюючи їх на стійкий драйвер кар'єрної активності, а не лише фактор емоційного благополуччя;
- комплексна система показників (leading, lagging, equity-метрики) покликана перевести організаційнометодичні засади в площину регулярної HR-аналітики та забезпечити справедливість доступу до можливостей розвитку для різних груп працівників.

Таким чином, розроблені рекомендації не є універсальним «переліком кращих практик», а логічно впливають з емпірично виявлених сильних і слабких сторін мотиваційного середовища Alpi.ua, що зумовлює їхню цільову спрямованість і практичну релевантність.

(А) Індивідуальний план розвитку (ІПР).

- *Ціль*: персоналізовані траєкторії на 6-12 міс., прив'язані до компетентностей наступного рівня.
- *Процедура*: стартова one-on-one (60 хв), формулювання 3-5 SMART-цілей; квартальні рев'ю (30 хв); зв'язок із навчанням/проектами/ротаціями.
- *Артефакти*: шаблон ІПР; журнал зустрічей; чек-лист якості цілей.
- *Мінімальні стандарти*: $\geq 80\%$ працівників мають активний ІПР; $\geq 90\%$ - хоча б 1 квартальний перегляд.
- *Метрики*: виконання етапів ІПР; кореляція з внутрішніми підвищеннями.

(В) Наставництво/коучинг.

- *Ціль*: підтримка переходів на нові ролі; зниження «страху змін».
- *Процедура*: офіційний добір пар; мінімум 6 сесій/6 міс.; короткі цілі в ІПР.
- *Артефакти*: угода наставник-учасник; план сесій; журнал прогресу.
- *Мінімальні стандарти*: $\geq 40\%$ ключових ролей охоплено наставництвом.
- *Метрики*: завершеність програм; час до промо учасників; зворотний зв'язок про корисність.

(С) 180°/360° зворотний зв'язок.

- *Ціль*: верифікація компетентностей і поведінкових індикаторів наступного рівня.
- *Процедура*: 360° - раз на 12-18 міс.; 180° - як «легкий» цикл між повними 360°; інтерпретаційна сесія + оновлення ІПР.
- *Етика*: анонімність/пороги; виключно розвиткова мета (не дисциплінарний інструмент).
- *Метрики*: участь; розрив «самооцінка $\leftrightarrow$ оцінки інших»; pre/post-динаміка компетентностей.

(D) Навчальна екосистема (LMS/LXP, сертифікації).

- *Ціль*: upskilling/reskilling у зв'язку з вимогами наступного рівня.
- *Процедура*: каталог курсів під компетенції рівнів; бюджет/час на навчання у робочому графіку; мікронавчання + практичні завдання.
- *Метрики*: участь; сертифікації; вплив на внутрішні промо.

(Е) Ротації/внутрішня мобільність.

- *Ціль:* розширення досвіду та мережі; підвищення готовності до нових ролей.
- *Процедура:* публічні ротації/проектні ролі; конкурс; підсумковий фідбек і відображення результатів у ІПР.
- *Метрики:* частка внутрішніх переходів; час закриття вакансій внутрішніми кандидатами.

(F) Системи визнання.

- *Ціль:* підкріплювати поведінку, що сприяє розвитку інших і кар'єрній готовності.
- *Процедура:* регулярні ритуали подяки (peer & manager), нагороди за наставництво та знання-шеринг.
- *Метрики:* частота/покриття; зв'язок із залученістю та внутрішніми промо.

(G) Внутрішній ринок можливостей (вакансії/проекти).

- *Ціль:* підвищити контрольованість кар'єри працівника й довіру до процесів.
- *Процедура:* всі вакансії та проекти у внутрішній стрічці з рівними умовами подачі; зворотний зв'язок кандидатам.
- *Метрики:* частка позицій, оголошених внутрішньо; частка закритих внутрішньо; задоволеність процесом.

Ефективність упровадження системи розвитку мотивації працівників до кар'єрного зростання значною мірою залежить від чіткого розподілу ролей, повноважень і зон відповідальності між учасниками процесу. Кожен суб'єкт: від стратегічних органів управління до окремого працівника, - виконує власну функцію у формуванні прозорості та справедливої кар'єрної архітектури.

- Промо-панель (рада з кар'єрного розвитку) відповідає за ухвалення рішень щодо внутрішніх підвищень, забезпечення дотримання принципів справедливості, рівного доступу та уніфікованих критеріїв оцінювання. Саме промо-панель здійснює калібрування рішень між підрозділами, мінімізуючи ризики суб'єктивізму та упередженості.

- HR-підрозділ / L&D-функція забезпечує методичний і організаційний супровід програми: розробляє необхідні нормативні документи, адмініструє інструменти (ІПР, наставництво, 180°/360° зворотний зв'язок), збирає й аналізує дані, координує навчальні заходи та підтримує комунікації. HR виступає «центром експертизи», що гарантує системність і узгодженість процесів.

- Керівники структурних підрозділів виконують ключову роль у реалізації практик розвитку: проводять регулярні one-on-one зустрічі, забезпечують якість формування та перегляду ІПР, надають конструктивний зворотний зв'язок, рекомендують працівників до ротацій або участі в проєктах. Від управлінського стилю керівника значною мірою залежить рівень залученості, мотивації та готовності працівників до кар'єрного просування.

- Працівники є активними суб'єктами власного професійного розвитку: формують індивідуальні цілі, беруть участь у програмах наставництва, навчанні та оцінюванні, ініціюють обговорення кар'єрних кроків, вносять пропозиції щодо покращень. Від їхньої самоусвідомленості та активності залежить ефективність індивідуальних траєкторій розвитку.

- Таким чином, запропонована система передбачає спільну відповідальність усіх учасників, де кожен відіграє взаємодоповнювальну роль у формуванні зрілої організаційної культури та стійкої мотивації до кар'єрного зростання.

- Ефективність організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників значною мірою залежить від того, наскільки зрозумілими, доступними та послідовними є комунікації, що супроводжують їх упровадження. На рівні бізнес-установи комунікаційна стратегія має виконувати функцію інформування, залучення та формування єдиних підходів до кар'єрного розвитку. З цією метою доцільно впроваджувати цільові інформаційні кампанії, зокрема:

- роз'яснювальні матеріали формату «Як працює кар'єрна архітектура», що презентують принципи, процедури та критерії просування;

- покрокові інструкції для працівників, зокрема «Як скласти ІПР», що забезпечують методичний супровід формування індивідуальної траєкторії розвитку;
- електронні ресурси типу FAQ-сторінки, де зібрані відповіді на типові запитання, що підвищує прозорість процесів та зменшує інформаційні бар'єри.

Окремого значення набуває навчання керівників, оскільки саме вони є ключовими агентами змін у системі кар'єрного розвитку. Підготовка має охоплювати техніки надання конструктивного зворотного зв'язку, основи коучингового стилю управління та методи запобігання упередженням під час оцінювання і прийняття кадрових рішень. Такі освітні заходи формують у керівників компетентність діяти в межах єдиних стандартів, що підсилює справедливість процесів та підвищує довіру працівників до кар'єрної системи. У комплексі ці комунікаційні та освітні інструменти забезпечують єдність підходів, підвищують прогнозованість управлінських рішень і створюють підтримувальне середовище, у якому організаційно-методичні засади можуть реалізовуватися повною мірою.

Оцінювання ефективності є ключовою умовою стійкого функціонування системи мотивації до кар'єрного зростання. Без регулярного збору та аналізу даних неможливо визначити, чи призводять запропоновані інструменти: ІПР, наставництво, внутрішня мобільність, системи визнання тощо, - до реальних змін у поведінці працівників та кадрових процесах. Тому модель оцінювання повинна спиратися на комплексний підхід, який поєднує ведучі (leading), результативні (lagging) та справедливісні (equity) метрики.

Провідні показники: вимірюють «механіку» розвитку. Вони дозволяють оцінити, наскільки системно й послідовно працюють організаційні інструменти розвитку. Вони відображають не кінцевий результат, а процес, який до цього

результату веде. Їхня цінність полягає в тому, що вони попереджають проблеми ще до того, як вони проявляться у вигляді низької мотивації або відтоку персоналу. До таких показників належать:

- покриття індивідуальними планами розвитку (ІПР): частка працівників, які мають актуальний план та працюють за ним;
- частота проведення тет-а-тет зустрічей між керівником і працівником, що відображає якість управлінської підтримки;
- участь у навчанні та сертифікаціях, включно з активністю в LMS/LXP;
- рівень залучення в програми наставництва/коучингу;
- кількість ротацій та проєктних переходів, які свідчать про реальний доступ до можливостей розвитку;
- частота ритуалів визнання, як індикатор культури підтримки.

Ці метрики показують, чи працюють інструменти системи належним чином та чи створюють вони сприятливі умови для розвитку кар'єри.

Результативні показники: вимірюють фактичні зміни. Вони фіксують вже досягнуті результати, змінюються повільніше, але є прямими індикаторами впливу впровадженої системи. До ключових відносять:

- частку внутрішніх підвищень, що демонструє ефективність розвитку талантів;
- час до промо: наскільки швидко працівники проходять кар'єрні етапи;
- частку вакансій, закритих внутрішніми кандидатами, як показник зрілості внутрішнього ринку можливостей;
- динаміку залученості та eNPS, що свідчить про суб'єктивне відчуття справедливості та перспектив у компанії;
- плинність персоналу та намір залишатися, які є інтегральними показниками задоволеності розвитком;

- зміни продуктивності підрозділів, що відображають опосередкований вплив розвитку компетентностей.

Ці показники дають змогу оцінити, чи призвела система розвитку до реального кар'єрного зростання та покращення кадрової стабільності.

Показники справедливості: вимірюють баланс і відсутність упереджень. У сучасних організаціях оцінювання ефективності не може бути повним без аналізу справедливості та рівності можливостей. Equity-метрики дозволяють виявити, чи не стикаються окремі групи працівників з прихованими бар'єрами у доступі до розвитку та просування. Цей вимір включає:

- гендерні, вікові, функціональні зрізи під час аналізу доступу до ІПР, наставництва, промо та ротацій;
- узгодженість критеріїв прийняття рішень у різних підрозділах;
- індекс прозорості рішень, який дозволяє оцінити рівень довіри до процесів;
- аналіз результатів 180°/360° без дискримінаційних перекосів.

Equity-метрики запобігають формуванню нерівних умов і зміцнюють довіру до системи кар'єрного розвитку. Комплексне застосування трьох груп метрик забезпечує цілісне бачення ефективності організаційно-методичних засад. Leading-показники відображають інтенсивність і якість процесів розвитку, lagging-показники їхні результати, а equity-показники - ступінь справедливості та інклюзивності. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним практикам HR-аналітики та створює умови для сталого вдосконалення системи мотивації до кар'єрного зростання.

Етичні та правові вимоги (Україна)

- Добровільність участі в опитуваннях/оцінюваннях; інформована згода; право відмови без наслідків.

- Конфіденційність і мінімізація персональних даних; анонімність 360° (пороги для групових звітів).
- Рівний доступ до можливостей; запобігання конфліктам інтересів у промо-панелях; документування рішень.
- Узгодження з внутрішніми положеннями ЗВО/компанії та законодавством про захист персональних даних.

Типові ризики та запобіжники

- Формалізм ІПР → аудит якості цілей, коучинг керівників, «якісні бар'єри» до закриття цілей.
- Вигорання від надміру «розвитку» → планування навантаження, чергування навчання/практики, добровільність участі в ротаціях.
- Суб'єктивізм рішень → колективні промо-панелі, стандарти оцінювання, «сліпі» кейси.
- Нерівний доступ → публічні вакансії/проекти; обов'язкові зрізи «справедливості» у звітах.
- Низька залученість керівників → включення показників (якість one-on-one, ІПР) до їхніх цілей і оцінки.

Дорожня карта (орієнтир на 12 місяців)

- Місяць 1: діагностика (анкета + інтерв'ю + HRIS), базові значення метрик; затвердження пакета документів.
- Місяць 2: навчання керівників; запуск комунікаційної платформи; формування наставницького пулу.
- Місяці 3–4 (пілот): ІПР для 70–80% учасників пілоту; старт 180°/спрощеного 360°; перші ротації/проектні ролі; ритуали визнання.
- Місяці 5–6: проміжний аналіз; корекції; підготовка масштабування.
- Місяці 7–10: масштабування на весь периметр; промо-панелі; повна публікація внутрішніх можливостей.
- Місяці 11–12: підсумковий звіт; оновлення критеріїв; план наступного циклу.

Цільові орієнтири (мінімальні стандарти року 1)

- Активний ІПР — $\geq 80\%$ працівників; one-on-one — $\geq 90\%$

щоквартально.

- Наставництво/коучинг — $\geq 40\%$ працівників у ключових ролях.
- Внутрішні промо — $\geq 35\%$ усіх підвищень; час до промо скорочено на $\geq 15\%$.
- Внутрішня мобільність (ротації/проекти) — $\geq 20\%$ працівників.
- Публікація внутрішніх можливостей — 100% вакансій і проєктів; $\geq 60\%$ закрито внутрішньо.
- Покращення індексів залученості/eNPS на ≥ 10 п.п.; намір залишатися — +10 п.п. (за базою).

Запропоновані рекомендації перетворюють теоретичні засади (справедливі правила, індивідуалізація, «емоційна зарплата», навчальна екосистема, дані та аналітика) на керовану практику корпоративної освіти. Її результати — підвищена внутрішня мотивація до кар'єрного розвитку, зростання частки внутрішніх підвищень, скорочення часу до промо та посилення утримання — є вимірюваними й підлягають щорічному аудиту та поліпшенню.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження організаційно-методичних засад розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання. Отримані результати уможливили формування цілісної моделі, яка пояснює, яким чином внутрішні мотиви працівників, організаційні умови та методичні інструменти компанії взаємодіють і детермінують готовність персоналу до розвитку та просування.

По-перше, теоретичне обґрунтування (підрозділ 2.1) продемонструвало, що ефективні організаційно-методичні засади ґрунтуються на поєднанні трьох груп чинників: індивідуально-психологічних передумов кар'єрної мотивації працівників; внутрішньоорганізаційних умов, що або сприяють або стримують розвиток; та зовнішніх соціально-економічних впливів, які формують контекст функціонування бізнесу. Наукові підходи, представлені у працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, Е. Лоулера, а також сучасних українських дослідників мотивації та розвитку персоналу, дозволили структурувати засади впровадження кар'єрно орієнтованих HR-практик.

По-друге, емпіричне дослідження (підрозділ 2.2), проведене на прикладі реальної української бізнес-установи (онлайн-школи ALPI.ua), дозволило виявити фактичний стан кар'єрної мотивації персоналу та оцінити якість організаційно-методичних інструментів, що застосовуються в компанії. Аналіз двох анкет: «Чинники мотивації працівників до кар'єрного розвитку» та «Організаційно-методичні засади розвитку мотивації до кар'єрного зростання» показав:

- високий рівень внутрішньої мотивації (бажання професійного розвитку, прагнення визнання, відповідальність за власну кар'єру);
- значущість зовнішніх факторів, зокрема можливості підвищення заробітної плати, соціальних гарантій, іміджу компанії;

- наявність бар'єрів, серед яких домінують: відсутність прозорої системи кар'єрного просування, нестача часу/ресурсів для навчання, недостатня комунікація з керівництвом;
- неоднорідність організаційно-методичних умов, особливо у сферах доступу до навчання, наставництва, ротацій та системи оцінювання результатів праці.

Обчислені середні значення підшквал підтвердили, що працівники готові до розвитку, але компанія потребує чіткішої структуризації своїх процедур, політик та інструментів управління кар'єрним зростанням.

По-третє, розроблені методичні рекомендації (підрозділ 2.3) стали логічним продовженням теоретичного та емпіричного аналізу. Було сформовано комплексну систему впровадження організаційно-методичних засад мотивації, яка включає:

- нормативно-процедурний пакет (кар'єрна архітектура, ІПР, наставництво, 180°/360°, внутрішній ринок можливостей, регламенти визнання);
- етапи впровадження та дорожню карту на 12 місяців;
- чіткі ролі та зони відповідальності HR, керівників, працівників і промо-панелей;
- систему метрик ефективності (leading, lagging, equity);
- вимоги етичності, справедливості та захисту даних;
- інструментарій підтримки (LMS/LXP, коучинг, ротації, визнання).

Разом ці положення створюють універсальну й адаптивну модель, здатну забезпечити підвищення внутрішніх переходів, розвиток компетентностей, зміцнення залученості персоналу та формування прозорої кар'єрної траєкторії.

Узагальнюючи, результати розділу 2 доводять, що впровадження організаційно-методичних засад є необхідною умовою формування ефективної, справедливої й мотиваційно стійкої системи кар'єрного розвитку персоналу. Компанії, що структуровано поєднують індивідуальні потреби працівників з організаційними

можливостями та сучасними HR-практиками, отримують відчутні переваги: зміцнення кадрового потенціалу, підвищення продуктивності, стабілізацію команди та зростання довіри до внутрішніх процесів. Саме це створює основу для довгострокового розвитку бізнесу та збереження талановитих фахівців.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання, сформульовані у вступі роботи. Основні висновки узагальнюють теоретичні, методологічні та практичні результати щодо розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання в умовах сучасного корпоративного середовища.

1. На основі аналізу наукових джерел уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження та систематизовано теоретичні підходи до мотивації працівників у контексті їхнього кар'єрного зростання. Встановлено, що сучасні концепції мотивації (зокрема процесуальні та змістові теорії) розглядають кар'єрний розвиток як інтегративний результат взаємодії внутрішніх мотивів, організаційних умов та доступності можливостей для професійного просування.

2. Визначено змістові характеристики та провідні чинники мотивації працівників до професійного і кар'єрного розвитку. Доведено, що ключовими детермінантами мотивації є наявність прозорої кар'єрної архітектури, регулярне навчання, підтримка з боку керівництва, справедливе оцінювання результатів праці, а також можливість внутрішньої мобільності. Установлено, що мотиваційний профіль працівників формується на перетині особистісних потреб, корпоративної культури та доступності інструментів розвитку.

3. Проаналізовано сучасний стан сформованості організаційно-методичних засад розвитку мотивації до кар'єрного зростання у бізнес-установах. Виявлено, що більшість компаній демонструють фрагментарність впроваджених мотиваційних механізмів, недостатню системність кар'єрних траєкторій та нерівномірний рівень залученості працівників до процесів професійного розвитку. Водночас окреслено позитивну динаміку у впровадженні цифрових інструментів навчання, коучингу та управління талантами.

4. Обґрунтовано та змодельовано організаційно-методичні засади розвитку мотивації працівників до кар'єрного зростання, які включають:

структурну модель взаємодії мотиваційних чинників; механізми оцінювання потреб працівників; інструменти навчання, коучингу та менторства; алгоритми внутрішньої мобільності та кадрового резерву. Емпірична перевірка засвідчила ефективність розробленої моделі: підвищення рівня усвідомленої мотивації, посилення орієнтації на професійний розвиток, зростання готовності працівників до участі в кар'єрних програмах. На цій основі підготовлено методичні рекомендації щодо впровадження моделі в практику бізнес-організацій.

Результати дослідження підтвердили стратегічне значення мотивації до кар'єрного зростання для підвищення конкурентоспроможності бізнес-установ, зміцнення кадрового потенціалу та формування стійких практик утримання працівників. Уточнення теоретичних підходів, аналіз чинників мотивації, виявлення стану організаційно-методичних засад та моделювання ефективної системи мотивації дозволили комплексно вирішити поставлену наукову проблему та сформулювати практичні рекомендації для корпоративних структур. Робота сприяє розвитку сучасного наукового розуміння кар'єрної мотивації та створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень у сфері управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва Н. Є., Світлична Н. О. Структура професійних мотивів фахівців на різних етапах професіогенезу. Психологія: реальність і перспективи. 2019. № 12. С.17–23.
2. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. SEMI. 2023. Т. 7, № 1. С. 107–119. DOI: 10.23939/semi2023.01.107.
3. Гуро Н. М., Довбня С. Б. Актуалізація мотивації праці в умовах нестабільної економіки. Економічний простір. 2021. № 168. С. 55–59.
4. Кобеля З. І., Тодорюк С. І., Чумак М. І. Соціальна складова мотивації персоналу торговельних підприємств. Науковий вісник ЧНУ. Серія «Економіка». 2024. Вип. 1. С.42–47. DOI: 10.32782/ecovis/2024-1-7.
5. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-17.
6. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. №78.
7. Лутаєнко Я. Організаційно-методичні засади розвитку мотивації персоналу бізнес-установ до кар'єрного зростання. Освітологічний дискурс. 2022. № 21. DOI:10.28925/2312-5829.2022.210.
8. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. Школа бізнесу «Нова пошта».
[URL:https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu](https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu)
9. Никоненко О., Данкович Н. Вплив кар'єрного коучингу на розвиток мотивації до успіху працівників. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. Т. 3(75). С. 259–268.

- 10.Ортікова Н. В. Особливості мотивації до кар'єрного зростання фахівців із різним стажем роботи в службі зайнятості: практичний аспект. Про журнал. 2020. Т. 3, № 1. С. 200.
- 11.Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Т. 3(76). С. 47–64.
- 12.Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. Т. 2(02). С. 45–48.
- 13.Резвих Є., Булах І. Motivation of Adult Professional Activity. Наукові часописи НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 12. 2022. Вип. 17(62). С. 96–108. DOI: 10.31392/NPU-nc.series12.2022.17(62).09.
- 14.Савицька І., Синиченко А. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління. 2020. Т. 4(40). С. 178–184.
15. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>
- 16.Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. Проблеми економіки. 2018. № 2(36). С. 268–275.
- 17.Adams J. S. Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. Vol. 67, No. 5. P. 422–436.
- 18.Ali M., Khan A. Factors Influencing Employees' Job Motivation. International Journal of Management Studies Review. 2024. Vol. 9(1). P. 112–121.
- 19.Arthur M. B., Rousseau D. M. The Boundaryless Career. New York : Oxford University Press, 1996.
- 20.Aviles-Peralta Y. Salario emocional: más allá de la compensación tradicional. Región Científica. 2024. Т. 3, № 1. Art. 2024191. DOI: 10.58763/rc2024191.

21. Inside Apple University. Bloomberg Businessweek. 2014. URL:
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-01-23/apple-university-revealed>
22. Clutterbuck D. Creating your Personal Development Plan as a Coach or Mentor. 2020. URL: <https://clutterbuck-cmi.com/blogs/creating-your-personal-development-plan-as-a-coach-or-mentor/>
23. Crist C. 65% of employees say they experienced burnout in 2023. HR Dive. 2024. URL: <https://www.hrdive.com/news/employee-burnout-productivity/703405/>
24. DeRue D. S., Ashford S. J. Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy of Management Review*. 2010. Vol. 35, No. 4. P. 627–647.
25. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum Press, 1985.
26. Deloitte. 2023 Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey. London : Deloitte Insights, 2023.
27. Deloitte. *Human Capital Trends 2025*. London : Deloitte Insights, 2025.
28. Fairhurst D. McDonald’s: an HRD Laboratory? *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*. 2016. Vol. 1, No. 2. P. 7–20.
29. Fletcher S., Baldry C. A literature review of 360-degree feedback as a tool of leadership development. *International Journal of Current Research*. 2014. Vol. 6, Issue 12. P. 10869–10872.
30. Hamilton D. The Rise of Hybrid Skills... *Forbes*. 2025. URL:
<https://www.forbes.com/...>
31. Fryer B. How Apple Works: Inside the World’s Biggest Startup. *Harvard Business Review*. 2012.
32. Ghosh S. Employee motivation in innovation-driven companies: the case of Apple Inc. 2018. URL: <https://ijrmbs.com/vol-5issue2/2ghosh.pdf>
33. Hall D. T. Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 19, No. 4. P. 132–145.

34. Hall J. V., Krueger A. B. An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners. *ILR Review*. 2018. Vol. 71, No. 3. P. 705–732. Herzberg F. *The Motivation to Work*. New York : Wiley, 1959.
35. International Labour Organization. *Global Employment Trends 2023*. Geneva : ILO, 2023.
36. International Labour Organization. *Global Wage Report 2022–2023*. Geneva : ILO, 2023.
37. International Organization for Migration. *Ukraine Migration Overview 2023*. Kyiv : IOM, 2023.
38. Izard C. E. *The Psychology of Emotions*. New York : Springer, 1991.
39. Khan M. A. et al. Work conditions and job performance... *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 2023.
40. Kirkpatrick D. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco : Berrett-Koehler, 1994.
41. Kramer A. *Uber: Changing the Way the World Moves*. Harvard Business School Case 316-101. 2016.
42. Lee M. K., Kusbit D., Metsky E., Dabbish L. *Working with Machines...* CHI Proceedings. 2015.
43. Locke E. A., Latham G. P. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1990.
44. London M. *Career Barriers: How People Experience, Overcome, and Avoid Failure*. New York : Psychology Press, 2014.
45. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row, 1954.
46. ManpowerGroup. *Talent Shortage 2023*. ManpowerGroup. URL: <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage-2023>
47. McClelland D. C. *The Achieving Society*. Princeton : Van Nostrand, 1961.
48. McDonald's Corporation. *Talent & Benefits. Archways to Opportunity*. 2024.

49. McDonald's Organizational Development. Humanities, Business & Economics Multidisciplinary Journal. 2021.
50. McKinsey & Company. The State of Hybrid Work 2022. New York : McKinsey Global Institute.
51. Mendis M. D. What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? IJSRP. 2020.
52. OECD. Skills Outlook 2023. Paris : OECD Publishing.
53. Phillips J. J. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. New York : Routledge, 1997.
54. Rosenblat A., Stark L. Algorithmic Labor and Information Asymmetries... International Journal of Communication. 2016.
55. Shahid A., Azhar S. M. Apple Inc.: Product Differentiation... SSRN. URL: <https://papers.ssrn.com/...>
56. Twenge J. iGen... New York : Atria Books, 2017.
57. Uber Technologies. People & Culture Report. 2021.
58. United Nations Development Programme. Ukraine Human Development Update 2022–2023. Kyiv : UNDP, 2023.
59. Vroom V. H. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964.
60. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023.
61. Zamfir C. Motivation and Activity. Bucharest : Editura Politică, 1983.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ

Організаційно-методичні засади розвитку мотивації до кар'єрного зростання

Дата заповнення: _____ Код респондента (за бажанням): _____

Шановні колеги! Просимо оцінити наведені твердження. Анкета анонімна; відповіді будуть використані лише у знеособленому вигляді для наукових цілей.

Шкала відповідей (позначте одну відповідь у кожному рядку):

1 — Цілком не згоден(на) 2 — Скоріше не згоден(на) 3 — Важко сказати 4 — Скоріше згоден(на) 5 — Цілком згоден(на)

А. Коротка інформація про Вас

- Стать: ☐ жінка ☐ чоловік ☐ інше/не хочу вказувати
- Вік: ☐ до 25 ☐ 25–34 ☐ 35–44 ☐ 45–54 ☐ 55+
- Стаж у цій організації: ☐ <1 року ☐ 1–3 ☐ 4–6 ☐ 7–10 ☐ 10+
- Рівень посади: ☐ фахівець ☐ провідний/старший ☐ керівник групи ☐ керівник напрямку/ТОП
- Функція: ☐ HR/L&D ☐ фінанси/облік ☐ продажі/маркетинг ☐ операції/логістика ☐ IT/інженерія ☐ інше: _____
- Формат роботи: ☐ офіс ☐ гібрид ☐ віддалено
- Локація: ☐ Україна ☐ інше: _____
- Чи маєте чинний індивідуальний план розвитку (ІПР)? ☐ так ☐ ні ☐ не знаю

В. Оцініть твердження щодо Вашої організації

Позначте одну відповідь у кожному рядку.

№	Твердження	1	2	3	4	5
---	------------	---	---	---	---	---

1	В нашій організації існують чіткі, оприлюднені критерії підвищення та зміни рівня посади.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Вимоги до кожного кар'єрного рівня описані через компетентності та очікувану поведінку.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Конкурси/призначення на вищі ролі проводяться прозоро, без фаворитизму.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Рішення щодо підвищення ухвалюються колегіально (калібрувальні панелі).	☐	☐	☐	☐	☐
5	Мені зрозуміло, які кроки потрібні для переходу на наступний кар'єрний рівень.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Політики розвитку і промо забезпечують рівний доступ для всіх груп працівників.	☐	☐	☐	☐	☐
7	У моєму підрозділі кар'єрні рішення часто ухвалюються не за правилами, а «вручну».	☐	☐	☐	☐	☐
8	Внутрішні вакансії/проекти публікуються відкрито (внутрішній ринок можливостей).	☐	☐	☐	☐	☐

9	Я маю індивідуальний план розвитку (ІПР), погоджений із керівником.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Цілі в моєму ІПР є конкретними й вимірюваними.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Ми з керівником переглядаємо мій ІПР щонайменше щоквартально.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Завдання з ІПР пов'язані з можливостями кар'єрного просування.	☐	☐	☐	☐	☐
13	У мене є наставник/коуч, який допомагає планувати кар'єрні кроки.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Наставництво/коучинг організовано за формальними правилами (добір пар, графік).	☐	☐	☐	☐	☐
15	Підтримка наставника/коуча допомагає мені долати бар'єри до нових ролей.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Я регулярно отримую розвитковий зворотний зв'язок 180°/360° або його спрощений варіант.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Результати оцінювання інтегруються в мій ІПР.	☐	☐	☐	☐	☐

18	Індивідуальні кар'єрні зустрічі (one-on-one) з керівником відбуваються регулярно.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Після зворотного зв'язку я отримую конкретні можливості/завдання для зростання.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Організація забезпечує доступ до навчання (курси, LXP/LMS, сертифікації).	☐	☐	☐	☐	☐
21	Маю достатньо часу в робочому графіку для навчання.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Навчання має прямий зв'язок з вимогами наступного кар'єрного рівня.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Доступні внутрішні ротації/стажування/secondment для розширення досвіду.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Я можу подаватися на внутрішні вакансії/проекти на конкурентній основі.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Після ротацій/проектів мій внесок враховується під час розгляду просування.	☐	☐	☐	☐	☐
26	В організації існують зрозумілі ритуали визнання (подяки, нагороди).	☐	☐	☐	☐	☐

27	Відзначаються досягнення, що підтримують розвиток інших (наставництво, обмін знаннями).	☐	☐	☐	☐	☐
28	Я відчуваю, що мої зусилля помічають і визнають.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Маю автономію у виборі способів виконання роботи.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Можу впливати на рішення, які стосуються моєї ролі/кар'єри.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Часто відчуваю надмірний контроль з боку керівництва.	☐	☐	☐	☐	☐
32	На роботі я відчуваю прогрес у розвитку професійної майстерності.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Завдання кидають мені посильні, але амбітні виклики.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Отримую якісний зворотний зв'язок, що підсилює мою компетентність.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Я відчуваю підтримку та довіру з боку команди.	☐	☐	☐	☐	☐
36	У підрозділі є психологічно безпечний клімат для пропозицій та помилок.	☐	☐	☐	☐	☐

37	Я розвиваюся у своїй професії, бо це цікаво і відповідає моїм цінностям.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Я вчуся й беру нові задачі здебільшого через страх негативної оцінки.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Кар'єрне зростання для мене - спосіб реалізувати потенціал, а не лише отримати надбавку.	☐	☐	☐	☐	☐
40	За останні 6 місяців я проходив(-ла) курси/сертифікації, що наближають мене до наступного рівня.	☐	☐	☐	☐	☐
41	Брав(-ла) участь у проєкті/ротації для розширення досвіду за останні 6–12 місяців.	☐	☐	☐	☐	☐
42	Планую подаватися на підвищення або зміну ролі протягом наступних 12 місяців.	☐	☐	☐	☐	☐
43	Обговорював(-ла) з керівником мої кар'єрні кроки за останні 3 місяці.	☐	☐	☐	☐	☐
44	Подав(-ла) кандидатуру на внутрішню вакансію за останній рік.	☐	☐	☐	☐	☐

45	У найближчі 2 роки хочу залишатися та розвиватися в цій організації.	☐	☐	☐	☐	☐
46	Я із задоволенням рекомендую цю організацію як місце для кар'єрного розвитку.	☐	☐	☐	☐	☐
47	Маю намір залишатися в організації протягом найближчих 12 місяців.	☐	☐	☐	☐	☐

С. Ключ кодування (для дослідниці/дослідника – не показувати респондентам)

Шкала: 1–5 (від «Цілком не згоден(на)» до «Цілком згоден(на)»). Пункти із позначкою (R) — зворотне кодування: перетворення значення за формулою 6 – відповідь. Рекомендовано обчислити підшкали та інтегральні індекси у підготовленому Excel-шаблоні.

Код підшкали	Назва	Пункти
PCA	Політики/архітектура кар'єри	Q01–Q08 (R: Q07)
IDP	Індивідуальний план розвитку	Q09–Q12
MENT	Наставництво/коучинг	Q13–Q15
FEED	Зворотний зв'язок/one-on-one/оцінювання	Q16–Q19
LEARN	Навчання і час на нього	Q20–Q22
ROT	Ротації/внутрішня мобільність	Q23–Q25
REC	Визнання	Q26–Q28
AUTON	Автономія	Q29–Q31 (R: Q31)

COMP	Компетентність	Q32–Q34
RELAT	Приналежність/психологічна безпека	Q35–Q36
INTRINSIC	Внутрішня мотивація	Q37–Q39 (R: Q38)
ACTIONS	Реальні дії для кар'єри	Q40, Q41, Q43, Q44
INTENT	Наміри кар'єрного зростання/залишатися	Q42, Q45
ENG	Залученість	Q46
RET	Намір залишатися	Q47

Примітка: інтегральний індекс OMZI = середнє з підшкал PCA, IDP, MENT, FEED, LEARN, ROT, REC, AUTON, COMP, RELAT; CAREER_MOTIVATION = середнє з INTRINSIC, ACTIONS, INTENT.

АНКЕТА

«Чинники мотивації працівників до кар'єрного розвитку»

Мета: з'ясувати, які внутрішні та зовнішні чинники впливають на бажання працівників розвиватися професійно й будувати кар'єру в межах компанії.

Анонімно. Отримані дані використовуються лише для узагальненого аналізу.

I. Загальні відомості

1. Стать: ☐ жінка ☐ чоловік ☐ інше
2. Вік: ☐ до 25 ☐ 26–35 ☐ 36–45 ☐ 46–55 ☐ 56+
3. Посада: _____
4. Стаж роботи в компанії: ☐ до 1 року ☐ 1–3 роки ☐ 4–7 років ☐ 8+ років
5. Чи маєте досвід кар'єрного просування у компанії? ☐ так ☐ ні

II. Внутрішня мотивація

Оцініть, наскільки такі чинники спонукають Вас до кар'єрного зростання (1 – зовсім не впливає, 5 – дуже сильно впливає):

№	Чинник	1	2	3	4
1	Бажання професійного саморозвитку				
2	Прагнення до визнання результатів праці				
3	Потреба в самореалізації				

4	Відповідальність за власну кар'єру				
5	Впевненість у власних силах				

III. Зовнішня мотивація

№	Чинник	1	2	3	4
6	Можливість підвищення заробітної плати				
7	Соціальні гарантії та пільги				
8	Позитивний імідж компанії				
9	Конкуренція між працівниками				
10	Мотиваційна політика керівництва				

IV. Організаційно-методичні чинники

№	Умови в компанії, що	1	2	3	4

	сприяють розвитку кар'єри				
11	Наявність програм навчання і підвищення кваліфікації				
12	Система оцінювання результатів роботи				
13	Прозорі критерії просування по службі				
14	Підтримка наставників або коучів				
15	Корпоративна культура, орієнтована на розвиток				

V. Бар'єри кар'єрного розвитку

- ☐ Відсутність чіткої системи кар'єрного просування
- ☐ Недостатня комунікація з керівництвом
- ☐ Брак часу або ресурсів для навчання
- ☐ Відсутність підтримки з боку колег

☐ Інше: _____

VI. Відкрите питання

1. Які заходи, на Вашу думку, компанія могла б упровадити для підвищення мотивації до кар'єрного розвитку?
