

Петюх В.М.,
канд. екон. наук, проф.,
Захарченко Я.Л.,
аспірант,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

МОТИВАЦІЯ СЕРТИФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Розглянуто цінність і сприйняття процесу сертифікації персоналу працівниками та роботодавцями. Визначено фактори зовнішньої і внутрішньої мотивації до проходження сертифікації в контексті теорії самодетермінації. Особливу увагу приділено характеристикам ефективної системи сертифікації, які також визначають ставлення особи до процесу сертифікації.

Рассматривается ценность и восприятие процесса сертификации персонала работниками и работодателями. Определяются факторы внешней и внутренней мотивации к прохождению сертификации в контексте теории самодетерминации. Особое внимание уделено характеристикам эффективной системы сертификации, которые также определяют отношение человека к процессу сертификации.

Value and perception of the personnel certification process by employees and employers are considered. External and internal factors of motivation concerning certification obtaining in the context of self-determination theory are determined. Particular attention is paid to the characteristics of an effective certification system, which also determine the person's attitude toward the certification process.

Ключові слова. Сертифікація, сертифікація персоналу, мотивація сертифікації працівників, система сертифікації, цінність сертифікації.

Ключевые слова. Сертификация, сертификация персонала, мотивация сертификации работников, система сертификации, ценность сертификации.

Keywords. Certification, personnel certification, motivation of personnel certification, certification system, value of certification.

Вступ. Починаючи з 1976 року, сертифікат у сфері управління персоналом у США отримало більше 124 000 осіб. Проте такі цифри здебільшого пояснюються бажанням роботодавців бачити в своїй компанії таких фахівців, висока компетентність яких підтверджена та відповідає вимогам новітніх бізнес-процесів у ринковому середовищі, а не ініціативою самих працівників до проходження сертифікації. У зв'язку з цим надзвичайно актуальним є питання мотивації працівників до проходження сертифікації шляхом здійснення впливу на внутрішні мотиви особи, які також будуть підкріплені зовнішніми стимулами у майбутньому. Необхідно зазначити, що на протигагу іншим професіям (наприклад, адвокат, бухгалтер, вчитель), де особа не має права здійснювати професійну діяльність допоки не буде сертифікованою, фахівці з управління персоналом мають змогу прийняти рішення щодо сертифікації вже після початку своєї професійної кар'єри, зваживши всі вигоди і витрати, пов'язані з даною процедурою. Саме з добровільністю процесу сертифікації фахівців з управління персоналом пов'язана необхідність додаткової мотивації до її проходження. З одного боку, добровільний характер такої сертифікації є позитивною рисою, оскільки дає особі свободу вибору, а з іншого — негативною, бо унеможливує використання адміністративно-правових інструментів управління.

Питанням мотивації працівників до проходження сертифікації присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних дослідників, як Л. Александровська, Й. Аронов, Г. Агуйніс, С. Майкаліс, Дж. ДіДжой, Дж. Фертіг, Дж. Зайтс, К. Хенсен, М. Ленгнік-Хол, С. Лестер, К. Вайлі. Більшість авторів наголошують, що на рішення щодо проходження сертифікації, впливають не стільки зовнішні мотиватори (підвищення заробітної плати, просування по службі), скільки внутрішні, що безпосередньо формуються самою особою (працівником).

Дослідження, що були проведені згаданими авторами, показали, що хоча більшість респондентів (навіть ті, які ще не пройшли сертифікацію) розглядають сертифікацію як беззаперечне джерело майбутніх вигод, вони не поспішають її проходити, оскільки не впевнені, озволить розраховувати на отриманням додаткових економічних вигод з боку організації в особі роботодавця. Проте ці дослідження не можна вважати закінченими, оскільки більшість з них сфокусовані на вивченні зовнішніх мотивуючих факторів, роль і значення яких, на нашу думку, значно переоцінені.

Постановка завдання. Метою цієї статті є визначення зовнішніх і внутрішніх факторів мотивації працівників до проходження сертифікації в контексті теорії самодетермінації та визначення шляхів щодо її посилення.

Результати дослідження. Відповідно до офіційного сайту HRCI (The Human Resource Certification Institute), органу з сертифікації фахівців з управління персоналом, «сертифікація фахівців з управління персоналом — це процедура, що здійснюється впродовж вашої кар'єри та показує вашим колегам, співробітникам, організації, що ви засвоїли ключові принципи управління персоналом і націлені «залишитися у течії» (отримати сучасні знання) вашої професії». HRCI позиціонує сертифікацію, як диплом, підтвердження, що ймовірно буде відділяти фахівців з управління персоналом від інших несертифікованих осіб, що працюють у даній сфері.

Існує багато сфер, де добровільна сертифікація — одна з багатьох послуг щодо розвитку, яку працівник може обрати і придбати у майбутньому. На даний час на ринку доступно приблизно 1600 програм добровільної сертифікації. Розглядаючи сутність і зміст процесу добровільної сертифікації за різними професіями, можна зробити висновок, що існує велика кількість потенційних мотивів, які можуть лежати в основі прийняття рішення щодо купівлі послуги з сертифікації.

У сфері управління операціями, наприклад, APICS (The Association for Operations Management) пропонує добровільну сертифікацію для тих, хто хоче зробити кар'єру у сфері управління закупками і запасами (тобто, CPIM — Certified in Production and Inventory Management). Відповідно до даних дослідження, що було проведене С. Арві, сертифіковані фахівці з управління закупками заробляють у середньому значно більше (97000\$), ніж ті, які не сертифіковані (77200\$) [1].

Дослідженням питання цінності сертифікації для роботодавців займалися також Т. Уелс і А. Нам, які виявили, що 75 % компаній з їх вибірки беруть до уваги, надають перевагу, вимагають наявності CPIM сертифіката у кандидатів на вакантні позиції 1-го рівня [5]. Крім того, їх результати показують, що 42 % компаній надають вищу початкову заробітну плату для кандидатів з CPIM сертифікатом, і 73 % компаній відповіли, що беруть до уваги, надають перевагу, вимагають наявності CPIM сертифіката в особи, яка хоче отримати підвищення, перейти з позицій 1-го рівня на позиції 2-го.

Сертифікація пов'язана з більшою заробітною платою у ряді професій. Наприклад, фахівців у сфері інформаційних технологій (IT) і медсестри заробляють більше, якщо вони сертифіковані. Управління охороною здоров'я — ще одна сфера, де існує добровільна сертифікація, яка переслідує надзвичайно важливу мету, а саме забезпечення високого рівня надання послуг і мінімізація ризиків допущення помилки при виконанні функціональних обов'язків. Американський коледж адміністраторів з охорони здоров'я (ACHCA) пропонує сертифікати для адміністраторів будинків для осіб похилого віку (CNHA) і адміністраторів будинків для інвалідів (CALA). Сертифікати АСНСА сприяють розвитку кар'єри, дозволяючи сертифікованим працівникам працювати в 22 різних країнах, які визнають дані сертифікати.

Хоча значенню добровільної сертифікації в інших сферах приділяють значно більше уваги, Ленглік-Холл звертає увагу, що «... незважаючи на те, що багато фахівців з управління персоналом пройшли сертифікацію, немає практично ніяких досліджень стосовно значення (цінності) сертифікації для самих працівників, роботодавців та професії управління персоналом в цілому» [4, с.10]. На сьогоднішній день питання сприйняття роботодавцями і працівниками процесу сертифікації залишається недостатньо дослідженим, проте якісні кроки в цьому напрямі вже зроблені. Наприклад, дослідження сприйняття сертифікації фахівцями з управління персоналом і їх роботодавцями, що було проведене на замовлення HRCI серед 1592 респондентів з 70 країн показало, що сертифікація фахівців з управління персоналом дуже високо цінується, оскільки вона відображає практичний і професійний досвід сертифікованого фахівця, показує зацікавленість у безперервному навчанні, а також сприяє кар'єрному зростанню [2]. По суті, сертифікація намагається зробити фахівців з управління персоналом атребуванішими на ринку праці, показуючи, що він або вона засвоїли фундаментальні знання з професії, та підвищити професійну впевненість фахівців з управління персоналом серед керівників і колег по роботі. Останні дослідження в даному напрямку виявили, що сертифікація фахівців з управління персоналом сприймається менеджерами як перевага, особливо для зменшення організаційної вразливості до наслідків, пов'язаних з недотриманням трудового законодавства, і підвищення довіри до організації.

Отже, можна зробити висновок, що фахівці з управління людськими ресурсами і їх роботодавці розглядають «погоню» за сертифікацією як діяльність, пов'язану зі створенням доданої вартості.

Однак, у даний час, існує досить мало емпіричних свідчень того, що будь-яка з вищезгаданих переваг може бути фактично отримана сертифікованим працівником або його організацією. Незважаючи на сприйняття сертифікації як цінності, очевидним є той факт, що сертифікація працівників практично не пов'язана або взагалі не корелюється з результатами їх роботи, так як і не призводить до збільшення заробітної плати, просування кар'єрними сходами за відсутності відповідного досвіду, підвищення ефективності діяльності організації. Насправді, Ленглік-Холл і Агуніс вважають, що «емпіричне дослідження може показати, що незважаючи на свою популярність, сертифікація фахівців з управління персоналом практично або взагалі не впливає на індивідуальні та організаційні результати роботи» [4, с. 4].

Допоки існував сенс використовувати фахівців з управління персоналом в якості об'єкта дослідження, основним недоліком більшості попередніх досліджень було зосередження виняткової уваги лише на тих особах, які вже сертифікувалися. С. Лестер і Д. Дваер дійшли висновку, що для якісного і ґрунтовнішого вивчення ставлення осіб у сфері управління персоналом до сертифікації, необхідно виокремити три групи респондентів: особи, що не бажають сертифікуватися; особи, що зацікавлені в сертифікації, проте досі не сертифіковані; особи, що вже сертифікувалися. У додаток до всебічного розгляду вигод від сертифікації для трьох груп респондентів, дослідження проводилося у трьох додаткових напрямках: (1) емпіричне вивчення впливу зміни у демографічних і професійних зобов'язаннях на прийняття рішення щодо сертифікації трьома групами респондентів; (2) розгляд деяких особливих витрат, які можуть мати вплив на прийняття рішення щодо проходження сертифікації; (3) дослідження питань пов'язаних з тим, які вигоди очікували отримати особи, що вже сертифікувалися, та які з них були реально досягнуті, отримані.

Результатами їх дослідження такі висновки [5]:

— сертифіковані фахівці з управління персоналом і фахівці, що мають бажання сертифікуватися, будуть вбачати більш стійкий зв'язок між причинами, що мотивують сертифікуватися, та прийняттям рішення щодо проходження сертифікації, ніж їхні колеги, що не зацікавлені у проходженні сертифікації;

— сертифікованими фахівцями з управління персоналом та фахівцями, що бажають сертифікуватися, найчастіше виступають молоді особи жіночої статі, які не мають формальної освіти у сфері управління персоналом;

— сертифіковані фахівці з управління персоналом і фахівці, що бажають сертифікуватися, будуть мати вищий рівень і тривалість емоційної прихильності до роботи у сфері управління персоналом, аніж їх колеги, які не мають бажання сертифікуватися;

— особи, що бажають сертифікуватися, показують, що власні мотиви (внутрішні і зовнішні) впливають на прийняття рішення щодо проходження сертифікації набагато сильніше, ніж будь-який тиск ззовні;

— особи, що не бажають сертифікуватися, стверджують, що факт відсутності відчутних переваг від сертифікації впливає на їх рішення щодо проходження даної процедури значно сильніше, аніж занепокоєння з приводу виникнення часових і фінансових витрат, пов'язаних з процесом сертифікації;

— сертифіковані працівники, скоріше за все, будуть звітувати про отримання внутрішніх вигод (тобто поява нових викликів на робочому місці, підвищення впевненості в результатах власної роботи, автономії в прийнятті рішень) як результату сертифікації, аніж зовнішніх (тобто високої заробітної плати, просування по службі, підвищення привабливості на ринку праці).

Можна зробити висновок, що на прийняття рішення щодо проходження сертифікації впливає велика кількість факторів та мотивів. Проте, як уже зазначалося, внутрішні мотиви мають набагато сильніший вплив на бажання особи сертифікуватися, аніж контроль та адміністративний тиск з боку роботодавця. Для кращого розуміння ролі внутрішньої мотивації під час прийняття рішення про проходження сертифікації, доречно розглядати її в контексті теорії самодетермінації, авторами якої є Д. Десі і Р. Раян. Особливістю даної теорії є те, що вона розмежовує автономну і контрольовану мотивацію [2]. Мотивація характеризується як автономна, коли людина діє за власним бажанням. В такому випадку, дана діяльність є результатом її персонального вибору. При контрольованій мотивації, навпаки,

людина виконує ту чи іншу діяльність з почуттям необхідності чи примусу. Як у випадку автономної, так і контрольованої мотивації, дії людини є навмисними і цілеспрямованими, на відміну від демотивації, яка передбачає відсутність наміру, цілі і мотивації в цілому.

З метою визначення взаємозв'язку між типами мотивації та відповідними їм стилями регуляції авторами теорії був розроблений мотиваційний континуум самодетермінації «автономія — контроль», який включає в себе: (1) демотивацію, яка, як було згадано вище, характеризується повною відсутністю навмисної регуляції та мотивації; (2) типи зовнішньої мотивації, які варіюються в межах автономії та контролю поведінки; (3) внутрішню мотивацію, яка автономна по своїй природі. Також на даному континуумі позначена основна сутність кожного регуляційного процесу, а його розташування уздовж континууму індексує ступінь автономії або контролю.

Більшість дослідників у цьому напрямі зазначають, що *внутрішня мотивація* є надзвичайно потужним і важливим фактором на робочому місці. В основі внутрішньої мотивації лежить задоволення, яке має позитивний вплив на бажання особи пройти сертифікацію, роблячи працівника більш вмотивованим обирати більш складніші програми з сертифікації, проходити ресертифікацію, встановлювати і підтримувати конструктивний зворотній зв'язок з сертифікаційним агенством. Раян і Десі описують внутрішню мотивацію як вроджену схильність до пошуку новизни та отримання нових викликів, підвищення ефективності власної праці, здійснення нових відкриттів та забезпечення безперервної освіти. Е. Холтон приходить до висновку, що працівники більш схильні до навчання та використання отриманих знань, вмінь і навичок, якщо вони внутрішньо мотивовані (отримують задоволення від можливості використовувати нові знання у щоденній роботі).

Необхідно зазначити, що внутрішня мотивація приховує в собі різноманітні вигоди: активна участь працівника у процесах діяльності організації, підвищення продуктивності праці і наполегливості під час виконання поставлених завдань, зростання рівня задоволення від власної діяльності, підвищення рівня самооцінки. Однак, дослідження, що лежать в основі теорії, показали, що більшість з цих вигод припадають саме на долю зовнішньої мотивації, яка, в свою чергу, була інтерналізована авторами теорії. Інтерналізація дозволяє розглянути механізми, завдяки яким зовнішня мотивація може набувати рис автономії, поступово наближаючись за своїм змістом до внутрішньої мотивації.

Зазвичай під *зовнішньою мотивацією* (зовнішня регуляція) розуміється бажання сертифікуватися, що викликане можливістю отримання додаткових вигод, з одночасним розумінням того, що це на практиці може ніяк не відобразиться на рівні продуктивності праці. Теорія самодетермінації використовує поняття інтроєкції, ідентифікації та інтеграції для опису трьох різних типів інтерналізації зовнішньої мотивації, результатом якої є формування трьох різних за характером регуляційних процесів.

Інтроєктна регуляція визначається як крок у напрямок інтернаціоналізації, проте більшою мірою визначається зовнішніми факторами. Особа, що має таку мотивацію, матиме бажання предстати в очах колег і роботодавця цінним, працелюбним і зацікавленим співробітником, проте не обов'язково бажатиме мати всі ці характеристики насправді. Особа з інтроєктною зовнішньою мотивацією до сертифікації може сказати наступне: «Я буду здаватися гіршим у порівнянні з колегами, якщо не пройду сертифікацію».

Ідентифікаційна регуляція є більш інтерналізованою та включає в себе поведінку, яка є персонально важлива, проте не повністю інтегрована з іншими аспектами особистості. Менеджер з ідентифікованою зовнішньою мотивацією до сертифікації може вимагати її проходження від підлеглих, оскільки знає, що вона поширена у співробітників успішних бізнес-організацій. Однак він має мало уявлення про те, як і чому вона працює.

Інтегрована регуляція є найбільш автономною формою зовнішньої мотивації, тому що, в такому випадку, дії співробітника на робочому місці під час виконання посадових обов'язків повністю корелюються і співпадають з особистими цілями і цінностями. Працівник з інтегрованою зовнішньою мотивацією буде бажати пройти сертифікацію не тільки через можливість отримання додаткових зовнішніх вигод (просування по службі), а й у зв'язку з можливістю отримати компетенції, необхідні для ведення ефективної трудової діяльності і розвитку кар'єри. Внутрішня мотивація є найбільш інтерналізованим типом, оскільки ґрунтується на тому, що діяльність за своєю суттю є цікавою і такою, що приносить задоволення. Автономна зовнішня мотивація є джерелом збільшення зусиль і кращого виконання завдань, які за своєю суттю не є стимулюючими. У такому випадку, особа не очікує

отримати задоволення від виконання завдання, проте підтримує до неї зацікавленість, оскільки солідарна з причинами, які лежать в її основі. Автономна зовнішня мотивація може мати вирішальне значення для завершення процесу сертифікації, деякі етапи якого характеризуються високою складністю, емоційним навантаженням та вимагають від особи високої концентрації і наполегливості (наприклад, довгострокова підготовка, складання сертифікаційного іспиту).

Необхідно додати, що існує цілий ряд досліджень, спрямованих на виявлення окремих характеристик і умов роботи, які сприяють формуванню автономної мотивації. Вагомий внесок у вивчення характеристик змістовного аспекту діяльності внесла теорія дизайну роботи [3]. Дж. Хакмен і Дж. Олдхем в якості засобів для підвищення рівня внутрішньої мотивації виділили наступні ключові характеристики трудового завдання: різноманітність використовуваних професійних навичок, автономія під час виконання завдання, завершеність і значимість завдання, наявність зворотного зв'язку. Організація роботи у відповідності зі зазначеними характеристиками має сприяти задоволенню почуття компетентності співробітника в організації.

Важливо відмітити, що питання забезпечення зворотного зв'язку також є надзвичайно важливим у контексті формування системи сертифікації, оскільки у такому випадку працівники отримують можливість вплинути на основні характеристики системи до її створення, адаптуючи до власних потреб, а сертифікаційне агентство — інформацію стосовно актуальності навчальних програм та валідності використовуваної системи оцінювання знань, вмінь і навичок працівників. На основі вищевикладеного, можна зробити висновок, що умови роботи та методи управління в організації, які мають більш автономний, аніж контролюючий характер, забезпечують задоволення базових потреб співробітників, внутрішньої мотивації і повної інтерналізації зовнішньої мотивації, що, у свою чергу, пов'язано з ефективністю виконання працівником своїх посадових обов'язків, задоволеністю роботою, позитивними установками по відношенню до організації.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що основна увага в теорії самодетермінації все ж таки приділена внутрішній мотивації, основним завданням якої є сприяння встановленню взаємозобов'язань між працівниками і організацією щодо використання сертифікації в якості інструменту розвитку потенціалу персоналу та підвищення продуктивності його діяльності. Важливо також відмітити, що на думку авторів теорії, зовнішні вигороди, пов'язані з проходженням сертифікації, мають негативний вплив на внутрішню мотивацію, особливо, якщо їх розмір не корелюється з результатами діяльності сертифікованої особи. Основні фактори, що впливають на бажання особи пройти сертифікацію представлені в Таблиці 1.

Таблиця 1

ФАКТОРИ, ЩО МАЮТЬ ВПЛИВ НА БАЖАННЯ ОСОБИ ПРОЙТИ СЕРТИФІКАЦІЮ

Внутрішні мотивуючі	Зовнішні мотивуючі
<ul style="list-style-type: none"> - підтвердження власної компетентності на національному, міжнародному рівні; - отримання більш змістовних завдань, найцікавіших проєктів; - підвищення рівня самооцінки; - зменшення обсягу стресу, отриманого на роботі; - повага з боку колег по роботі і роботодавця; - покращення результатів власної діяльності; - «оновлення» диплому про отримання вищої освіти; - відчуття приналежності до вищої касты, професійної еліти; - отримання відчуття «залученості»; - бажання кидати виклик новим, недослідженим проблемам і ефективно їх вирішувати; - відкривати для себе нові сфери знань, забезпечити безперервність навчання; - зростання автономності у роботі, виборі шляхів розв'язання проблеми; - зростання довіри з боку керівництва; - можливість управління змінами в організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість постійно оновлювати свої знання за підтримки органу з сертифікації; - повага з боку колег по роботі, роботодавця; - довіра з боку акціонерів; - кращі можливості кар'єрного зростання; - одноразова премія при отриманні сертифіката; - вплив наявності сертифіката на базову ставку заробітної плати; - пріоритет при розподілі проєктів; - відрядження за кордон на навчання; - стажування у великих іноземних компаніях; - організація підготовки до сертифікації на базі підприємства; - оплата вартості сертифікації у разі неуспішного складання іспиту; - надання матеріальної компенсації у разі здійснення підготовки до складання іспиту у вільний від роботи час.
Фактори, що впливають на бажання сертифікуватися	
<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість проходження сертифікації; - витрачання вільного часу для підготовки до сертифікації; - відсутність одноразової премії та підвищення заробітної плати у разі успішного проходження сертифікації; - вартість складання іспиту оплачується власним коштом; - висока складність завдань на іспиті; - у разі оплати вартості сертифікаційного іспиту роботодавцем, працівник не отримує сертифікат «на руки»; - вузька спеціалізація деяких видів сертифікатів; - обов'язковість проходження сертифікації та тиск з боку роботодавця у разі відмови; - необхідність проходження сертифікації не обгрунтована з боку компанії; - відсутність підтримки з боку керівників компанії після проходження сертифікації; - неврахування побажань працівників щодо організації процесу сертифікації. 	<ul style="list-style-type: none"> - різноманітність навичок (різні шляхи проходження навчання; наявність різних процедур тестування; спектр спеціальностей і рівнів компетентності); - цілісність завдань (необхідні компетенції представлені у вигляді інтегрованої системи); - обгрунтованість завдань (зміст сертифікаційних іспитів відбиває реальні вимоги роботодавців; показаний зв'язок знань, вмінь і навичок (далі — ЗВН), отриманих під час навчання, з рівнем продуктивності праці); - автономія (кандидат може обрати спосіб проведення сертифікаційного оцінювання, час для підготовки і час складання сертифікаційного іспиту; працівники мають свободу у питанні застосування отриманих ЗВН у своїй роботі); - зворотній зв'язок (органи з сертифікації інформують про те, коли і як застосовувати отримані ЗВН в робочих ситуаціях; сертифікованих працівників заохочують звітувати про те, коли і як використовуються отримані ЗВН на робочому місці).
Демотивуючі	Мотивуючі фактори, пов'язані з характеристиками системи сертифікації

Висновки. На сьогоднішній день освіта все більше цінується за свої формальні характеристики, такі як освітньо-кваліфікаційний рівень, кількість кредитів, вчене звання, аніж за вклад у розвиток суспільства шляхом формування політично відповідальних осіб та високопродуктивних працівників. Потрібно відмітити, що така ситуація здебільшого пояснюється приділення надмірної уваги зовнішнім вигодам (престиж професії та диплому університету, можливість отримувати вищу заробітну плату), які поволі, але цілеспрямовано, руйнують внутрішню мотивацію студентів до навчання. Дедалі частіше навчальні заклади перетворюються з «місця отримання знань» у «місце придбання ресурсів».

Роль сертифікації надзвичайно важлива у контексті забезпечення безперервної освіти працівників, підтримання їх конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринках праці. На жаль, цінність та необхідність сертифікації персоналу, зокрема фахівців з управління персоналом, до цього часу не в повній мірі усвідомлена як організаціями, так і працівниками, що, в першу чергу, пояснюється добровільним характером її проходження у більшості сфер професійної діяльності. Проте, якщо керівництво організації все ж таки поставило за ціль сертифікацію фахівців з управління персоналом, невіршеним питанням залишається мотивація працівників до підготовки та складання сертифікаційного іспиту. При цьому особлива увага повинна бути приділена саме формуванню внутрішньої мотивації фахівців, яка є набагато ефективнішою у порівнянні зі зовнішньою, оскільки ґрунтується на автономії поведінки, а не на зовнішньому контролі, примусі. Для посилення внутрішньої

мотивації з паралельним зменшенням зовнішньої пріоритетним завдання керівництва має стати створення моделі кланового контролю в організації, в основі якого лежить цілісна культура, що реалізується через ретельний відбір нових працівників і інтенсивну соціалізацію. Необхідною умовою також є наближення до моделі організації, що навчається (learning organization), основними особливостями якої є навчання власних співробітників і забезпечення постійної трансформації всередині організації у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі.

Подальшого дослідження потребують типи і сила факторів, які впливають на мотивацію працівників до проходження сертифікації, що дозволить керівництву сфокусувати увагу і фінансові ресурси виключно на підтриманні тих мотиваційних факторів, які мають визначальний вплив на рішення особи щодо складання сертифікаційного іспиту та стануть частиною мотиваційної політики організації. Також актуальним залишається питання визначення взаємозв'язку між сертифікацією і ефективністю праці, адже невизначеність цієї залежності значною мірою визначає відношення роботодавця і працівників до процесу сертифікації як джерела підвищення конкурентоспроможності.

Література

1. Arvey S. 2005 salary survey: applause, please [Електронний ресурс] / S. Arvey // Purchasing Magazine Online. — 2005. — Режим доступу: <http://www.purchasing.com/index.asp?layout¼articlePrint&articleID¼CA6289416>
2. Gagne M. Self-determination theory and work motivation / M. Gagne, E. Deci // Journal of Organizational Behavior. — 2005. — № 26. — P. 331–362.
3. Hackman J. Motivation through the design of work: Test of a theory / J. Hackman, G. Oldham // Organizational Behavior and Performance. — 1976. — № 16. — P. 250–279.
4. Lengenick-Hall M.L. What is the value of human resource certification? A multi-level framework for research [Електронний ресурс] / M.L. Lengenick-Hall, H. Aguinis // Human Resource Management Review. — 2012. — Vol. 22. — № 4. — P. 246–257.
5. Lester S.W. Motivations and benefits for attaining HR certifications / S. W. Lester, D. J. Dwyer // Career Development International. — 2012. — Vol. 17. №7. — P.584 — 605.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2013 р.