

## ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА К ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ

**Аннотация.** В данной статье представлены результаты анализа актуальных в современных условиях проблем, связанных с разработкой в организации эффективной системы мотивации персонала к обучению и развитию в разрезе внутреннего маркетинга персонала. Рассмотрена специфика управления человеческими ресурсами в российских компаниях и ее воздействие на мотивацию к обучению.

**Abstract.** This article presents the results of analysis of current problems related to the development of an effective system of personnel motivation for training and development in the context of internal marketing of personnel. The article considers the specifics of human resource management in Russian companies and its impact on motivation to learn.

**Ключевые слова:** мотивация, обучение и развитие персонала, внутренний маркетинг

**Keywords:** motivation, training and development of personnel, internal marketing

Задача обучения и развития персонала во взаимосвязи с системой мотивации относится к области внутреннего маркетинга, который рассматривается как система отношений с персоналом по поводу повышения качества предоставляемых услуг.

Эффективное внутреннее и внешнее обучение в норме должно способствовать росту эффективность работы сотрудников и повышению внутренней мотивации к труду, а также повышению лояльности персонала к своей компании, а это и является одной из целей внутреннего маркетинга.

Если говорить в терминах маркетинга персонала, то цена внутреннего продукта определяется степенью мотивации сотрудников. Персональная мотивация сотрудников определяется исходя из степени востребованности им факторов, определяющих различные аспекты мотивации, например,

такие, как способ формирования заработной платы, перспектива карьерного роста, льготные условия при использовании услуг собственной организации, обучение, тренинги, семинары по повышению квалификации проведение коллективных мероприятий развлекательного характера, т.д.

Одной из задач управления человеческими ресурсами в компании является способствование достижению целей, стоящих перед компанией. Любой руководитель должен стремиться создать условия для обеспечения максимального уровня производительности и улучшения результативности подчиненного персонала.

То, насколько эффективен будет тот или иной сотрудник напрямую зависит от уровня и направленности его мотивации к труду и его способностей и стремления выполнять свою трудовую функцию, т.е. его навыков и умений, а также осознанности деятельности. Обеспечение благоприятной среды, в которой персонал компании чувствует стремление менеджмента к участию в их профессиональном и личностном развитии, создает условия для формирования таких форм оргкультуры, при которой решаются задачи производительности труда и повышается эффективность вертикальных и горизонтальных коммуникаций.

На сегодняшний день во многих российских компаниях, к сожалению, сохраняется достаточно примитивный взгляд работу с персоналом, в частности на его развитие и обучение. Мотивация персонала к обучению в значительной мере способствует успешному функционированию организации, оказывает влияние на уровень вознаграждения персоналу и, соответственно, его уровень жизни, что в глобальном смысле предопределяет развитие экономики в государстве. Исходя из этого, рассмотрение проблемы мотивации персонала к обучению и развитию представляет большой интерес для решения практических и теоретических задач управления человеческими ресурсами в современных условиях.

Создано много мотивационных теорий. Одними из первых теорий были работы А. Маслоу, который разработал теорию, в основе которой онставил иерархию потребностей; Д. Мак-Грегора (теории X и Y), Ф. Херцберга (двуухфакторная теория мотивации). Более современными теориями мотивации считаются теория потребностей Мак-Клелланда, теория постановки целей Э. Лока, теория закрепления В. Скиннера, концепция Хакмана и Олдхема, теория ожиданий В. Врума, а также теория справедливости (модель Портера-Лоулера).

Вопросами мотивации персонала к обучению были озадачены также такие российские и иностранные авторы, как С.В. Шекшня, Л.В. Карташова, В. Якубович, П. Друкер, Б. Трейси, М. Голдсмит, Б. Грайсберг и др.

В системе мотивации персонала к обучению и развитию в отечественных организациях выделяются такие как: управленческие, кадровые, организационные, экономические, культурно-ценостные и внутриличностные.

К управленческим проблемам относятся такие, которые привязаны к выбору эффективного стиля лидерства. Преимущественно руководитель и топ менеджмент организации ответственен за профессиональное развитие персонала. В большинстве отечественных компаний до сих пор распространен авторитарный стиль. Его отличительной чертой является такая форма мотивации, при которой в значительной степени присутствует контроль деятельности подчиненных, при этом его основой является мнение, что работникам требуется принуждение для того, чтобы побудить их действовать для того, чтобы компания могла достигать своих целей. То есть считается, что у работников отсутствует преданность целям организации, людям не свойственно проявлять инициативу и быть самостоятельными в процессе выполнения профессиональных задач. В таких условиях едва ли

можно говорить о мотивации к обучению и развитию для того, чтобы повысить эффективность своей деятельности.

Стоит отметить, что групповое взаимодействие способствует передаче и обмену большей части знаний, именно на этом уровне может быть успешно осуществлено обучение новым приемам, процедурам, знаниям и методам работы. Стратегия обучения и развития персонала будет бесполезна, если её цели, процесс и результаты непонятны широкому кругу сотрудников.

К кадровым проблемам, влияющим на мотивацию людей к обучению, относится отсутствие системы разработанных принципов и норм, посредством которых человеческие ресурсы приводятся в соответствие со стратегией компании. Здесь затрагивается широкий круг вопросов, начиная от четко прописанных должностных инструкций и заканчивая разработкой системы поощрения персонала.

Еще одна кадровая проблема, с которой сталкиваются практически все российские предприятия, решившие обучать своих сотрудников – это необходимость отрыва работника от своих непосредственных обязанностей на время обучения. В данной ситуации компании начинают игнорировать либо потребность в обучении, либо сложности, с которыми сталкивается сотрудник в текущей работе из-за дефицита времени. В этом случае у работника формируется отрицательное восприятие обучения.

Организационные проблемы мотивации к обучению сводятся к отсутствию системы обучения в большинстве российских компаний. Другими словами, у руководителей, отвечающих за развитие и обучение персонала нет четкого плана действий. С.В. Шекшня рассматривает обучение персонала, как комплексный непрерывный процесс, который включает в себя следующие этапы: определение потребностей, формирование бюджета обучения, определение целей обучения, далее следуют определение содержания программы и выбор методов обучения. Затем осуществляются процесс обучения и оценка эффективности обучения [3]. Здесь важна полная

вовлеченность руководителя в процесс выбора технологии и дизайна программы обучения. По завершении каждого этапа обучения сотрудникам необходимо получать обратную связь и оценку своих компетенций.

Экономические проблемы связаны с материальным стимулированием. Как бы хорошо не работали методы нематериального поощрения, но низкий уровень заработной платы вероятнее всего будет демотивировать персонал к обучению.

Однако современные исследования показывают, что материальное стимулирование неэффективно в долгосрочной перспективе, и является слабым инструментом, когда речь идет о работе со специалистами высокого класса [2].

Ценности и организационная культура играют исключительную роль в мотивации персонала к обучению. В России еще совсем недавно практически не уделялось внимание формированию организационной культуры, которая является фундаментом при построении взаимоотношений внутри организации.

Таким образом, мы видим, что обучение и развитие персонала является важным элементом системы мотивации персонала в каждой современной организации, поскольку повышает ценность компании в глазах ее сотрудников и делает ее привлекательной для стабильной и продуктивной работы в ней. Тем самым достигается одна из целей внутреннего маркетинга персонала на стратегическом уровне – создание внутренней среды компании, способствующей развитию мотивированного и клиентоориентированного персонала.

### Библиографический список

Шекшня С.В. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 201 с.

Друкер Питер Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 162 с.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.