

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ МОТИВОВАНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

У статті проаналізовано основні теорії мотивації та вплив мотивації на навчання персоналу. Обґрунтовано необхідність розробки моделі професійного навчання персоналу на підприємстві з урахуванням мотиваційних аспектів. Розроблено концептуальну модель системи навчання, засновану на теоріях мотивації.

The article analyzes the main theories of motivation and the impact of motivation on training. The necessity to develop a model of professional training in the company based on motivational aspects is grounded. A conceptual model of learning based on theories of motivation is developed.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Важливим фактором ефективного функціонування підприємства є стабільність його кадрового складу і висока кваліфікація персоналу. Вирішити одночасно ці два завдання можливо за допомогою навчання персоналу. При раціональному підході навчання може стати одним із суттєвих факторів мотивації, що допоможе як втримувати персонал організації, так і залучати нових співробітників. Однак, підприємства не охоче інвестують кошти у професійний розвиток персоналу. Причиною цього, є недостатній рівень мотивації до навчання самих працівників, а відповідно й низька зацікавленість роботодавців в його фінансуванні, у зв'язку отриманням мінімального ефекту. Так, згідно з аналітичними даними, витрати на професійне навчання на українських підприємствах складають менше 1% від фонду заробітної плати, тоді як провідні зарубіжні компанії витрачають на професійне навчання і підготовку кадрів на виробництві значні кошти – від 2 до 10% фонду оплати праці [1, с.214]. У зв'язку з цим, важливою є розробка моделі професійного навчання персоналу на підприємстві з урахуванням мотиваційних аспектів, які спонукатимуть працівника до ефективного навчання та досягнення поставлених результатів.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Не зважаючи на те, що теорія мотивації почала формуватися лише у ХХ столітті, на сьогодні існує понад 50 мотиваційних теорій, які тою чи іншою мірою можуть бути застосовані на практиці. Дослідженню цієї проблеми присвячено праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: К. Альдерфер, Д. Аткинсон, Ф. Герцберг, Л. Гілбрет, Ф. Гілбрет, А. Єгоршин, П. Капустянський, А. Кібанов, А. Колот, Н. Лук'яненко, А. Маслоу, Е. Мейо і Ф. Ротлісбергер, Д. Мак-Грегор, М. Мескон, Ю. Одегов, В. Оучі, Л. Портер, Е. Лоулер, В. Савченко, О. Сардак, М. Семікіна, Жд. Стейсі Адамс, Ф. Тейлор, Х. Хекхаузен, С. Шекшня, А. Шегда [2, с.230–598; 3, с.96–300; 4, с.204–310; 5, с.400–732] та інших. Проте в сучасній економічній науці мотиваційні аспекти розглядаються тільки з позицій мотивування до праці, а мотивація працівника до навчання залишається поза увагою науковців.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** З метою підтвердження тези про можливість застосування концепцій мотивації для теоретичного обґрунтування процесу навчання наведемо основні положення, що їх характеризують.

З точки зору класифікації Х. Шольца, доцільним є розподіл теорій мотивації (залежно від предмету аналізу) на три основні напрями: 1) теорії, в основі яких лежить специфічна картина працівника – ці теорії виходять з певного образу працівника, його потреб та мотивів. До них належать «ХУ-теорія» Дугласа МакГрегора та теорія «Z» Вільяма Оучі; 2) змістовні теорії – аналізують структуру потреб і мотивів особистості та їх прояв; 3) процесуальні теорії – виходять за рамки аналізу окремого індивіда та вивчають вплив на мотивацію різних факторів середовища [6].

Перша група теорій належить до так званих, первинних мотиваційних теорій. Первинні теорії мотивації формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення. Теорію «Х» розробив Ф. Тейлор (у 20-ті роки ХХ ст.), а згодом розвинув і доповнив Д. МакГрегор (у 60-ті роки ХХ ст.), додавши теорію «Y». Згідно з теорією Д. МакГрегора, підхід до мотивації працівника може бути сформований відповідно до ставлення людини до праці. Теорія «Z» була запропонована пізніше, як зазначалося вище, американським професором В. Оучі на основі японського досвіду управління додатково до теорій «Х» й «Y» Д. МакГрегора. Головна характерна риса цієї теорії – обґрунтування колективістських принципів мотивації. Первинні теорії мотивації враховують особливості поведінки працівника з урахуванням його психофізіологічних особливостей та сприйняття оточення.

Змістовні теорії мотивації об'єднані загальною, властивою їм ознакою, яка спонукає людину до дії. Це потреба, що приймає специфічну форму згідно з культурним рівнем й особистістю людини. Адже саме потреба спонукає людину до дії, у зв'язку з чим саме визначення потреби лежить в основі мотиваційних теорій. Варто зазначити, що існує велике різноманіття людських потреб, однак дуже важко визначити, що вважає цінним для себе конкретна особа, оскільки поняття цінності є специфічним і відносним. Зазвичай, дослідним шляхом визначають, що є більш важливим для працівника, яка потреба повинна бути задоволена насамперед і яким чином. Потреба представляє собою нестачу чогось об'єктивно необхідного, що викликає певний дискомфорт та потребує усунення в певний проміжок часу.

У змістовних теоріях мотивації винагорода поділена на зовнішню та внутрішню. Внутрішню винагороду виконавець отримує від самої роботи, у результаті якої формується відчуття її значимості, змістовності. За рахунок цього у виконавця з'являється відчуття самоповаги й задоволення. Зовнішня винагорода виникає у зв'язку з причетністю до спільної справи організації, а сама винагорода надається організації.

Таким чином, узагальнення сутності змістовних теорій мотивації свідчить про те, що основні відмінності між ними визначаються ступенем деталізації груп потреб. Так, в теорії Маслоу їх п'ять, Алдефера – три, МакКлеланда – три, Герцберга – дві [2, с.486]. На відміну від змістовних теорій, процесуальні мотиваційні теорії не аналізують питань щодо того, чим зумовлена мотивація, тобто які потреби спонукають до дій, а виявляють, у який спосіб ці дії можуть бути скеровані, мотивовані, підтримані чи заблоковані. Інакше кажучи, процесуальні теорії пов'язують поведінку людей з їхнім сприйняттям конкретної ситуації й очікуваннями від можливих наслідків обраної поведінки. І навпаки, від того, чому буде надано перевагу, залежить поведінка та результати діяльності виконавця.

До процесуальних теорій належать: теорія постановки цілей Е. Локка; теорія очікувань В. Врума (або теорія очікуваної вартості); теорія справедливості Дж. Адамса; теорія підкріплення В. Скіннера; теорія Портера-Лоулера тощо [7, с.123–128]. Кожна із цих теорій аналізує не тільки те, що спонукає людину до активних дій, але й ситуацію, в якій вона опинилася під впливом власних психологічних особливостей.

Розглянуті наукові засади мотиваційних теорій пропонується застосувати до спонукання працівників до отримання професійних знань у процесі трудової діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування системної моделі мотивованого навчання персоналу підприємства на основі інтеграції змістовних та процесуальних теорій мотивації, яка включає цілі, завдання, критерії, показники, фінансування та результати навчання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Враховуючи проведене дослідження стосовно мотиваційних теорій, які визначають фактори, що впливають на поведінку людини в процесі діяльності та ступінь її задоволеності від цього, на рис. 1 наведено авторську модель, яка описує професійне навчання працівників з урахуванням впливу мотиваційної складової на ефективність цього процесу з використанням основних положень теорій мотивації.

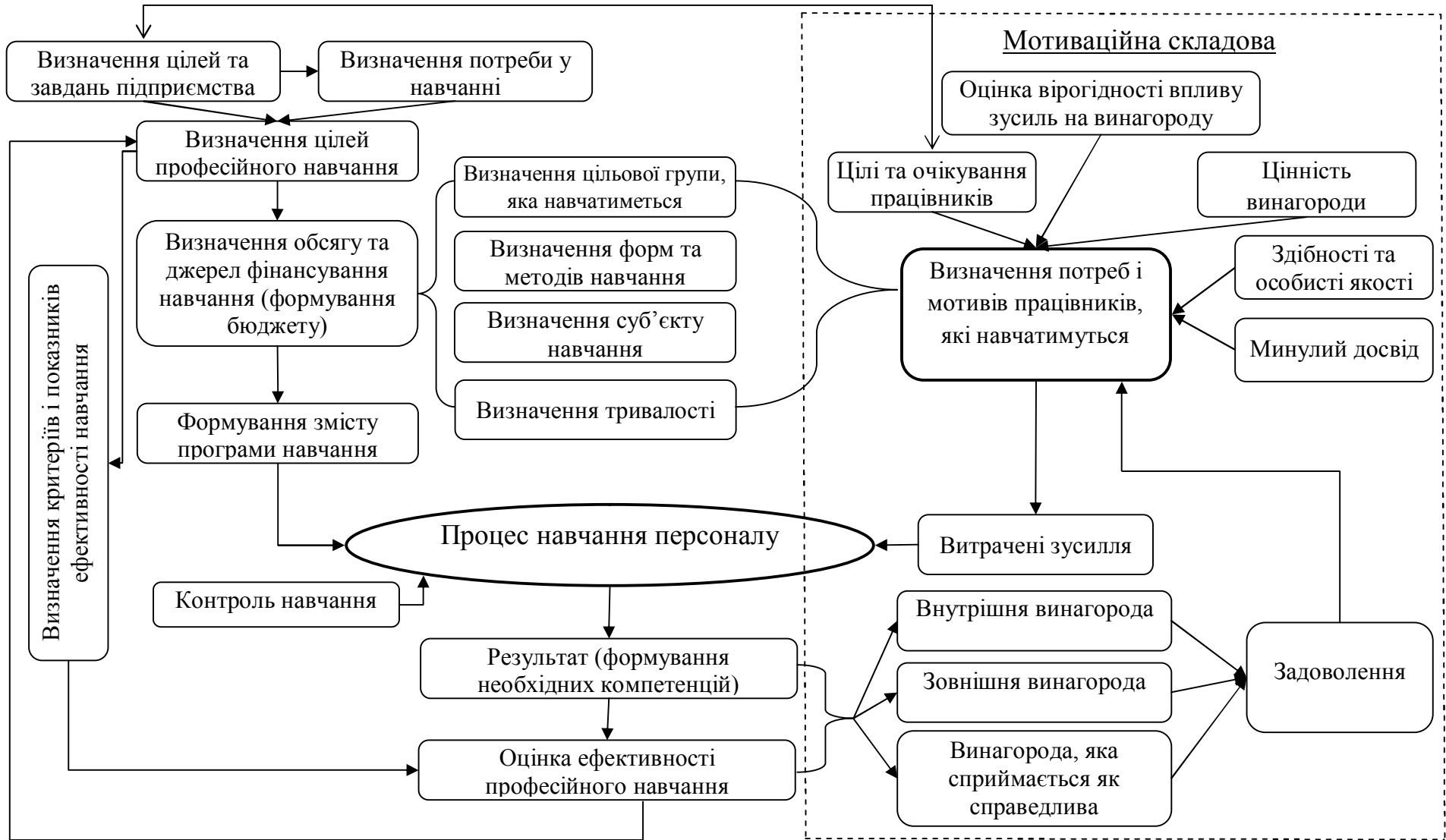


Рис. 1. Модель мотивованого навчання персоналу з урахуванням теорій мотивації

Важливим фактором ефективного функціонування підприємства є стабільність його кадрового складу і висока кваліфікація персоналу. Вирішити одночасно ці два завдання допомагає мотивоване навчання персоналу підприємства, тобто отримання знань, навичок та вмінь, до якого прагнуть самі працівники. Але при раціональному підході саме навчання може стати одним із суттєвих факторів мотивації, що допоможе як утримувати персонал організації, так і залучати нових працівників. Також одночасно підприємство може повністю вирішити проблему недостатнього рівня кваліфікації персоналу. Адже не варто забувати, що своєчасна і високоякісна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації дозволять сформуванню діапазону теоретичних знань, навичок та практичних вмінь. Доведено, що з підвищенням рівня підготовки кадрів підвищується і рівень продуктивності праці. Крім цього, можливість отримати додаткову освіту для більшості працюючих, а також потенціальних працівників, є додатковим фактором нематеріальної мотивації.

Міждисциплінарний словник з менеджменту визначає мотивування як «вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання робітників до праці шляхом використання мотивів поведінки людини для досягнення цілей організації» [8, с.40]. У цьому аспекті варто зауважити, що удосконалення освітньо-професійної структури є також нагальною метою розвитку підприємства, тому до видів управлінської діяльності необхідно віднести також управління процесом стимулювання працівників до професійного навчання.

Процес професійного навчання в цілому складається з етапів, що описані нижче.

По-перше, формуються цілі та завдання, які мають бути досягнуті підприємством, відповідно до яких визначається потреба у навчанні персоналу. Ця потреба відображає існуючі та потенціальні виробничі потужності підприємства, заплановані обсяги реалізації продукції та відповідно трудовий потенціал, необхідний для їх досягнення. Враховуючи ці вимоги визначається потреба у навчанні персоналу; по-друге, спираючись на сформовані завдання та потребу у навчанні працівників, необхідним є визначення цілей, які мають бути досягнуті в результаті його проходження. Цей етап є важливим через те, що залежно від того, наскільки чітко буде сформульовано мету професійного навчання, наскільки вона буде відповідати принципу специфічності, залежить його ефективність. Також на даному етапі доцільним є визначення критеріїв та показників, які характеризуватимуть ефективність навчання з урахуванням сформованих цілей (підвищення рівня продуктивності праці, зниження плинності кадрів, освоєння нових ринків збуту за рахунок отримання нових знань та вмінь, засвоєння цінностей підприємства тощо) [9, с.173]. Перелік та нормативні значення цих показників необхідні при оцінюванні працівників за результатами пройденого навчання. Від того, наскільки грамотно та чітко будуть визначені критерії та показники, залежить об'єктивність оцінки.

У зв'язку з цим, наступним етапом є визначення обсягу фінансування навчання та джерел залучення необхідних коштів, тобто формування бюджету. Зазначений процес є складним і змістовним та залежить від наступних чинників: цільова група, тобто працівники, які мають пройти навчання. На цьому етапі необхідно визначити не лише тих осіб, рівень компетентності яких не відповідає (або частково відповідає) вимогам підприємства до даного виду робіт, але й тих, хто максимально зацікавлений у навчанні. Цей фактор також безпосередньо впливає на результативність навчання, адже людина, що має низький рівень мотивації до навчання, поверхнево ставиться до цього процесу, а, відповідно, рентабельність коштів, які підприємство вкладає у навчання, буде низькою.

Визначивши, хто буде проходити навчання, необхідно здійснити вибір методів, які б максимально реалізовували сформовані на початку цілі, а також відповідали інтересам осіб, які проходять навчання, та розкривали їх потенціал.

Також, враховуючи обраний метод та цільову групу, доцільним є визначення терміну навчання та суб'єкту, який буде його здійснювати (саме підприємство або стороння організація). Останнє є вкрай важливим та має враховувати усі зазначені раніше чинники. Згідно з дослідженнями результативність навчання на 60% залежить від грамотно проведеної підготовки (визначення потреб, чітка постановка мети, вибір актуальної програми навчання,

залучення потрібного тренера або консультанта); на 20% – від професіоналізму тренера; і на 20% – від умотивованості та бажання тих, хто навчається [3, с.109].

Збільшення обсягів професійного навчання кадрів є необхідною умовою нормального функціонування підприємств більшості видів економічної діяльності. Особливо це актуально для підвищення кваліфікації, обсяги якої хоча й переважають в загальній структурі професійного навчання, але залишаються незадовільними як за кількісними, так і за якісними параметрами, враховуючи сучасні темпи розвитку виробництва і його підвищений попит на якісно новий склад працюючих. До того ж варто виходити з того, що у найближчі роки політика формування професійного навчання кадрів на виробництві має бути зорієнтована на врахування пріоритетів розвитку економіки, які потребуватимуть висококваліфікованих робітничих кадрів.

Світова практика організації та фінансування професійної підготовки працівників характеризується значною диверсифікацією форм і методів, причому головну роль беруть на себе підприємства. Схеми фінансування варіюють від майже повної свободи підприємств у цьому питанні до фіскальних стимулів або жорстокого регулювання розвитку навчальної діяльності. Вибір конкретних форм фінансової підтримки підприємствами професійного навчання працівників залежить від багатьох чинників і передусім державної політики фінансового стимулювання діяльності підприємств.

Наразі в Україні підприємства все частіше залучають до професійного навчання сторонні навчальні організації та установи. Водночас підготовка кадрів на виробництві доцільна лише за умови розвитку власного виробництва, котре потребує професій, яких не вистачає для забезпечення ефективного виробничого процесу. В іншому випадку, навчання новим професіям на виробництві призводить лише до збитків. Проведений аналіз свідчить про те, що найбільші обсяги підготовки кадрів на виробництві характерні для видів економічної діяльності з принципово новими вимогами, високими темпами розвитку, сприятливою демографічною структурою, а також для тих, де традиційно більш висока потреба у робітниках нових нескладних професій: будівництво, добувна промисловість, виробництво коксу, продуктів нафтопереробки тощо.

Згідно з наведеною на рис. 1 моделлю, ключовим моментом є врахування рівня вмотивованості працівника до навчання, який відображається в можливості задоволення певних пріоритетних потреб та мотивів, які спонукають людину до активної трудової діяльності. Адже у випадку низького рівня зацікавленості у навчанні даний процес перетворюється у формальну дію, яка вимагається керівництвом, що, у свою чергу, не сприяє підвищенню якості або інтенсивності праці за результатами навчання. У зв'язку з цим, спираючись на досягнення змістовних та процесуальних мотиваційних теорій при реалізації плану навчання керівництву підприємства необхідно враховувати цілі та очікування працівника, наскільки вони співвідносяться з цілями підприємства, його минулий досвід (рівень його задоволеності від попереднього навчання), здібності та особисті якості. Також важливим є врахування цінності винагороди, яку отримає працівник за результатами навчання, та рівень його впевненості, зв'язок між цією винагородою та зусиллями, які він згоден прикласти.

Враховуючи визначену цільову групу, метод навчання, його тривалість та суб'єкт навчання, а також можливий бюджет, наступним етапом є формування програми навчання, яка відповідатиме усім встановленим вимогам та детально розкриватиме зміст та структуру навчального курсу.

Наступним етапом є безпосередній процес навчання, за яким має здійснюватися контроль для досягнення максимального результату. На даному етапі працівник прикладає певні зусилля, які залежать від того, наскільки грамотно була сформована програма навчання відповідно до його мотивів.

Результатом навчання є сформований комплекс компетенцій, які відповідають визначеним на самому початку цілям навчання. Рівень цих компетенцій визначається за допомогою різних методів оцінювання згідно з критеріями та показниками, які максимально

відображають завдання навчання. Також результатом навчання для самого працівника є внутрішня винагорода, яку він отримує від визнання своїх досягнень.

Оцінка ефективності навчання за визначеними показниками повинна впливати на винагороду, яку має отримувати працівник за результатами навчання. Ця винагорода являє собою різні бонуси та стимули, які повинні відповідати мотивам людини. У цьому випадку сукупність внутрішньої та зовнішньої винагороди, яка сприймається працівником як справедлива, призведуть до отримання задоволення, а, відповідно, до покращення якості трудової діяльності.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Процес швидкого «старіння» знань в умовах сучасної інформаційної економіки зумовлює потребу в постійному оновленні знань та підвищенні кваліфікації. Але ця потреба не формується «автоматично» як з боку роботодавця, так і з боку найманого працівника. Тому процес створення потреби у навчанні, управління задоволенням цієї потреби та отримання результату, що відповідає інтересам працівника і підприємства, потребує формування програми управлінських дій. Розроблена модель мотивованого навчання дозволяє сформулювати комплексне уявлення про процес здійснення професійного навчання персоналу з урахуванням мотиваційних аспектів даної діяльності, що сприяють отриманню максимального ефекту та досягненню поставлених цілей підприємства.

Сформована система мотивованого навчання базується на мотиваційній складовій, яка враховує потреби і мотиви працівників, які навчатимуться, їх цілі та очікування, оцінку вірогідності впливу зусиль на винагороду, характер винагороди, застосування минулого досвіду та майбутніх професійних досягнень. З іншого боку, система базується на визначених цілях та завданнях підприємства, які обумовлюють зміст програм навчання та цільові групи. Результатами, що контролюються, мають бути нові компетенції, які будуть впроваджені в трудову діяльність працівників підприємства. Перспективними розробками у цій сфері наукових досліджень є визначення формалізованої системи показників і критеріїв оцінювання ефективності навчання, визначення ключових професійних компетенцій для певних видів діяльності та встановлення залежності результатів навчання від вкладених зусиль та отриманої винагороди.

#### **Список використаної літератури**

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 345 с.
2. Управление персоналом организаций: [учеб.] / [под ред. А. Я. Кибанова]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638с.
3. Савельєва В. С. Управління персоналом: [навч. посіб.] / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К.: Професіонал, 2005. – 336 с.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб.] / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
5. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
6. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Мотивация>.
7. Управління персоналом в умовах економіки знань: [монографія] / [кол. авт.; за заг. ред. д.е.н., проф. Л. К. Семів]. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
8. Міждисциплінарний словник з менеджменту / [за заг. ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилианської]. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.
9. Ковалев С. В. Работа с персоналом: системный подход: [практ. пособ.] / С. В. Ковалев. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 248 с.

Прийнято до друку 22.10.2013