

коштів на навчання персоналу. Ситуація не покращилася і в наступні роки, а й навіть погіршилася внаслідок криз 2008—2009 рр. і 2014—2015 рр. Стримує збільшення витрат підприємств на навчання і низький рівень прибутку багатьох підприємств і звідси — неможливість забезпечити фінансування навчання в належних обсягах, недосконалість чинного законодавства у сфері розвитку персоналу на виробництві.

Незначні витрати на навчання персоналу на виробництві зумовлені й скороченням кількості працівників підрозділів з професійного навчання служб персоналу, але, насамперед, відсутністю належної зацікавленості керівників організацій щодо підготовки персоналу. Вказані чинники не сприяють забезпеченню гідної праці найманих працівників.

За таких умов важливого значення набуває розробка дієвого організаційно-економічного механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників щодо посилення їх зацікавленості в безперервному навчанні персоналу. Цей механізм має охоплювати цілі, рівні, суб'єкти, інструменти, чинники, а також процедуру визначення розміру, умов і порядку надання роботодавцям компенсацій за професійне навчання найманих працівників, стимулювання самих працівників щодо їхнього подальшого розвитку.

Література

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (у сфері вищої освіти)» // Уряд. кур'єр. Орієнтир. — 2005. — № 9. — С. 4—5.
2. Податковий кодекс України: портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [/http://zakon4.rada.gov.ua/laws/2755-17](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/2755-17).

УДК 331

Corry G.J.M. Ehlen, Ph.D

Zuyd University, The Netherlands Faculty of economics,
Master Personal leadership in Innovation and Change
Senior researcher

THE CO-CREATION-WHEEL, INSTRUMENT OF MECHANISMS FOR EMPOWERING INNOVATIVE COLLABORATION AT THE WORKPLACE

Keywords: co-creation, innovation network, tool of professional development.

In order to create added value, today's organizations need to respond to the technological and social changes, to face the global competition [1, p. 51-54]. In this process of constant innovation human resources are a factor of utmost importance for sustainable development and decent work.

More and more, innovations require multidisciplinary and even inter-organizational approaches, as single organizations often do not have the resources and employees to face these challenging and complex innovations. These approaches are a challenge for professionals in innovation networks, since they need to collaborate with others outside their cultural domain, with other values, jargon and different perspectives [11, p. 61-78].

Co-creation has become one of the promising answers to bridge the differences in a decent way. Although the term is mostly used in the business domain [10, p. 79-90; 12, p. 5-18], recently the concept appears also in the organizational field. Co-creation can be regarded as *a collective process where people or organizations together generate and develop new products, processes or services* [6, p. 86-95]. The social dynamics of the processes within co-creation networks appeared to be an underdeveloped area. In particular, the presence of supportive conditions, the required competences and the contribution of managers to innovative co-creation [2].

We present the 'Co-Creation-Wheel', instrument of success mechanisms for co-creation. The Co-Creation-Wheel is a comprehensive model that demonstrates multiple organizational and communicative dimensions and factors of co-creation. It is based on the results of two large-scale inter-organizational case-studies between business, government and universities, on the relation between organizational innovation, social capital and knowledge productivity [7, p. 146-157; 8, p. 242-266], and it is validated by experts from science and practice [3; 4, p. 54-74; 5, p. 61-85]. It aims to empower innovative collaboration at the workplace and to support practitioners in innovation practices as a guideline and reflection tool in innovation projects [9, p. 1-3].

The presentation shows the model and its application in innovation practices in different organizational fields. It demonstrates the function of the instrument 'Co-Creation-Wheel', how its usefulness could be improved, and how innovative capabilities of employees can be enhanced and the workplace culture can be improved to realize the success factors of inter-organizational innovation. Until now data collection in innovation practices with the Co-Creation-Wheel, show mainly three functions of the Co-Creation-Wheel, namely steering, reflection and evaluation. The usefulness can be improved by adding a

tool-box to the instrument. Managers can enhance capabilities of employees by offering and guiding intercultural collaboration and by offering training in creative problem solving and intercultural communication. Also an appreciative attitude of team leaders can improve the workplace conditions and culture.

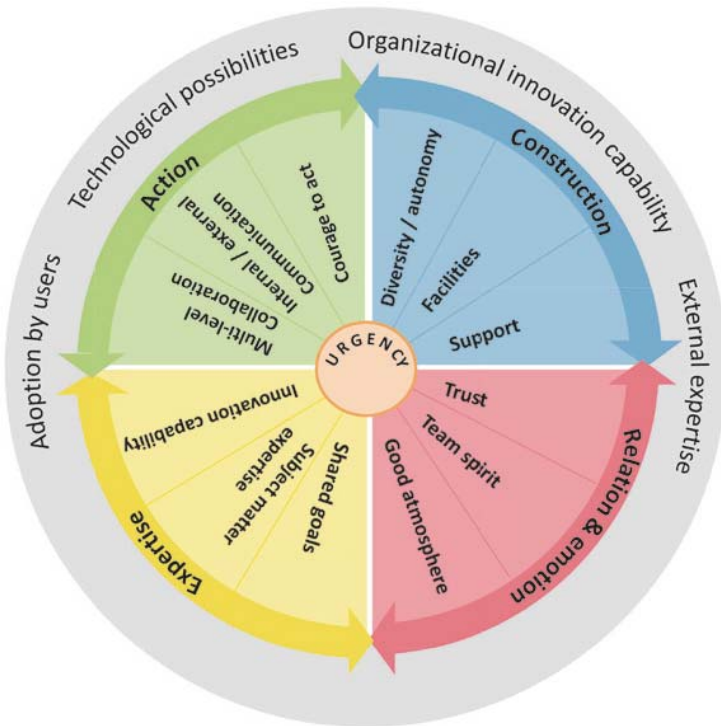


Figure 1. The Co-Creation-Wheel

References

1. Caganova, D., Cambal, M., & Weidlichova Luptakova, S. (2015). Intercultural management–trend of contemporary globalized world. *Elektronika ir Elektrotechnika*, 102(6), 51-54.
2. De Cieri, H. (2014). Global uncertainty, dynamics and IHRM: the challenge of workplace innovation, workforce well-being and performance. *Keynote at IHRM conference, 24-27 June, Cracow, Poland.*
3. Ehlen, C.G.J.M., (2012). The contribution of social capital to organizational innovation. *Paper presented at conference UFHRD, Portugal.*
4. Ehlen, C., van der Klink, M., Roentgen, U., Curfs, E., & Boshuizen, H. (2014). Knowledge productivity for sustainable innovation: social capital as HRD target. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 54-74.

5. Ehlen, C.G., Van der Klink, M.R. and Boshuizen, H.P.A. (2016), «Unravelling the social dynamics of an industry–school partnership: social capital as perspective for co-creation», *Studies in Continuing Education*, Vol. 38 No. 1, pp. 61-85.
6. Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86-95.
7. Kessels, J. W. M., & Poell, R. F. (2004). Andragogy and Social Capital Theory: The Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* 6(2), 146-157.
8. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
9. Poell, R. (2012). The future of human resource development: from a management tool to an employee tool as well. *Human Resource Development International*, 15(1), 1-3.
10. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
11. Rigolizzo, M. and Amabile, T. (2015), Entrepreneurial creativity: the role of learning processes and work environment supports, *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, pp. 61-78.
12. Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.

УДК 331.108.4

Кир'янова О.В.,

канд. екон. наук, доц.,

кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

На сьогоднішній день успішною та конкурентоспроможною визнається організація, здатна до системного корпоративного навчання, насиченого унікальними корпоративними знаннями, дієвим інструментарієм по формуванню та вдосконаленню навичок, ефективними компетентнісними моделями, що призводить до формування інноваційного виробничого потенціалу.

Враховуючи, що на початку минулого століття знання молодих фахівців з вищою освітою знецінювались через 30 років, наприкінці століття — через 10 років, а сучасні працівники змушені перенавчатись кожні 3—5 років, бізнес-структури змушені долучатися до процесів розвитку свого персоналу для забезпечення