

4. State Statistics Service of Ukraine (2016). «Indeks spozhyvchykh tsin, pokaznyky rynku pratsi, zarobitnoi platy: statystychni dani» [Consumer Price Index, Labor Market Indicators, Wages: Statistical Data], Ukraine.

5. NRA "Rurik" (2015) «Analytical review of the Ukrainian bond market for 2015», available at: http://rurik.com.ua/documents/research/bonds_4_kv_2015.pdf.

Стаття надійшла до редакції 19.01.18 р.

УДК 331.108.4

Кир'янова О.В.

канд. екон. наук, доц.,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
kirelena@ukr.net

Кирьянова Е.В.,

канд. экон. наук, доц.,
Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана

Kiriyanova O.V.,

PhD in Economics, Associate Professor,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВМОТИВОВАНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДО КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНИВАНИЮ МОТИВИРОВАННОСТИ К КОРПОРАТИВНОМУ ОБУЧЕНИЮ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ESTIMATION OF MOTIVATION TO CORPORATE TRAINING

У статті розглянуто сучасні тенденції корпоративної освіти, досліджено сучасні підходи до організації навчання працівників, підкреслено важливість визначення внутрішньої мотивації працівника до навчання, визначено основні об'єктивні та суб'єктивні фактори впливу на ставлення до корпоративної освіти та запропоновано інструментарій оцінювання вмотивованості до корпоративного навчання.

В статье рассмотрены современные тенденции корпоративного обучения, исследованы современные подходы к организации обучения работников, подчеркнута важность определения внутренней мотивации работника к обучению, определены основные объективные и субъективные факторы, влияющие на отношение к корпоративному образованию и предложен инструментарий оценки мотивированности к корпоративному обучению

The article deals with modern tendencies of corporate education, modern approaches to organization of training of employees are investigated, the importance of determining the internal motivation of an employee for training has been determined, the main objective and subjective factors of influence on the attitude towards corporate education have been

determined and the tools of assessment of motivation for corporate training have been proposed. An effective system of corporate training for the vast majority of innovative organizations is one of the most important elements of corporate culture and an effective tool for ensuring continued development and competitiveness on the market. The purpose of this article is to highlight methodological approaches to assessing the subjective motivation of employees for training within the framework of the corporate educational system.

Ключові слова. Професійна освіта, корпоративне навчання, система корпоративної освіти, фактори впливу, внутрішня мотивація до навчання, діагностичний інструментарій.

Ключевые слова. Профессиональное образование, корпоративное обучение, система корпоративного обучения, факторы влияния, внутренняя мотивация к обучению, диагностический инструментарий.

Keywords. Professional education, corporate learning, corporate education system, factors of influence, internal motivation to study, diagnostic tools.

Вступ. Ефективна система корпоративного навчання для переважної більшості інноваційних організацій є одним з найважливіших елементів корпоративної культури та дієвим інструментом забезпечення безперервного розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Саме завдяки впровадженню комплексних корпоративних програм навчання відбувається не формальне накопичення знань, а формування та відтворення унікальних корпоративних компетенцій, підвищення лояльності персоналу, посилення командної згуртованості, нарощення інтелектуального капіталу, що зрештою призводить до збільшення продуктивності персоналу організації. Водночас, існує чимало прикладів у бізнес-практиці, які демонструють неочікувано невтішні результати корпоративного навчання, незважаючи на доцільно підібрані освітні заходи. Однією з вагомих причин неефективності корпоративної освітньої програми може бути суб'єктивний чинник, а саме, низька вмотивованість персоналу до включення в корпоративний освітній процес. Відповідно, перед фахівцями з розвитку персоналу постає питання дослідження мотивації працівників до навчання.

Специфіка ринку освітніх послуг та ринку праці ґрунтовно досліджена в роботах Грішної О.А., Герасименко О.О., Данюка В.М., Лібанової Е.М., розвиток персоналу та інтелектуальний капітал організації є сферою професійних інтересів Василик А.В., Петюха В.М., Савченка В.А. Діяльність корпоративних університетів та їхню ефективність вивчають Баніт О.В., Збрицька Т.П., Кіркпатрик Д., Курбатов С.В., Мейстер Дж., Поручник А.М., Херн Д. та інші [1; 5; 6]. Мотивації персоналу присвячено науковий доробок Бетанової І.А., Герчікова В.І., Колота А.М. [9], Мільмана В.Е., Цимбалюк С.О. Незважаючи на численні дослідження як сучасних освітніх процесів в організації, так і основних засад мотиваційного менеджменту, залишається актуальним питання діагностики вмотивованості працівників до включення в корпоративний навчальний процес.

Постановка завдання. Метою даної статті є висвітлення методичних підходів до оцінювання суб'єктивної вмотивованості працівників до навчання в рамках корпоративної освітньої системи.

Результати дослідження. Корпоративне навчання являє собою динамічний процес примноження людського капіталу організації, в процесі якого працівники розвивають компетенції, пов'язані з вирішенням виробничих проблем та застосовують в професійній діяльності знання та навички, що дозволяють орга-

нізації ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні моделі діяльності, що забезпечують конкурентні переваги компанії.

Основними тенденціями корпоративного навчання у 2018 році провідні фахівці з управління персоналом визнали: створення нових дистанційних освітніх програм для віддалених команд; використання VR-технологій, тобто занурення фахівця у віртуальну професійну реальність; посилення співпраці з вищими навчальними закладами та активна участь роботодавців у підготовці молодих фахівців на всіх етапах навчання; корпоративні освітні додатки у смартфонах тощо [4].

Водночас, зауважимо, що навіть наслідування найпрогресивніших методик корпоративного навчання не є безумовною запорукою успішності освітнього процесу, адже результативність освітніх проектів значною мірою визначає саме внутрішня мотивація претендентів на навчання, сформована внаслідок комплексного впливу об'єктивних, суб'єктивних і демографічних чинників. Отже, розробляючи інструментарій оцінювання вмотивованості працівників до навчання, нам видається доцільним дослідити та врахувати означені чинники впливу.

Серед основних мотивуючих чинників на корпоративному рівні можна виділити:

- не лише система корпоративної освіти, а й корпоративна політика в цілому, спрямовані на створення сприятливих умов для формування у працівника потреби у набутті нових знань і навичок;
- претендент на навчання усвідомлює доречність запропонованої освітньої програми та можливість застосування нових навичок на практиці у найкоротші терміни, що, в свою чергу, забезпечить додаткові фінансові зиски, розширення професійних можливостей чи кар'єрне зростання;
- організація не здійснює заміщення освітніми програмами недостатнього матеріального забезпечення персоналу, усвідомлюючи неефективність таких заходів;
- запропонована освітня програма не суперечить місії та базовим цінностям організації;
- можливість долучитися до освітніх процесів є наскрізною і диференційованою одночасно, тобто, охоплює всі категорії персоналу, однак, враховує їхню специфіку;
- участь персоналу в освітніх програмах підтримується на всіх рівнях управління, у т.ч. безпосередніми керівниками працівників, які навчаються.

Ще одним важливим чинником підвищення вмотивованості персоналу до навчання є висока довіра до провайдера освітніх послуг (зовнішнього чи внутрішнього корпоративного), що забезпечується позитивним зворотнім зв'язком від тих колег, які вже пройшли навчання; попередніми ознайомчими зустрічами з відпрацюванням основних заперечень і пересторог кандидатів на навчання; масштабними піар-заходами щодо освітніх програм всередині компанії [7].

Досліджуючи демографічні фактори впливу на внутрішню мотивацію, американські науковці Університету штату Огайо та Флоридського університету узагальнили досвід двадцятирічних емпіричних досліджень і дійшли таких висновків: ані стать, ані національність не здійснюють однозначного впливу на мотивацію до навчання; опосередковано впливає вік — чим старшими стають

працівники, тим більше вони бажають поглиблювати знання у царині своєї професійної діяльності та з більшим завзяттям навчаються; молоді фахівці в переважній більшості не готові до системного навчання, віддаючи перевагу фрагментарним та короткостроковим освітнім заходам [2].

Водночас, у кожному колективі є працівники, заздалегідь мотивовані на навчання та саморозвиток, які вирізняються такими характеристиками:

- амбітність, впевненість у власній ефективності, мотивація на досягнення успіху (на відміну від мотивації уникання невдач), прагнення досягти кращих показників;
- спрямованість на професійний саморозвиток і підвищення кваліфікації;
- інтернальність, тобто відповідальність за власні як позитивні, так і негативні результати, усвідомлення їх взаємозв'язку з власними якостями, компетенціями, діями;
- активна залученість до робочого процесу, якісне виконання посадових обов'язків, внутрішня готовність до їх розширення завдяки навчанню;
- лояльність, відданість цінностям компанії, готовність приймати участь у реалізації стратегічних планів організації;
- налаштування на кар'єрне зростання, планування кар'єрного та професійного розвитку, в т.ч. поза межами певної компанії;
- позитивний досвід попереднього корпоративного навчання тощо.

Дослідивши об'єктивні та суб'єктивні чинники, що сприяють підвищенню мотивації працівників до навчання, вважаємо за необхідне визначити фактори деструктивного впливу. Так, серед основних демотиваторів залученості фахівця до корпоративного навчального процесу можна виділити:

- понадмірне виробниче навантаження;
- напружені відносини з безпосереднім керівником тощо.
- супротив необхідності виходу із «зони комфорту»;
- тривожність;
- консерватизм, ригідність;
- гострий або хронічний стрес;
- сімейні або особистісні обставини тощо [2].

Формуючи інструментарій дослідження мотивованості працівників до корпоративного навчання, ми намагалися максимально врахувати наведені фактори впливу. Також нами було здійснено дослідження наявних діагностичних методик і проведено опитування фахівців, які безпосередньо займаються організацією та проведенням корпоративного навчання. Результати засвідчили відсутність окремого дієвого інструменту дослідження мотивації персоналу до навчання. Водночас, переважна більшість респондентів вказала на можливість оцінювання даного параметру в контексті мотиваційного профілю працівника. Відповідно, нами було критично проаналізовано такі методики: DISC, Типологія працівників за І. Бетановою, Діагностика мотиваційної структури за В. Мільманом, Методика дослідження мотиваційного профілю Ш. Річі та П. Мартін і Типологічна модель мотивації за В.І.Герчіковим (Мотуре).

За основу ми обрали методику В.І. Герчікова, яка, на нашу думку, має вагомі переваги порівняно з іншими інструментами. По-перше, суто організаційні зиски: прозора та спрощена процедура обробки результатів, у т.ч. можливість он-лайн тестування із миттєвим підрахунком балів за кожним мотиваційним

типом; складність у фальсифікуванні результатів і створенні «соціально бажаного» мотиваційного типу через неможливість чітко відстежити взаємозв'язок варіантів відповідей з мотиваційною шкалою [3].

Методика базується на виокремленні п'яти основних типів внутрішньої мотивації працівників (професійна, інструментальна, патріотична, господарська та люмпенізована), чотири з яких є мотивацією на досягнення успіху й одна — на уникання невдачі. Запропонована методика має такі сутнісні зиски: діагностує не змінювану, а відносно стійку в певному періоді мотиваційну модель поведінки працівника; сприяє вирішенню в першу чергу не психологічних, а управлінських завдань; надає можливість обирати найдієвіші для кожного мотиваційного типу персоналу методи та форми стимулювання і, відповідно, форми оплати праці; допомагає цілеспрямовано наймати, ротувати працівників і формувати ефективні команди фахівців; демонструє вірогідність дотримання корпоративних норм та правил, можливості встановлення неформального лідерства в колективі; висвітлює специфіку вертикальної та горизонтальної комунікації в організації; прогнозує кар'єрні очікування респондентів; визначає внутрішню мотивацію працівників до корпоративного навчання.

Так, наприклад, мотивація «професіонала» до корпоративної освіти є активною і позитивною, «партіота» — позитивною, але неактивною (за вказівкою керівника), тоді як «люмпен» вирізняється навпаки активним негативним ставленням до навчання. Для працівника з домінантним господарським типом мотивації характерною є нейтрально негативна позиція щодо навчання, яка пояснюється тяжінням до влади і впевненістю, що ніхто не зможе навчити чомусь такому, що йому досі не відомо. «Інструментал» може обрати нейтральну або пасивно негативну позицію, обґрунтовуючи це необхідністю заробляти «тут і зараз» замість того, щоб витратити час на внески у «примарне майбутнє». З огляду на це, завдяки застосуванню означеної методики фахівець з розвитку персоналу матиме змогу оцінити рівень вмотивованості до навчання певного працівника й розробити план подальшого його розвитку [3].

Враховуючи суттєвий вплив на ставлення до навчання наведених супутніх чинників, пропонуємо додати такі діагностичні інструменти: «Психометрична типологія», «Тест самооцінки психічних станів Г.мАйзенка» та «Методику визначення стресостійкості та соціальної адаптації Т.мХолмса та Р.мРаге». Завдяки комплексному застосуванню наведених методик можна визначити вплив таких демотиваторів, як: тривожність, ригідність, агресивність, стресонавантаження, фрустрованість, особистісні обставини тощо. Одночасно, аналізуючи лідерський потенціал у поєднанні з мотиваційним типом працівника, можна визначити не лише тяжіння або супротив корпоративному навчання, а й неформального лідера в колективі, в т.ч. деструктивного. Зауважимо, що застосування запропонованої комплексної методики діагностики вмотивованості працівників до навчання в реальних виробничих умовах сприяло вираженню вибору керівником претендентів на навчання у дворічній корпоративній програмі та прийняттю низки супутніх управлінських рішень.

Висновки. Отже, ефективна корпоративна освіта — це система накопичення і трансляції різного роду знань: управлінських, економічних, технологічних, виробничих, організаційних, етичних й інших для ефективного досягнення поставлених перед корпорацією цілей та завдань.

Зважаючи на те, що корпоративні освітні програми являють собою сукупність процесів формального і неформального навчання, які ініціюються, систематизуються, управляються і контролюються самою організацією, серед очікуваних результатів є не лише підвищення кваліфікації співробітників, але також нарощування потенціалу гнучкості, мінливості, адаптивності персоналу. Відповідно, вагомим впливом набуває рівень внутрішньої мотивації претендентів на навчання, який формується під впливом об'єктивних, суб'єктивних і демографічних факторів.

Комплексне оцінювання ставлення працівника до корпоративної освіти, організації та професійної діяльності загалом дає можливість раціонального відбору вмотивованих і лояльних компанії співробітників із врахуванням не лише зовнішніх, а й особистісних обставин. Таким чином, виважена політика розвитку та навчання персоналу забезпечує не лише високу результативність освітніх заходів, а й генерування нових знань і впровадження інновацій, підвищення лояльності співробітників і посилення згуртованості; гнучкість і конструктивність поведінки та підвищення ефективності працівників, що зумовлює посилення конкурентоздатності організації на ринку.

Література

1. Збрицька Т.П. Переваги створення корпоративного університету як інструмент розвитку персоналу / Т. П. Збрицька // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2013. — Вип. 1. — С. 354–358.
2. Изместьев Д. «Как повысить мотивацию сотрудников к обучению» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.lanit.ru/press/smi/4138/>
3. Ребров О. «Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.delfy.biz/learn/tmg>
4. Хамми И. «4 тренда в корпоративном обучении в 2018 году» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://neohr.ru/hr/article_post/4-trenda-v-korporativnom-obuchenii-v-2018-godu
5. Hearn D. An Examination of Corporate University Model [Електронний ресурс] — Режим доступу :<http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Hearn721.html>
6. Meister J. Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. McGraw-Hill, 1998. — 256 p.
7. Rademakers M. Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation // The Journal of Workplace Learning. — 2005. — Vol. 17. # ½. — P. 130–136.
8. Колот А. М. Інноваційно-інтелектуальні чинники розвитку вищої освіти як провідного інституту економіки знань / А. М. Колот. // Стратегія розвитку України: соціологія, економіка, право. — 2008. — Вип. 1-2. — С. 502–507.
9. Колот А.М. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 1. — С.16–21.

References

1. Zbrytska T.P. (2013), “Advantages of corporate university as a tool for staff development”, *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1. — pp. 354–358.

2. The official site of Group of Companies LANIT (2002), “Kak povysy't` moty`vacy`yu sotrudny`kov k obucheny`yu“, — available at: <http://www.lanit.ru/press/smi/4138/> (Accessed 12 December 2017).
3. The official site of Consulting company "Delphi Project" (2008), — “Ty`pology`cheskaya model` moty`vacy`y` V.Y`.Gerchy`kova“, — available at: <http://www.delfy.biz/learn/tmg> (Accessed 10 December 2017).
4. The official site Neo HR — media space for modern HR-specialists (2013), — “4 trenda v korporaty`vnom obucheny`y` v 2018 godu“, — available at: <http://www.lanit.ru/press/smi/4138/> (Accessed 21 January 2018).
5. Hearn D. “An Examination of Corporate University Model” [Online], — available at: <http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Hearn721.html> (Accessed 12 January 2018).
6. Meister J. (1998) Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. McGraw-Hill.
7. Rademakers, M. (2005) “Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation”, *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 17. # ½, pp. 130–136.
8. Kolot, AM (2008) “Innovative-intellectual factors of the development of higher education as the leading institute of knowledge economy”, *Stratehiia rozvytku Ukrainy: sotsiologhiia, ekonomika, pravo*, Vol. 1-2, pp. 502–507.
9. Kolot, A. M. “Foreign experience of material incentives for staff”, *Ukrayina: aspekti pratsi*, no. 6, pp. 16–21.

Стаття надійшла до редакції 15.01.18 р.