

## **Как мотивировать сотрудников к обучению и повысить его эффективность**

Автор: Евгений Власов

В практике HR функции мотивации и обучения персонала чаще всего разделяют: обучение, тренинги, игры относят ко второй функции, а первую наполняют системами денежного поощрения и созданием стимулов к развитию сотрудника, формированием корпоративной культуры, климата компании. Можно ли мотивировать сотрудника к корпоративному обучению и как найти способы управления этими мотивами?

Нам важна степень, сила этой мотивации, ее устойчивость во времени – именно так получают хорошие результаты и закладываются основы применения будущих знаний и навыков в деятельности. Мотивы управляют поведением через эмоции, наблюдая эмоции, мы можем сказать, что действительно происходит с человеком.

Все мы учились и испытывали эмоции, и в процессе, и на финальном контроле. Ощущение успеха, эмоциональный подъем, возбуждение являлись в результате понимания, освоения научной или практической дисциплины – в результате достижений. Значит, была поставлена цель, которую вы осознали, как свою личную. Через постановку цели обучения человек получает прочные мотивы, которые ведут его через рутину учебного процесса, позволяют сосредотачиваться и концентрировать внимание. Мы сейчас говорим о волевом, рациональном аспекте мотивации. В самом деле, как менеджер по продажам высокотехнологичной продукции может хорошо справляться без знания продуктов и без навыков ведения переговоров? Если он чего-то не знает или не умеет, значит, должен научиться. В данном подходе, оценивая, что умеет и чего не хватает сотруднику, HR воспринимает его как объект и смотрит, какие инструменты для работы отсутствуют. Задача обучения – обеспечить владение инструментарием в совершенстве, что достигается в учебном процессе и в отслеживании применения новых знаний как инструментов в работе. В мотивации, таким образом, можно выделить инструментальную составляющую, которая доминирует во многих типах профессий, у многих специалистов. Положительные эмоции возникают в результате применения инструментов на деле и получения ощутимых результатов, сначала в тестовых заданиях в безопасной среде, а потом и на практике.

В палитре мотивов к обучению важна и процессная составляющая. Если человек получает удовольствие в процессе обучения, то успех становится более вероятным. Исторически стремление к удовольствию от процесса привело к развитию самых разных форм обучения, от лекций и семинаров к тренингам и деловым играм. В этом ряду активность, эмоциональная вовлеченность в процесс возрастает, растет и роль развития способностей. Способности человека в быстроменяющемся мире имеют больший вес, чем точные знания, особенно в сфере управления.

Особняком среди форм обучения и развития способностей стоит коучинг и наставничество. В этих формах в большей мере задействуются личные мотивы человека, совершенствуются лидерские качества личности. Эти формы практикуются при составлении кадрового резерва на управляющие позиции в компаниях. Процессная мотивация в них зависит от личности наставника, от того, насколько он психологически соответствует коучащемуся.

Большинство HR, получив вопрос о том, как они мотивируют сотрудников к обучению, недоумевают: желание учиться они считают естественным и осознанно на него не воздействуют. Тот, кто не желает, попадает в «нехороший» список. Вот и все методы мотивации.

Однако все кто занимаются корпоративным обучением, стремятся сделать его интересным и увлекательным, хотят привлечь ярких тренеров и учитывают, что игровые способы научения гораздо более действенны, чем лекции и семинары. Тем самым они мотивируют сотрудника к обучению, не называя эти организационные приемы «мотивацией».

Опрос, проведенный на сайте HRM.ru подтверждает вышеизложенные тезисы: около 34% HRов ищут интересных и ярких тренеров, таким образом, делая процесс обучения увлекательным.

24% предоставляют сотрудникам право выбора учебных программ и тренингов. Так они ставят сотрудника в активную, субъектную позицию. Каждый ведь знает или догадывается, что именно не хватает ему для достижения лучших результатов. Появляется выбор – возрастает ответственность.

Особенно интересно то, что 11% респондентов ответили, что те, кто учатся получают премиальные. Вообще-то обучение и так дорого обходится компании, и учащемуся следовало бы показать свои отточенные навыки и знания в практической работе. Из результатов, которой и получается повышение заработной платы. Ещё обучение может привести к тому, что сотрудник становится кандидатом на повышение, тем самым обеспечивается прибавка его заработной платы. Возможно, вариант ответа «премируем тех, кто учится» был составлен не вполне корректно и респонденты имели в виду именно те финансовые последствия, которые мы приводим выше. Очень немногие (4%) наказывают тех, кто не учится. 27% сообщили, что их сотрудников не надо никак мотивировать, что они люди сознательные и сами очень хотят учиться. Об этой позиции HR мы говорили в самом начале статьи.

На вопросы о мотивации к обучению отвечает Карина Самохина, специалист Корпоративного Университета Вимм-Билль-Данн.

**Карина, какими способами можно мотивировать сотрудника к обучению?**

Самый сильный инструмент – качественный внутренний PR учебных программ. Размещение новостей об уже состоявшихся учебных мероприятиях на портале, в корпоративной газете или в общей новостной рассылке Обязательно фото с тренингов, комментарии непосредственных

участников об эффективности и полезности пройденного материала. Анонс предстоящих тренингов.

Для мотивации сотрудника к обучению также необходима заинтересованность его руководителя в данном обучении. Мы много работаем с руководителями – рассказываем подробно о программах, об их пользе, просим руководителей участников обучения интересоваться у подчиненного результатами обучения, задавать вопросы по материалу тренинга, отслеживать изменения в поведении и динамику применения того, что изучили.

Иногда мы создаем «дефицит в обучении». Например, анонсируем, что количество участников в группе ограничено. И только лучшие, инициативные сотрудники могут принять участие в учебных программах Корпоративного Университета. Для этого они должны сформировать заявку на обучение, привести аргументы в пользу своего обучения, получить рекомендации у своего руководителя и специалиста службы персонала.

Важно после обучения создавать среду для применения полученных знаний. Это наиболее сложный инструмент мотивации к обучению, но, на мой взгляд, самый эффективный. Сотрудник видит перспективы карьерного роста внутри компании, когда с новым этапом обучения он решает все более сложные задачи, берет на себя ответственность, и получает за это материальное вознаграждение.

Сотрудники Корпоративного Университета стремятся создавать сильные и конкурентные внешнему рынку учебные программы. Участвуя в корпоративных учебных программах, наши сотрудники повышают свою рыночную стоимость. Для них ценно и важно получить свидетельство Корпоративного Университета «Вимм-Билль-Данн» об окончании определенного учебного курса.

**Что вы предпринимаете, если по результатам оценки человек нуждается в обучении, но отказывается, например, под предлогом крайней занятости (нет времени).**

Наш основной принцип обучения – добровольность и инициатива сотрудника, его желание двигаться вперед, развиваться. Наставничество, коучинг со стороны руководителя и службы HR — хороший способ замотивировать сотрудника на обучение, объяснить необходимость развития той или иной компетенции, но все-таки многое зависит от самого человека, его амбиций, я бы даже сказала, от энергетики.

**Что вы делаете, чтобы программы обучения, разрабатываемые Университетом, были не только информативны, полны, но и привлекательны, интересны?**

Мы пытаемся создавать комплексные и системные программы, обязательно с интересными домашними заданиями и пост-тренинговыми встречами, на которых участники обмениваются опытом применения полученных знаний на практике. Проводим конкурсы среди участников обучения, например, конкурс на лучшее бизнес-эссе на тему «В прошлом году передо мной стояла следующая управленческая задача..., я ее решил,

используя полученные знания...». Экспериментируем с формами обучения. Например, после теоретической части тренинга для участников очень интересно попробовать свои силы в компьютерной бизнес-симуляции на заданную тему.