

Мухсинов А.,

магистрант МАБ,

специальность «Master of Management»

Научный руководитель: к.э.н. Карибджанов Б.Б.

ОБУЧЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Один из современных подходов в теории и практике управления персоналом, как известно, рассматривает специальные знания, навыки и умения менеджеров и рядовых сотрудников, в качестве ключевого актива компании. В свою очередь качество этого актива оценивается с точки зрения так называемых ТОП-характеристик компании, т.е. тех деловых функциональных признаков, которые свидетельствуют о способности компании хорошо выполнять свои операционные процессы.¹ Считается, что чем выше качество релевантных знаний, умений и навыков, которыми обладает персонал компании, тем, при прочих равных условиях, выше качество протекающих в компании операционных процессов. В современных условиях рыночный успех компании в долгосрочной перспективе, определяется постоянным вниманием к улучшению качества человеческого актива.

Непрерывное улучшение качественных характеристик указанного актива компании, как показывает анализ, не может обеспечиваться само по себе, без использования мотивационных рычагов для такого улучшения. Хотя внешние стимулы (зарплата, карьерный рост и др.) и сохраняют свою роль в данном процессе, анализ ряда исследований проведенных в последние годы показывает, что стремление сотрудников непрерывно повышать свои профессиональные знания, навыки и умения должно в не меньшей степени быть отражением внутренней системы мотивации каждого из них. Заметим в данной связи, что один из непреложных

¹ Курс MBA по стратегическому менеджменту. Под ред. Л.Фасей, Р.Рэнделл. М., 2008, стр.327

постулатов современной теории управления трудовыми ресурсами гласит о том, что «успешная программа по развитию кадров способствует развитию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией»² Керек [8].

Понимание важности данного положения и следование на практике вытекающим из него организационно-управленческим требованиям, является основой для выбора руководством компании правильных долгосрочных приоритетов ее развития, достижения успехов в усиливающейся конкурентной борьбе. Успешные руководители, поэтому, все большее значение придают разработке и внедрению эффективной и гибкой системы обучения и, следовательно, профессионального развития персонала. Они хорошо понимают, что даже если самые сложные системы производства, технологии и оборудование, и будут выполнять свои функции сразу после того, как они установлены и правильно подключены, то для того чтобы начали работать люди, все же нужно их желание и умение делать то, что необходимо для достижения целей организации. А наличие такого желания и умения является как раз таки свидетельством того, что у каждого из работников компании сформированы внутренние мотиваторы для этого.

То, что создание эффективной системы обучения, охватывающей каждого сотрудника в компании является базовым требованием для «запуска» указанного мотивационного механизма, не вызывает сомнений. Руководство организации может разрабатывать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом. Если они не могут хорошо справляться со своими обязанностями, поскольку у них недостаточно для этого навыков

² См. М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурн. Основы менеджмента. М. «Деловые» стр. 574.

и знаний. Если, как теперь выясняется, у них отсутствует достаточная внутренняя мотивация для этого.

Мотивация, готовность и умение человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования любой организации. Для топ-менеджмента умение оценивать фактическое состояние мотивированности каждого сотрудника в компании имеет исключительно важное значение, поскольку в таком случае руководство компании в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении каждого из работников к выполнению задач, направленных на достижение целей компании.

В том отношении понимание топ-менеджментом значения создания эффективной системы обучения персонала в компании и практические действия, осуществляемые для этого трудно переоценить. Здесь по всей видимости будет уместным привести выдержку из уроков для XXI века, которые сформулировал Коносу-Мацусита: «в изменяющихся условиях обучение в течение всей жизни может иметь большее значение для достижения крупного успеха или выдающихся результатов, чем коэффициент интеллектуального развития, происхождение, социально-экономический статус и формальное образование»³. Таким образом, руководитель создав современную постоянно действующую и развивающуюся в соответствии с высокими стандартами требований систему обучения персонала компании в самой компании, (или же передав эту систему на условиях аутсорсинга) тем самым закладывает долгосрочный крупный успех для своей компании.

Как показывает практика, создаваемая в компании система обучения персонала может включать в себя самые разнообразные формы и методы обучения. Однако следует подчеркнуть, что при всей широте методов, с помощью которых можно обучать и тем самым стимулировать рост мотивированности работников к выполнению поставленных перед ними задач, руководитель должен выбирать, каким образом стимулировать каждого работника к выполнению главной задачи - выживания фирмы в жесткой

Коттер. Лидерство Мацуситы. М. 2005, стр.219

конкурентной борьбе. Выясняется, что в тех случаях, когда такой выбор сделан удачно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей, коллектива на благо процветания организации и общества в целом.

Актуальность рассматриваемой в данной статье темы во все своей остроте становится очевидной в современных условиях, в условиях мирового финансового кризиса, когда, к примеру, многие из вчера вполне благополучных казахстанских компаний вынуждены сокращать значительную часть своих сотрудников, а оставшимся, как правило, сокращать оплату труда. При этом расходы бюджетных статей на обучение, как выясняется, оказываются в значительной мере урезанными или же исключенными из бюджетных планов вовсе.

Все это, безусловно, негативно влияет на степень мотивации тех же оставшихся сотрудников, на производительность их труда, эффективность и, в конечном счете, на эффективность самих компаний. Функциональная нагрузка многих сотрудников значительно изменяется в количественном и качественном отношении. На большей части им приходится теперь выполнять работу, знание процедур которой они постигают самостоятельно, без необходимого обучения. Перед ними ставится задача добиваться больших результатов при меньших ресурсах, требуется проявлять больше умений, принимая на себя всю ответственность за качество работы и т.д. При низком и недостаточном уровне знаний сотрудников не о какой высокой эффективности говорить не приходится. Кроме того, перед многими компаниями стоит задача удержания лучших кадров, для которых важны развитие и самореализация.

В условиях усиления конкуренции и ужесточения борьбы на рынке сбыта, за «таящий» спрос потребителей, жизненно необходимо поддерживать конкурентоспособность компании. Факторами, влияющими на эффективность использования кадрового потенциала организации являются удовлетворенность работников, достойная зарплата, карьерный рост, заинтересованность в развитии окружающих, командный дух, тренинги и возможности дальнейшего образования. Все эти факторы – точки приложения

унилий HR-службы, в т.ч. отделов по развитию и обучению персонала. От того, насколько профессионально они сработают, зависит состояние человеческих ресурсов компании и в конечном счете показатели бизнеса.

Результативность, которая достигается после образовательной программы, зависит не только от методов обучения, но и от других факторов. И если они не учитываются, то вместо ожидаемого «оптимального» сценария (повышения эффективности работы сотрудника) можно получить неприемлемый вариант – возвращение на прежний уровень эффективности.

Как же исключить вероятность нежелательного сценария? Ключевыми фигурами как на этапе начальной подготовки, так и в последующий период обучения являются менеджеры.

Менеджер, как никто другой, знает слабые места своих подчиненных и могут определить разрывы в уровне компетентности. Чем точнее эта информация, тем правильнее будет подобрано для каждого обучение и лучше от него отдача. Именно поэтому фокус корпоративной системы обучения нацелен на повышение компетентности менеджеров первой линии, если менеджеры будут профессионально управлять, то подчиненные будут профессионально работать.

Опыт передовых компаний показывает, что персонифицированная система обучения, которая выстраивается с учетом разницы между требуемым и существующим уровнями квалификации сотрудника, – наиболее эффективная модель корпоративного обучения. При такой системе отдел обучения работает в тесном контакте с линейными менеджерами, выступающими еще и в качестве специалистов по развитию и мотивации персонала.

Использованные источники:

1. Курс МВА по стратегическому менеджменту. Под ред. Л. Фаей, Р. Рэнделл. М. 2006, стр.327
2. М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. М. «Дело», 2002, стр. 574.
3. Дж.Комтер. Лидерство Мауситы . М. 2005 , стр.219