

КАК МОТИВИРОВАТЬ ПЕРСОНАЛ НА РАЗВИТИЕ



Светлана ВЫСОЦКАЯ, психолог, HR-менеджер

Как понять, какая мотивация окажется наиболее эффективной для конкретного работника?

Нужно понимать, что для работника ценно на данном жизненном этапе.

Может ли повышение уровня ответственности мотивировать сотрудника к обучению?

Да.

Как можно мотивировать работника?

Самые распространенные способы мотивации — денежные поощрения, бесплатное обучение, похвала от руководства, корпоративные праздники, дополнительный выходной и др.

Что дает руководителю учреждения образования обучение персонала? Прежде всего обучение — это развитие: чем компетентнее работники, тем эффективнее результат. Важное условие этого развития — педагог должен быть замотивирован на получение новых знаний, чтобы ресурсы не были потрачены зря. В этой статье разберемся, как руководителю подойти к системе мотивации и стимулировать персонал на получение новых знаний.

Мотивация — это толчок, который побуждает человека выполнять определенные действия. Основная составляющая мотивации — это мотив, то стремление и желание, которое заставляет человека двигаться вперед.

Материальная и нематериальная мотивация

Материальная мотивация связана с финансовым поощрением (повышение зарпла-

ты, выдача премий и т.д.). И иногда работнику этого достаточно.

Но не менее важна и нематериальная мотивация, когда работник вместо денежного поощрения получает что-то другое. Это может быть и эмоциональная составляющая, например похвала за успехи в труде, публичная благодарность, наделение определенными полномочиями и т. д. Кроме того, к нематериальной мотивации относятся различные возможности, которые дает организация, например обучение за счет организации полностью или частично, программы оздоровления с внушительной скидкой, а также соцпакет, проведение корпоративных мероприятий.

Безусловно, для каждого работника важна материальная составляющая, что подтверждают статистические исследования по Республике (рис. 1). Так, для 67,2% респондентов денежные поощрения являются самыми эф-

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

фективными, на втором месте — бесплатное обучение, тренинги (8,9%), далее — похвала от руководства (6,6%), персональные подар-

ки (5,8%), штрафы, наказания (4,7%), корпоративные праздники (4,1%), дополнительные выходные (2,7%).



Рис. 1. Какой способ мотивации персонала самый эффективный?

Важно отметить, что у персонала есть желание развиваться. Поэтому руководители обязательно должны это учитывать, чтобы удержать профессионалов и подготовить компетентных специалистов.

С чего начать развитие персонала

Чтобы развитие было максимально продуктивным, нужно не только продумать и проработать саму программу обучения кадров, но и выбрать для ее реализации подходящих кандидатов.

Директору на заметку

Повышение мотивации к обучению является следствием продуманной работы руководства, нацеленной на улучшение взаимодействия с сотрудниками путем управления их мотивами, желаниями, потребностями (конечно, с учетом запроса самого работника). Поэтому нужно понимать, что для работника имеет ценность. Например, если у работника кредитные долги, то для него важным будет материальный стимул, а значимость обучения — нулевой.

Любой процесс начинается с того, что наборщик совместно с командой должен ответить на следующие вопросы:

- какой группе сотрудников в первую очередь это необходимо?
- обучать все категории или только ключевых педагогов?
- как рассматривать учебу — как поощрение, необходимость или желание работника?
- что более приемлемо — оплата образования самой организацией или выдача ссуды работнику?
- как и на сколько работодатель может «привязать» сотрудников учебой?
- обучать с отрывом или без отрыва от основной деятельности?
- платить за образование на возвратной или безвозвратной основе (как правило, этот вопрос возникает при оплате высшего образования)?
- может ли организация позволить себе понести убытки в случае, если сотрудник, получивший образование, все-таки ушел?
- какие должны быть затраты на обучение, чтобы педагогическая система не пострадала?

Ответив на эти вопросы, учреждение может выработать свою политику относительно обучения персонала.

Например, периодические общедоступные профильные и бесплатные для сотрудников семинары, информационные собрания, диалоговые площадки внутри учреждения позволяют повысить уровень знаний и вовлекут персонал в процесс обучения.

ПРИМЕР

Наиболее перспективным специалистам, если есть такая возможность, как вариант, можно предложить пройти дополнительное обучение за счет учреждения образования по ключевой компетенции. Другим сотрудникам — предоставить ссуду на образование по согласованной специальности. А в крайнем случае, когда ценный сотрудник пожелает от вас уйти, ему можно предложить оплатить второе высшее образование. Это и будет моделью подхода организации к обучению персонала.

Как сформировать желание учиться

Вспомните свои школьные годы, вы с желанием шли на урок?

Не все! И не на каждый урок!

Дело в том, что у многих работников, даже сферы образования, уже сформировано отторжение; они свой негативный опыт переносят из прошлого в реальность, считая, что опять они могут получить «некорректную» оценку.

Существуют различные способы развития у сотрудников мотивации к обучению, но эффективными считаются те, которые вызывают интерес.

Обмен опытом

Чем разнообразнее материал обучения, тем больше шансов вызвать интерес у сотрудников. Развивать работников можно не только семинарами, но и хорошей базой обучающих роликов, библиотекой полезных материалов, обучающими тренажерами и т.д.

Обмен мнениями между педагогами — это тоже знания.

Обучение как способ развития корпоративной культуры

Постоянное использование обучения для развития корпоративной культуры ведет к формированию определенных традиций, а традициям проще следовать. На их создание нужно время, но при правильном подходе обучение можно сделать частью корпоративной культуры.

Диалоговые площадки, проекты, семинары, презентации и другие информационные мероприятия позволят мотивировать сотрудников и улучшить их отношение к получению новых знаний.

Хочу обучаться!

Чтобы обучение было максимально эффективным, его стоит предлагать заинтересованным сотрудникам.

Существует тип работников, которые сами по себе заинтересованы в получении новых знаний, для них обучение само по себе является бонусом и стимулом к развитию и повышению эффективности. А своей вовлеченностью они подадут пример другим и вызовут у них интерес к обучению.

Рабочее время — время развития

Разрешая работнику развиваться в рабочее время, наниматель проявляет к нему уважение. Таким способом руководитель показывает, что личное время педагога ценно и учреждение готово оплачивать часы, потраченные на учебу, как отработанные.

К тому же, смена деятельности — хороший шанс «перезагрузиться», а это значит, что переключение с рутинной работы на обучение и обратно пойдет персоналу только на пользу.

Дополнительная ответственность — это мотивация

Парадоксально, но именно повышение уровня ответственности может отлично мотивировать работника к обучению. Лучше всего этот стимул действует на рядовых сотрудников, у которых наконец-то появляется возможность принимать решения самостоятельно и решать важные вопросы, которые до поры до времени не входили в сферу их компетенции.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

Но помните: любые новые обязанности — это дополнительная нагрузка, поэтому действовать нужно аккуратно, чтобы сотрудник мог переварить изменения и справиться с ответственностью, а не начал паниковать из-за внезапного завала на работе.

Обучение — это соревнование

Чтобы вызвать интерес к обучению, нужно его подать в соревновательной или игровой форме.

Напряженно учиться любят далеко не все, а вот пройти учебный курс в рамках игры, в которой можно участвовать вместе со своими коллегами, соревнуясь за баллы, награды и места в общем рейтинге, согласятся многие.

Когда у работников пропадает желание трудиться, учиться, то именно формат игры или соревнования способен очень быстро оживить и мотивировать.

Свобода — это всё!

Очень часто низкая мотивация к обучению вызвана тем, что сотрудник учится из-под палки, по принуждению, ничего не решая самостоятельно. За него все решения принимает вышестоящее руководство, спускающее сверху готовый план развития.

Гораздо эффективнее учатся работники, которым наниматель оставляет право выбора, предлагая широкий перечень возможностей для обучения (всевозможные курсы, семинары и тренинги по разным полезным направлениям). А сотрудник сам выбирает тематику и формат обучения, решает, что может пригодиться ему в работе, а что — нет, и постепенно начинает относиться к учебному процессу более осознанно, рационально и ответственно.

Обратите внимание

Чтобы получить результат от обучения, нужно проводить мониторинг того, как работник применяет полученные навыки в рабочем процессе. Или можно организовать тестирование по результатам — это позволит выяснить эффективность обучающих программ.

Как отбить желание учиться

Санкции — это плохо

Не стоит рассчитывать, что сотрудники, в отношении которых наниматель постоянно вводит штрафные санкции, начнут более лояльно относиться к работе, добиваться успехов в обучении, стремиться к развитию. Скорее, наоборот: системные «порки» могут содействовать уходу перспективных специалистов.

Это важно

Трудовой кодекс Республики Беларусь не предусматривает такой вид дисциплинарного взыскания, как штраф.

Учеба как шантаж

Попытки работодателя давить и заставлять работников учиться под угрозой увольнения обычно не приводят ни к чему хорошему.

Воспринимая обучение не как привилегию или удачную возможность для карьерного роста, а исключительно как обязательку, персонал не станет выкладываться на занятиях, а скорее, будет делать вид, что учится, чтобы не навлекать на себя гнев начальства.

В нездоровой атмосфере порядка не будет

Если в коллективе нездоровая атмосфера: персонал постоянно конфликтует, а руководство провоцирует эти конфликты, — то любой успех педагога может быть вывернут наизнанку и превращен в неудачу. Тут не то что учиться и развиваться не захочется, тут и работать будет невозможно.

В этом случае нужно сначала навести порядок внутри коллектива, наладить дисциплину, сплотить людей, а потом уже мотивировать на обучение.

Заключение

Отправляя сотрудника на обучение, руководитель рассчитывает на применение полученных навыков в рабочих процессах, повыш-

шение эффективности выполнения рабочих задач, привнесение в работу новых методик и технологий и пр.

Стоит внимательно относиться к подбору сотрудников для обучения — они должны иметь не только личный интерес в повышении компетенций, но и осознавать свою ценность для учреждения, иначе ресурсы будут потра-

чены напрасно. Как говорится, пустую воду сколько ни вари — навару не будет.

Обучая кадры, необходимо мониторить приобретенные ими навыки и умения, ставить приоритетные задачи, определять критерии результатов обучения.

Весь процесс развития персонала через обучение можно проследить на рис. 2.

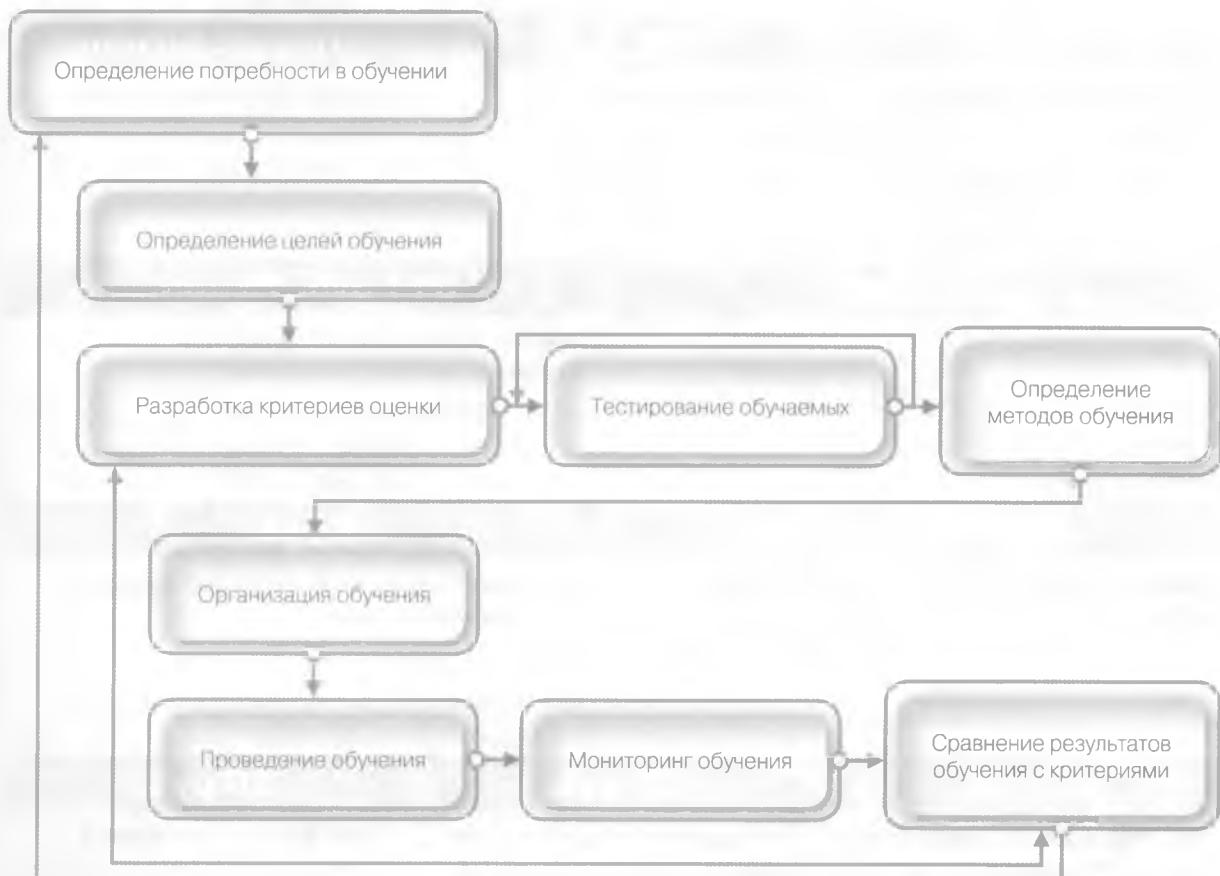


Рис. 2. Этапы процесса обучения

Мотивация не рождается спонтанно: ее нужно предварительно продумать и разработать, ориентируясь на нужды и потребности образования.

Тест «Определение ведущего мотива у персонала» можно пройти, скачав его на нашем портале EDSH.BY → «ОБРАЗЦЫ И ФОРМЫ ДОКУМЕНТОВ».

