

УДК 658.336

**Лінькова Олена Юріївна**

*кандидат економічних наук, доцент  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Линькова Елена Юрьевна**

*кандидат экономических наук, доцент  
Национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»*

**Linkova Olena**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ НАВЧАННЯ**  
**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ ОБУЧЕНИЕ**  
**STAFF MOTIVATION THROUGH TRAINING**

***Анотація.** У статті досліджено значення мотивації персоналу для забезпечення гнучкості підприємства. Метою розвитку підприємства є прискорення процесів адаптації до ринкових змін. Запропоновано модель мотивації персоналу на основі реалізації системи навчання, яка містить: дослідження ринкового попиту та споживчих цінностей; аудит кадрового потенціалу; формування системи навчання за проектом навичок; оцінку ефективності програми навчання. Необхідними умовами ефективної мотивації є: позитивні взаємовідносини менеджера з підлеглими; система навчання; корпоративна культура. Ціннісні орієнтації (наділення людей позитивними якостями; ставлення до працівників як до особистості, що постійно розвивається; визнання і позитивне використання індивідуальних*

відмінностей; ефективне вираження і використання можливих почуттів; акцентування реальної поведінки; використання статусу тільки для організаційних цілей; довіра до людей; готовність відстоювати свою думку та йти на ризик; розгляд участі у даному процесі в якості істотно важливого для ефективного виконання завдання; акцент на співпрацю) максимально враховані в запропонованій моделі мотивації персоналу через навчання. Заходами щодо мінімізації ризиків запровадження системи навчання є: командна робота; формування структурного підрозділу коучів; укладення довгострокових угод на визначені програми навчання. Ефективна реалізація системи навчання персоналу дозволить закласти основу мотивації та забезпечити успіх бізнесу за рахунок: покращення результатів кадрового планування; удосконалення системи підбору персоналу; максимального використання потенціалу персоналу при досягненні цілей організації; створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі; підвищення кваліфікації, відчуття професійної відповідальності та ініціативності персоналу; усвідомлення соціального значення отриманих результатів та престижності даної роботи. Перспективи подальших досліджень у даному напрямку – це удосконалення технік навчання менеджерів.

**Ключові слова:** мотивація, навчання персоналу, гнучкість підприємства, корпоративна культура.

**Анотація.** В статті досліджено значення мотивації персоналу для забезпечення гнучкості підприємства. Целью розвитку підприємства являється ускорення процесів адаптації к рыночным изменениям. Предложена модель мотивации персонала на основе реализации системы обучения, которая содержит: исследование рыночного спроса и потребительских ценностей; аудит кадрового потенциала; формирование системы обучения проекту навыков; оценку эффективности программы

обучения. Необходимыми условиями эффективной мотивации есть: положительные взаимоотношения менеджера и подчинённых; система обучения; корпоративная культура. Ценностные ориентации (наделение людей положительными качествами; отношение к работникам как к постоянно развивающейся личности; признание и положительное использование индивидуальных отличий; эффективное выражение и использование возможных чувств; акцентирование реального поведения; использование статуса только для организационных целей; доверие к людям; готовность отстаивать свою точку зрения и идти на риск; рассмотрение участия в данном процессе в качестве важного для эффективного выполнения задания; акцент на сотрудничестве) максимально учтены в предложенной модели мотивации персонала через обучение. Мероприятиями по минимизации рисков реализации системы обучения: командная работа; формирование структурного подразделения тренеров; подписание долгосрочных соглашений по определенным программам обучения. Эффективная реализация системы обучения персонала позволит создать основу мотивации и обеспечить успех бизнеса за счет: улучшения результатов кадрового планирования; усовершенствования системы подбора персонала; максимально использовать потенциал персонала при достижении целей организации; создать положительный социально-психологический климат в коллективе; повысить квалификацию, чувство профессиональной ответственности и инициативности персонала; осознание социального значения полученных результатов и престижность данной работы. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является усовершенствование техник обучения менеджеров.

**Ключевые слова:** мотивация, обучение персонала, гибкость предприятия, корпоративная культура.

**Summary.** *The article examines the importance of staff motivation to ensure the flexibility of the enterprise. The purpose of the company's development is to accelerate the processes of adaptation to market changes. A model of personnel motivation based on the implementation of the training system is proposed, which contains: research of market demand and consumer values; audit of human resources; formation of a system for teaching skills to the project evaluating the effectiveness of the training program. The necessary conditions for effective motivation are: a positive relationship between the manager and subordinates; education system; corporate culture. Value orientations (endowing people with positive qualities; treating employees as a constantly developing personality; recognizing and positively using individual differences; effectively expressing and using possible feelings; emphasizing real behavior; using status only for organizational purposes; trust in people; willingness to defend one's point vision and take risks; consideration of participation in this process as important for the effective execution of the task; emphasis on cooperation) are maximally taken into account in the proposed model of personnel motivation through training. Measures to minimize the risks of implementing the training system: teamwork; formation of a structural unit of trainers; signing of long-term agreements on certain training programs. Effective implementation of the personnel training system will create a basis for motivation and ensure business success by: improving the results of personnel planning; improvement of the personnel selection system; make the most of the potential of the personnel in achieving the goals of the organization; create a positive social and psychological climate in the team; improve the qualifications, sense of professional responsibility and initiative of the staff; awareness of the social significance of the results obtained and the prestige of this work. The prospect of further research in this direction is the improvement of training techniques for managers.*

**Key words:** *motivation, personnel training, enterprise flexibility, corporate culture.*

**Постановка проблеми.** Темпи змін ринкових умов (посилення міжнародної конкуренції, впровадження сучасних технологій і прийомів праці, зростання комунікаційних і технологічних можливостей) та цілей суспільного розвитку (подолання бідності, та голоду, скорочення нерівності, зміцнення здоров'я, створення належних санітарних умов, забезпечення чистої енергії, відповідальне споживання та виробництво, надання якісної освіти, ліквідація всіх форм дискримінації, забезпечення гідної праці, зростання благополуччя, пом'якшення наслідків зміни клімату, захист та відновлення екосистем, скорочення поширення насильства) постійно зростає, тому конкурентоспроможність підприємства визначається його гнучкістю. Менеджмент, процеси, команди, продукти, репутація, позиціонування на ринку – перелік основних елементів системного управління. При цьому, найбільший потенціал підвищення гнучкості бізнесу забезпечує запровадження системного навчання персоналу протягом усієї трудової діяльності (формування практичних навичок для виконання завдань та аудит слабких місць бізнесу).

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженням питання мотивації займаються як вітчизняні так і закордонні вчені: Адезес І.К. вивчаючи процес управління змінами в бізнесі, концентрує увагу на головному критерії ефективності – забезпечення гнучкості [1, с. 127]. Ричардсон М. аналізує напрямки розвитку бізнесу [2, с. 52]. Гриньова В. М., Грузіна І. А. систематизують актуальні проблеми мотивації [3, с.104]. Проданова Л.В. вивчає мотиваційний механізм підприємницької діяльності [4, с. 69]. Герцберг Ф. досліджує складові мотивації персоналу [5, с. 73]. Руссо Г. систематизує навички до роботи [6, с. 3]. Дрожжин Л. П., Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М.Б. акцентують увагу на мотиваційному

менеджменті [7,8]. Гагаринская Г. П., Красулина Т. С. удосконалюють елементи матеріальної мотивації праці [9, с. 62]. Клочков А.К. вивчає практичні інструменти мотивації персоналу [10, с. 62]. Прискорення ринкових викликів до бізнесу вимагає оновлення інструментів мотивації для забезпечення її ефективності. **Метою статті** є аналіз можливостей підвищення ефективності мотивації персоналу та вдосконалення його інструментів.

**Основний матеріал.** Заходи, що забезпечують розвиток персоналу: планування кар'єри; атестація; адаптація; професійне навчання; підвищення кваліфікації; перепідготовка; оцінка; стимулювання праці. Для продуктивного виконання завдань 90 % персоналу бізнесу потребує заохочень. Мотивація персоналу – це система заходів для стимулювання ефективної роботи. Будова відносин з підлеглими менеджера формує: ставлення до роботи; корпоративну культуру; атмосферу в колективі; взаємостосунки працівників. Можливі варіанти впливу на працівників:

- прямий (точний вплив на конкретного працівника: матеріальний (бонуси, штрафи), нематеріальний (не фінансові: навчання, розвиток, кар'єра, грамоти);
- непрямий (створення певної атмосфери, стимулювання інтересу та задоволення від роботи через відчуття єдності колективу).

Акцентування в рішеннях менеджменту на базових причинах, чому людина ходить на роботу (1980, США) дозволяє змінювати рівень корпоративної культури та ставлення працівників до професійної діяльності: активні інструменти мотивації: мета, потенціал (самовдосконалення), гра (робочий процес – має стати найсильнішим мотив); пасивні інструменти мотивації: матеріальний тиск, емоційний тиск, почуття інерції.

Матеріальний вплив забезпечує задоволення базових потреб людини для актуалізації потреб її розвитку. Позитивний матеріальний вплив

формує мотивацію досягнення, а негативний – уникнення невдач. За наслідками впливу позитивний має вдвічі більшу силу зміни поведінки підлеглого. Обмеженість мотивації тільки матеріальною складовою призводить до зростання потреб та очікувань, що суперечить закону економічності. Системне використання заходів непрямого впливу на працівників дозволить покращити результати діяльності. Сприяє ефективному стримуванню темпів зростання матеріальних потреб нематеріальний вплив (визначається контекстом взаємодії між менеджером і підлеглими: управління корпоративною культурою, навчання, визнання особистих досягнень, індивідуальна оцінка кожного, гнучкий графік роботи). Отже, центральною складовою як прямого так і непрямого впливу на працівників є запровадження системи навчання. Модель мотивації персоналу на основі реалізації системи навчання містить: дослідження ринкового попиту та споживчих цінностей; аудит кадрового потенціалу; формування системи навчання за проектом навичок; оцінку ефективності програми навчання.

Класифікація підходів менеджменту до навчання персоналу:

➤ За метою навчання:

1. Для вирішення проблем.
2. Заохочувальне.
3. Системне (за необхідними компетенціями і стратегічним розвитком бізнесу).

➤ За результатом, який забезпечується:

1. Первинна професійна підготовка.
2. Перепідготовка спеціалістів.
3. Підвищення кваліфікації.

➤ За рівнями організації навчання:

1. Індивідуальний.
2. Груповий.

### 3. На рівні підприємства.

Етапи формування системи навчання:

1. Аудит стратегічних напрямків розвитку компанії;
2. Визначення критеріїв та механізмів оцінки ефективності навчання;
3. Розробка і реалізація програми навчання (графік, методи);
4. Пошук та залучення постачальників навчальних послуг;
5. Моніторинг системи навчання на підприємстві.

Види навчання:

➤ аудиторне (опрацювання навичок, генерування різних варіантів рішень ситуації, отримання індивідуального зворотного зв'язку); актуальні види аудиторного навчання персоналу: ділові ігри, аналіз кейсів; тренінги; ознайомлення з досвідом інших підприємств, конференції;

➤ дистанційне (створення єдиного інформаційного поля з певної теми);

➤ наставництво (індивідуалізоване на робочому місці з визначенням темпу навчання); актуальні види наставництва: делегування; ротація; ускладнення завдань;

➤ самонавчання.

Оптимальною моделлю комбінування видів навчання є: «70-20-10», Морган Мак Кол, 1996 рік:

70 % – самонавчання, при вирішенні робочих завдань (саморефлексія, навчання інших, дослідження);

20 % – навчання в процесі роботи, при взаємодії з іншими людьми (колегами, тренерами, експертами);

10 % – аудиторне навчання (конференції, семінари, курси).

Показники, які необхідно проаналізувати для формування програм навчання:

- бізнес-процеси (основні, допоміжні);



- ефективність роботи працівників (компетенції працівників; плинність кадрів; втрати робочого часу (хвороби, запізнення, недозволена відсутність));
- обсяг продажів; фінансові показники; якість продукції і послуг;
- відгуки замовників і покупців.

Можливі цілі навчання персоналу:

- ✓ отримання знань, умінь і навичок (уміння вирішувати проблеми, комунікативні навички, реалізація та пристосування до змін);
- ✓ згуртованість колективу;
- ✓ формування певного типу мислення та поведінки працівників (ставлення до організації).

Ціннісні орієнтації (Р. Танненбаум і С. Дейвіс) максимально враховані в запропонованій моделі мотивації персоналу через навчання: наділення людей позитивними якостями; ставлення до працівників як до особистості, що постійно розвивається; визнання і позитивне використання індивідуальних відмінностей; ефективне вираження і використання можливих почуттів; акцентування реальної поведінки; використання статусу тільки для організаційних релевантних цілей; довіра до людей; готовність відстоювати свою думку та йти на ризик; розгляд участі у даному процесі в якості істотно важливого для ефективного виконання завдання; акцент на співпрацю [11, с. 54].

Ефективність реалізації системи навчання в бізнесі визначається:

- зрозумілістю завдань (кількісні очікувані результати та якісна їх характеристика);
- прозорістю стандартів роботи;
- критеріями оцінки ефективності (використання коштів; результативність процесу навчання; відповідність вимогам, пред'явленим до навчання).

Оцінка ефективності навчання (аналітичним або експертним способом) містить оцінку прогресивності, доцільності, взаємозв'язку елементів програми навчання та оцінку зміни ставлення до праці. Методи оцінки результатів навчання: порівняння результатів роботи; спостереження; задоволеність програмою навчання; методика Дональда Кіркпатріка (рівні: реакція слухачів; оцінка знань; оцінка поведінки на робочому місці; оцінка впливу програми навчання на бізнес компанії). Капіталовкладення у навчання повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності праці працівників, отримання додаткового прибутку. Цінність працівника для компанії можна оцінити витратами на його навчання та підвищення кваліфікації [12, с. 36].

Заходами щодо мінімізації ризиків запровадження системи навчання є: командна робота; формування структурного підрозділу коучів; укладення довгострокових угод на визначені програми навчання.

**Висновки.** Модель мотивації персоналу на основі реалізації системи навчання містить: дослідження ринкового попиту та споживчих цінностей; аудит кадрового потенціалу; формування системи навчання за проектом навичок; оцінку ефективності програми навчання. Ефективна реалізація системи навчання персоналу дозволить закласти основу мотивації та забезпечити успіх бізнесу за рахунок:

- ✓ покращення результатів кадрового планування;
- ✓ удосконалення системи підбору персоналу;
- ✓ максимального використання потенціалу персоналу при досягненні цілей організації;
- ✓ створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- ✓ підвищення кваліфікації, відчуття професійної відповідальності та ініціативності персоналу;

✓ усвідомлення соціального значення отриманих результатів та престижності даної роботи.

**Перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Техніки навчання менеджерів.

### **Література**

1. Адизес И. К. Управляя изменениями. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 224 с.
2. Ричардсон М. Бизнес-фитнес. Как поддерживать вашу компанию в хорошей форме. Москва : Манн-Иванов-Фербер. 2020.
3. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблемы мотивации работы персонала предприятия : монография. Харьков : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
4. Проданова Л.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України : монография. Черкаси: Пономаренко Р.В. 2019. 240 с.
5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.
6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.
7. Дрожжин Л. П. Мотивация и стимулирование деятельности человека в менеджменте: монография. Москва : Лаборатория книги. 2012. 154 с.
8. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент. Москва : Дело, 2016. 147 с.
9. Гагаринская Г. П., Красулина Т. С. Теоретико-методические аспекты совершенствования стимулирования труда персонала. Монография М.: Мир науки. 2016. 148 с.
10. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М. : Эксмо, 2010. 160 с.

11. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір : монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль : ТНЕУ. 2016. 311 с.
12. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2010. 320 с.

### **References**

1. Adizes I.K. (2012) *Upravlyaya izmeneniyami*. [Managing change]. Sankt-Peterburg : Piter. (in Russian)
2. Richardson M. (2020) *Biznes-fitness. Kak podderzhivat vashu kompaniyu v khoroshey forme*. [How to keep your company in good shape] Moskva : Mann-Ivanov-Ferber. (in Russian)
3. Ghrynjova V. M., Ghruzina I. A. (2007) *Problemy motivacii praci personalu pidpryjemstva* [Problems of work motivation of the enterprise personnel]: monohrafija. Kharkiv : Vydavnychyj Dim «INZhEK». (in Ukrainian)
4. Prodanova L.V. (2019) *Motivacijnyj mekhanizm rozvytku pidpryjemnyckoji dijalnosti v ekonomici Ukrajin* [Motivational mechanism of business development in the economy of Ukraine]: monohrafija. Cherkasy: Ponomarenko R.V. (in Ukrainian)
5. Herzberg F. (2017) *Motivation to work*. Routledge. (in English)
6. Russo G. (2017) *Skill utilization at work: Opportunity and motivation* IZA World of Labor. (in English)
7. Drozhzhin L. P. (2012) *Motivatsiya i stimulirovanie deyatel'nosti cheloveka v menedzhmente* [Motivation and stimulation of human activity in management]: monografiya. Moskva : Laboratoriya knigi. (in Russian)
8. Travin V. V., Magura M. I., Kurbatova M.B. (2016) *Motivatsionnyy menedzhment* [Motivatsionnyy menedzhment]. Moskva : Delo. (in Russian)

9. Gagarinskaya G. P., Krasulina T. S. (2016) Teoretiko-metodicheskie aspekty sovershenstvovaniya stimulirovaniya truda personala [Theoretical and methodological aspects of improving staff labor incentives]. Monografiya Moskva : Mir nauki. (in Russian)
10. Klochkov A.K. (2010) KPI i motivatsiya personala. Polnyy sbornik prakticheskikh instrumentov [KPI and staff motivation. Complete collection of practical tools]. Moskva : Eksmo,. (in Russian)
11. Furman A.A. (2016) Psykhologhija osobystosti: cinnisnoorijentacijnyj vymir [Personality psychology: value-oriented dimension] : monografija. Odesa: ONPU; Ternopilj : TNEU. (in Ukrainian)
12. Kaplan Robert S., Norton Deyvid P. (2010) Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [Balanced scorecard. From strategy to action]. Per. s angl. M. : Olimp-Biznes,. (in Russian)