

# ОБУЧЕНИЕ КАК МОТИВАЦИЯ



*Эдуард Зварич,  
руководитель РА «Майер»*

**Обучая сотрудников, мы с легкостью не только увеличиваем производительность рабочего процесса, но и поднимаем таким образом командный дух. Что в итоге не может не сказаться на атмосфере внутри компании и на лояльности наших работников.**

Сегодня все большее и большее количество руководителей компаний приходят к мысли о том, что для успеха в нынешних условиях необходимо постоянно повышать уровень компетенций и навыков персонала. Зачастую для данных целей организуется тренинг или серия тренингов, направленные на улучшение работы персонала на ключевых позициях.

Для того чтобы быть успешными в своем деле, сотрудники компании должны обладать соответствующими навыками и мастерством в своей сфере. А задачей каждой компании или предприятия является определение тех знаний и навыков, которые потребуются от рабочего персонала для успешного выполнения поставленных перед ним задач. Как же это сделать?

Для начала необходимо определить специфические рабочие функции, которых может касаться работа. С одной стороны, вам помогут стандарты в определении уровня квалификации, необходимого для выполнения работы. Например, если у вас имеется 7 или 8 различных рабочих функций, то вам следует определить для них 7 или 8

различных стандартов. Только после того, как будут установлены стандарты, руководство может установить необходимую квалификацию для каждой из рабочих функций. Для того чтобы определить эти самые навыки и умения, необходимые для работы, нам нужно иметь общее представление о предоставляемой работе. Следующим шагом должна стать разработка персональной мотивации и определение объема работ, который должен выполнять тот или иной работник в течение определенного времени. В мотивации коллектива всегда должно помогать обучение, которое еще и способствует осознанию того, что отношение и поведение являются ключевыми моментами для развития человека на той или иной

## ТОЛЬКО ПОСЛЕ ТОГО, КАК БУДУТ УСТАНОВЛЕНЫ СТАНДАРТЫ, РУКОВОДСТВО МОЖЕТ УСТАНОВИТЬ НЕОБХОДИМУЮ КВАЛИФИКАЦИЮ ДЛЯ КАЖДОЙ ИЗ РАБОЧИХ ФУНКЦИЙ.

должности. Перед тем как организация приступит к обучению служащих, несколько моментов должны быть приняты во внимание. Компании должны понять цели тренинговых программ и только потом определить путь того, как они могут достичь цели. Так, основными этапами построения системы обучения персонала в компании должны являться:

1. Разработка списка компетенций и профилей успеха для конкретных должностей или групп должностей компании по отделам.
2. Построение мотивации сотрудников компании на обучение.
3. Анализ потребностей в обучении сотрудников по отделам с учетом целей, планов развития компании и конкретных бизнес-задач.
4. Разработка концепции и утверждение системы обучения в компании.
5. Разработка и составление плана обучения сотрудников на год.
6. Расчет и утверждение бюджета на обучение на год.
7. Выбор и утверждение состава преподавателей, тренеров как внутри компании, так и среди тренинговых и консалтинговых компаний, для проведения последующего обучения. Проведение

тендера по выбору внешнего провайдера – это наиболее эффективный подход к организации обучения персонала с использованием внешних ресурсов.

8. Разработка и утверждение конкретных программ обучения персонала в соответствии с планом обучения.
9. Разработка и утверждение процедур, методик и точек контроля для оценки эффективности обучения.
10. Разработка и внедрение системы оценки (аттестации) сотрудников.
11. Проведение процедур обучения сотрудников.
12. Оптимизация и развитие системы обучения.

Основная цель обучения персонала – обеспечение предприятия сотрудниками, обладающими знаниями и навыками, которые необходимы для успешного решения задач, стоящих перед предприятием. Обучать сотрудников нужно, но всегда необходимо подходить к этой задаче так, чтобы затраты на обучение стали одновременно инвестициями в поддержание лояльности персонала, частью системы стимулирования и поощрения сотрудников.

После прохождения обучения сотрудники компании должны получить комплексное понимание процессов, прохо-

дящих в компании, своей роли и месте в них. А также более четко ставить и описывать задачи, подбирать необходимые инструменты для их выполнения, а следовательно, давать обратную связь компании и самому себе. В итоге обучающие программы должны стать опорой сотрудников в повседневной работе. Что должно быть главным мотиватором при затрачивании времени и сил на обучение.

### Не хотят учиться?

После того как все организационные моменты решены и выстроен план обучения, может возникнуть следующая проблема: иногда сотрудники компании не приходят на тренинги, просто игнорируя их. Да, вы можете оповестить сотрудников, которые должны пройти обучение, и пригрозить штрафами в случае непосещения. Но, к сожалению, такой подход позволит обеспечить только присутствие сотрудников на обучении, а этого совершенно недостаточно для того, чтобы оно дало ощутимые результаты. Так, например, когда сотрудник пришел на тренинг «из-под палки», он не будет активно участвовать в тренинговых упражнениях, выработать нужные навыки и очень быстро забудет весь теоретический материал, данный ему на тренинге, независимо от уровня мастерства тренера и степени его усилий во время работы с группой. Поэтому нужно предпринять некоторые меры для того, чтобы обучение стало для сотрудников делом интересным, нужным и привлекатель-

ным, чтобы была и посещаемость, и желание усвоить новое.

Если сотрудники компании раньше никогда не проходили тренингов, им необходимо простым и доходчивым языком объяснить, что будет происходить на тренинге, зачем нужно его пройти и каковы предполагаемые результаты обучения. Если сотрудники уже участвовали в тренингах и имеют негативный опыт, надо выяснить, в чем этот негативный опыт заключается, и объяснить, что было сделано на тренинге неправильно и как это будет происходить на новом тренинге (это уже задача тренера).

Инвестиции в обучение персонала можно превратить в программы поддержания лояльности. Но не каждый сотрудник воспримет обучение как способ поощрения.

Следующий момент мотивации персонала на тренинги – привлечь сотрудников на тренинг неким бонусом, которым может стать дальнейший карьерный рост, всевозможные документальные подтверждения получения сотрудником тех или иных знаний. Сертификация демонстрирует активное обязательство менеджера, а также его усилия по развитию навыков, которые помогут ему стать лучшим, а также создать более продуктивную рабочую атмосферу. Вы должны заставить своих людей чувствовать ответственность за достижение ими каждого уровня компетентности.

Кроме того, становится все более популярным соединение тренинга и корпоративного праздника. К обучению, которое сулит

последующий отдых, сотрудники относятся более лояльно.

Следует учитывать, что обучение как поощрение воспримут далеко не все работники – так же, как собственной мотивацией к обучению обладают далеко не все люди. Для каждого типа личности свойственно собственное отношение к обучению и оценке его значимости.

Наиболее эффективно использование обучения для поощрения и стимулирования сотрудников, интересы которых сосредоточены на содержании самой работы, ему важны профессиональные признание и достижения, а также все, что поможет ему этого достигнуть. Таким образом, предоставляя такому специалисту возможность развития и улучшения профессиональных навыков, которую дает обучение, вы обеспечите его именно тем стимулом, который для него важен. Кстати, именно сотрудники данного типа не нуждаются в дополнительной разработке системы мотивации к обучению, так как она присутствует у них изначально.

Для другого типа сотрудников мотивация связана с конкретными результатами их работы и четкой системой оплаты – но только в денежном выражении. Неденежные формы поощ-

рения для них не имеют значения. Обучение работникам данного типа интересно лишь в той степени, в какой его результаты отразятся на размере оплаты их труда, причем в ближайшее время. Поэтому сотрудник, относящийся к данному типу, будет мотивирован на обучение лишь в том случае, если вы сможете ему гарантировать, что по результатам обучения/переаттестации он получит новые навыки, благодаря чему размер его заработка будет увеличен. Соответственно, такой сотрудник воспримет обучение как поощрение со стороны работодателя, если поймет, что это обучение поможет ему больше зарабатывать.

Третий тип работника стремится к автономности в принятии решений, к дополнительной ответственности за ведомый им проект. Свое поле деятельности такой сотрудник воспринимает как личное пространство, в котором ему важны свобода и отсутствие контроля, но за который он несет полную ответственность. Если такой работник сам заинтересован в обучении, если он сам выбрал учебный курс себе или своим сотрудникам, значит, обучение действительно необходимо, а отказ в финансировании будет воспринят самым негативным образом. Если же ини-

**СЛЕДУЮЩИЙ МОМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ТРЕНИНГИ – ПРИВЛЕЧЬ СОТРУДНИКОВ НЕКИМ БОНУСОМ, КОТОРЫМ МОЖЕТ СТАТЬ ДАЛЬНЕЙШИЙ КАРЬЕРНЫЙ РОСТ.**

## ГРАМОТНО ВЫБРАННАЯ СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПОЗВОЛЯЕТ УДЕРЖИВАТЬ НАИБОЛЕЕ ИНТЕРЕСНЫХ И ПЕРСПЕКТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ, ТО ЕСТЬ ЛЮДЕЙ, СПОСОБНЫХ ДВИГАТЬ БИЗНЕС.

циатива обучения «спущена сверху», стремление руководства повысить его квалификацию может быть воспринято как недоверие к уровню его образования, к его компетентности. Учитывая эту особенность, необходимо донести до специалиста, что обучение даст ему дополнительные знания и навыки, которые позволят расширить его зону влияния и ответственности. Это не только поможет избежать негативного восприятия обучения, но и будет способствовать поддержке ощущения доверия со стороны работодателя и расширения полномочий работника. В этом случае эффект обучения положительно отразится на мотивации сотрудника и на результатах его работы.

Работников четвертого типа интересует участие в реализации общего дела, общественное признание их участия в общих достижениях. Сотрудники этого типа обычно высоколояльны по отношению к компании, являются ее «патриотами», поэтому они нуждаются не в системном развитии лояльности к компании, а лишь в ее поддержании. Профессиональное развитие не является их целью, поэтому обучение профессиональным навыкам для них малозначимо и, следовательно, может быть малоэффективным. Цель сотруд-

ника такого типа – быть востребованными в социальной жизни компании, получать признание со стороны коллег и руководства. Именно такие работники будут инициаторами и активными участниками корпоративных тренингов, мероприятий по командообразованию. Организуя такого рода занятия, компания поощряет работника, поддерживает его лояльность, давая ему знать, что разделяет его ценности, что командный дух и общее дело значимы для нее.

Пятый тип работника отличается низкой мотивацией к эффективной работе, стремится минимизировать свою ответственность и сократить объем своей работы. Как правило, такой сотрудник обладает невысокой квалификацией, не стремится ее повышать, но к любому обучению он отнесется положительно: время, затраченное на обучение, сокращает продолжительность рабочего дня и, соответственно, его усилия. Поэтому если вы решили поощрить сотрудника данного типа, обучение вполне подойдет. Но, как правило, затраты на обучение персонала такого типа окупаются редко.

Коллектив любой компании объединяет сотрудников различных типов, в различных

пропорциях. Обучение и развитие персонала объективно необходимы и являются значимыми элементами кадровой политики. Например, грамотно выбранная система обучения позволяет удерживать наиболее интересных и перспективных сотрудников, то есть людей, способных двигать бизнес. Дело в том, что у таких специалистов финансовая мотивация не является определяющей, для них гораздо важнее оценка их способностей, возможность развиваться в профессиональном плане.

### Как и когда лучше проводить обучение?

Обучение может быть разным по форме, содержанию и способу организации. Все это зависит от конкретных целей, временных и финансовых ресурсов. Содержанием обучения могут быть как узкоспециальные профессиональные знания, управленческие и коммерческие навыки, так и корпоративные ценности. Обучение может проходить в следующих формах.

**Лекция.** Когда за короткое время нужно передать большой объем информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы. Это может быть информация о продуктах для менеджеров по продажам, теория управления для менеджеров, финансовые и юридические знания. Современные лекции обычно отличаются по форме от тех, которые раньше читались в институтах. Сейчас принято использовать интерактивные формы: проводить групповые дискуссии по

рассматриваемой проблеме, предлагать к решению бизнес-кейсы. Кроме того, используется большое количество наглядных материалов: демонстрация слайдов, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

**Семинар.** Когда предполагается большая активность участников. Используется в первую очередь, когда стоит задача совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны такие мероприятия, как корпоративный семинар для развития корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм.

**Тренинг.** Когда используется для развития конкретных управленческих и коммерческих навыков: управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование, тайм-менеджмент, эффективные продажи, переговоры, презентация. Посредством тренингов также можно повысить личную эффективность сотрудников: ориентацию на результат, стрессоустойчивость, управление конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство.

На тренингах большее количество времени посвящено деловым играм и их анализу, а также закреплению наиболее эффективных стратегий поведения в типичных деловых ситуациях. Эффективность усвоения новой информации на тренингах несравненно выше, чем на

**ТРЕНИНГИ - ЭТО ДАЛЕКО НЕ ЛЕКЦИИ, ГДЕ ОСНОВНУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ ЛЕКТОР, ПЕРЕДАВАЯ ИНФОРМАЦИЮ СВОИМ СЛУШАТЕЛЯМ В ОДНОСТОРОННЕМ ПОРЯДКЕ.**

лекциях и семинарах, так как новые знания здесь не только объясняются ведущим и обсуждаются участниками, но и проигрываются в различных примерах с постоянным контролем эффективности поведения и достигнутого результата. Повышению действенности тренингов способствует применение видеоаппаратуры, когда участники могут анализировать видеозапись деловых игр. Тренинги – это далеко не лекции, где основную роль играет лектор, передавая информацию своим слушателям в одностороннем порядке. В тренинге поощряется активность людей. Это единственный для них способ овладеть нужными моделями поведения или способами мышления. Ведущий должен владеть способами управления вниманием аудитории, ее эмоциональным состоянием, быть хорошим оратором и обладать большим запасом опыта взаимодействия с тренинговыми группами. И, конечно же, тренер должен быть профессионалом в том вопросе, изучению которого и посвящен тренинг.

Что касается времени проведения обучающих программ, то здесь каждый руководитель решает сам: отвести под него рабочее время или же, мотивировав сотрудников должным образом, перенести его на вечер или

выходные дни. В последнем случае наиболее эффективно сочетать обучение с корпоративными ивентами, например, с выездом сотрудников за город. Такой формат обучения позволит не только добиться повышения профессиональных навыков, но и будет способствовать воспитанию корпоративного духа, сближению работников в более неформальной атмосфере.

### **Задействовать своего тренера или привлечь со стороны?**

При большом штате сотрудников внутренних корпоративных тренеров должно быть несколько, и каждый из них должен специализироваться на чем-то одном – на продажах, на управлении, на регионах. В небольших компаниях обучение могут проводить как профильные специалисты, так и сотрудники службы персонала, занимающиеся внутренним образованием дополнительно к основной рабочей нагрузке. И все же предпочтение следует отдавать внешнему тренеру. Как правило, опытный специалист проводит оценку потребностей компании (представлений людей, их отношения к руководству и своей работе, а также их взаимоотношений между собой) непосредственно на занятиях в группе. В результате он гибко меняет программу,



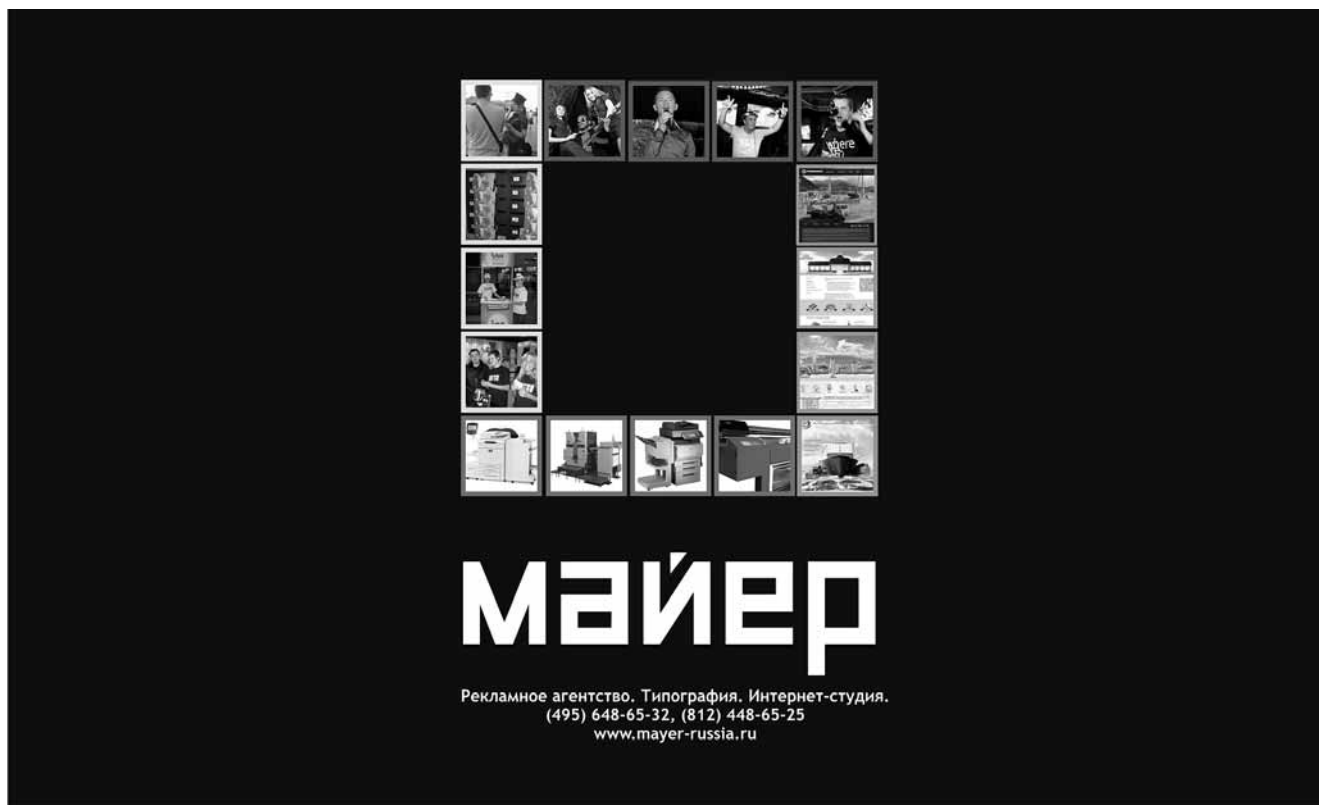
## ЛУЧШЕ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВНЕШНИХ КОНСУЛЬТАНТОВ.

выдерживая ее цель и содержательную направленность. Лучше для проведения диагностики мотивации сотрудников использовать внешних консультантов еще и потому, что сотрудники, в свою очередь, быстрее и лучше перед ними раскроются, так как они никоим образом не зависят от них по службе. Более того, профессионал всегда перестраивает программу тренинга, по ходу адаптируя ее к проблемам компании и уровню развития своих участников. Высокая чувствительность и подвижность – обя-

зательные характеристики хорошего тренера. Уверенность в правильном выборе появится у руководителя предприятия только тогда, когда тренинг будет проведен и даст ожидаемые результаты. На этапе же выбора следует руководствоваться некоторыми критериями: достигнутое взаимное понимание задач тренинга, появившееся (или нет) доверие руководителя компании к представителю обучающей компании, цена тренинга (и соотношение цены к средней на рынке данных услуг).

### Итого

Определившись с целями обучения сотрудников и выработав основные цели, которых мы хотим добиться, следует с наибольшей осторожностью подойти к мотивации коллектива на участие в обучении с наибольшей отдачей. Только если каждый участник процесса обучения будет максимально заинтересован в успешном его прохождении, только тогда инвестиции смогут себя оправдать. Ставите ли вы перед обучением задачу повышения внутрикорпоративного духа, работоспособности или квалификации сотрудников – наиболее эффективно прибегать к услугам профессиональных тренеров, имеющих определенный опыт в работе с разными типами компаний и людей.



**майер**

Рекламное агентство. Типография. Интернет-студия.  
(495) 648-65-32, (812) 448-65-25  
[www.mayer-russia.ru](http://www.mayer-russia.ru)