

УДК 374.1:331.101.3

Л.И. Назарова, канд. пед. наук  
Ю.С. Комендантова

Российский государственный аграрный университет — МСХА имени К.А. Тимирязева

## РОЛЬ МОТИВАЦИИ В КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ СОТРУДНИКОВ ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Деятельности любой современной организации наступает такой период, когда возникает необходимость в пересмотре стереотипного понимания карьеры и карьерного роста. Прозрачные карьерные перспективы в последние годы интересуют сотрудников в большей степени, чем денежные премии.

Эксперты в области менеджмента сформулировали такое понятие, как «*мотивационная гигиена*». Его смысл состоит в том, чтобы создать условия для повышения привлекательности той или иной работы. Для этого предлагается реализовать *принципы мотивирующей организации труда*, которые в обобщенном виде можно сформулировать таким образом:

- осмысленность и целенаправленность деятельности;
- значимость результата работы для потребителя;
- осознание сотрудником собственной значимости и компетентности;
- акцентирование внимания на личном вкладе (авторстве) результатов конкретного сотрудника;
- заинтересованность в притоке новых идей для развития инновационной организации;
- непосредственное участие сотрудников в постановке целей организации;
- признание заслуг и опыта сотрудника, моральное и материальное поощрение;
- «прозрачность» критериев оценки качества труда;
- обеспечение профессионального роста, повышения квалификации персонала;
- возможность проявления инициативы в организации производства, самостоятельном принятии конкретных решений и установлении порядка действий.

Безусловно, отсутствие заработной платы является главным демотивирующим фактором для сотрудника. Однако, как только заработную плату сотруднику повышают до среднеотраслевого уровня, она перестает быть мотивирующим фактором. Почему высокая заработная плата не является главным элементом мотивации в современной организации? Согласно исследованиям рекрутинговой компании HeadHunter, сотрудники начинают плохо работать тогда, когда заработная

плата становится единственным мотивирующим фактором. По данным кадрового агентства Москвы ANCOR, около 59% сотрудников покидают компанию по причине отсутствия карьерного и профессионального роста [1].

Признавая приоритет заработной платы и условий работы в проблеме мотивации персонала, следует в то же время отметить, что только лишь этого недостаточно. Как правило, повышение заработной платы перестает оказывать нужный эффект уже после двух месяцев. Сотрудники, которые мотивированы финансово, не только быстро теряют вовлеченность, но и имеют краткосрочную ценность на рынке труда. Вовлеченность — это показатель, отражающий готовность человека не просто «отсиживать» день на рабочем месте, а добиваться высоких результатов, готовность продемонстрировать свои таланты и внести свой вклад в развитие будущего своей компании.

Проблема мотивации персонала выходит на первый план для руководителей любой инновационной компании. Люди, обладающие креативностью и осуществляющие инновационную деятельность, как правило, глубоко заинтересованы в своей работе и отличаются сильной внутренней мотивацией. Но это далеко не все сотрудники организации, а только, как правило, меньшая их доля. А ведь в первую очередь внутренняя мотивация выступает основной движущей силой всех инноваций. Не случайно мотивация персонала в современных условиях рассматривается как одна из наиболее актуальных проблем управления инновационно-ориентированными предприятиями. В том числе речь идет о *мотивации персонала к обучению*, способствующему созданию условий для развития и более полного использования трудового потенциала.

Огромной популярностью среди HR-менеджеров пользуется *пирамида потребностей* по А. Маслоу [2]. Пирамида представляет собой иерархическую модель потребностей человека. В ее основу положен тезис о том, что поведение человека определяется базовыми потребностями, которые можно выстроить в виде ступеней, в зависимости от значимости и насущности их удовлетворения для человека. Рассмотрим их начиная с самой низшей.

*Первая ступень* — физиологические потребности. Человек не богатый и не имеющий многих благ цивилизации, согласно теории Маслоу, испытывает потребности прежде всего физиологического характера, т. е. выбирая между нехваткой уважения и голодом, он в первую очередь утолит голод. Также к физиологическим потребностям относятся жажда, потребность во сне и кислороде, а также половое влечение.

*Вторая ступень* — потребность в безопасности. Хорошим примером здесь служат грудные дети. Еще не имея психики, малыши на биологическом уровне после удовлетворения жажды и голода ищут защиты и успокаиваются, лишь чувствуя рядом тепло матери. Во взрослой жизни происходит то же самое. У здоровых людей потребность в безопасности проявляется, например, в желании иметь социальные гарантии при трудоустройстве.

*Третья ступень* — потребность в любви и принадлежности. В пирамиде человеческих потребностей Маслоу после удовлетворения нужд физиологического характера и обеспечения безопасности человек жаждет тепла дружеских, семейных или любовных отношений. Цель найти такую социальную группу, которая удовлетворит этим потребностям, является у человека самой важной и значимой задачей. Стремление преодолеть чувство одиночества, по мнению Маслоу, стало предпосылкой для появления всевозможных кружков и клубов по интересам. Одиночество способствует социальной дезадаптации человека и возникновению серьезных болезней психики.

*Четвертая ступень* — потребность в признании. Каждый человек нуждается в оценке обществом своих достоинств. Потребность в признании у Маслоу разделяется на стремление человека к достижениям и репутации. Именно достигнув чего-либо в жизни и заработав себе признание и репутацию, человек становится уверенным в себе и в своих силах. Неудовлетворение этой потребности, как правило, приводит к слабости, депрессии, чувству уныния, которые могут привести к необратимым последствиям.

*Пятая ступень* — потребность в самоактуализации (она же самореализация). Согласно теории Маслоу, эта потребность является высшей в иерархии. Человек приходит к ее осознанию только после удовлетворения всех нижестоящих потребностей [2, с. 487–495].

Каждая из потребностей не обязательно должна быть удовлетворена полностью — достаточно частичного насыщения для перехода на следующую ступень. В практике управления персоналом и его обучения данная теория применяется недостаточно часто. Принимая тот факт, что удовлетворение потребностей происходит поочередно от базовых к высшим, необходимо прежде всего понять, на ка-

кой ступени находится сотрудник, чтобы выстроить оптимальную стратегию взаимодействия с ним, правильно расставляя акценты в мотивации сотрудника (например, удовлетворение материальных потребностей, стремление к стабильности в профессиональной деятельности или к профессиональному развитию, к признанию профессиональных заслуг сослуживцами и руководством, творческая самореализация и др.).

В мотивации персонала не менее популярна *теория Х и У* Дугласа Мак-Грегора.

Теория Х отображает в основном негативное представление о людях. Согласно этой теории, все они обладают невысоким уровнем притязаний, не слишком честолюбивы, не любят работать, стремятся избегать ответственности, а работать эффективно способны только под строжайшим надзором. Теория У, напротив, предполагает положительное представление о людях, которые способны самоорганизовываться, принимать на себя ответственность и воспринимать работу столь же естественно, как отдых или игру. В соотношении с пирамидой потребностей А. Маслоу, теория Х предполагает, что для человека доминируют потребности низшего порядка, а согласно теории У, доминируют потребности высшего порядка. Сам Мак-Грегор придерживался той точки зрения, что теория У жизнеспособнее, чем теория Х. На этом основании он делал вывод, что участие в процессе принятия решений, выполнение ответственной и интересной работы, а также хорошие отношения в коллективе способны максимально повысить мотивацию работника к эффективному труду [3].

Если работа не сможет удовлетворить потребностей высокого порядка, люди почувствуют себя обделенными. В этом случае обычное обеспечение вознаграждения потеряет свою эффективность, что сделает неизбежным использование угрозы наказания. В таком состоянии люди настойчиво требуют повышения зарплаты. Становится более важным приобретать материальные блага и услуги, которые все же не могут полностью компенсировать неудовлетворенность в части иных, недоступных потребностей. Хотя деньги как средство удовлетворения потребностей высокого порядка также обладают ограниченной ценностью, они начинают интересовать человека более всего, поскольку остаются единственным доступным средством. Теория мотивации «кнута и пряника» в некоторых ситуациях представляется вполне оправданной. Но она теряет свое значение при достижении человеком адекватного жизненного уровня, когда основой его мотивации становятся высшие потребности. Люди, лишенные возможности удовлетворить на работе свои потребности, которые в настоящий момент важны для них, ведут себя вполне предсказуемо — они становятся вялыми, пассивными, не проявляют готов-

ности к принятию ответственности, сопротивляются переменам, проявляют готовность следовать за демагогами, бесосновательно требуют экономических вознаграждений [3, 4].

Таким образом, согласно теории Y, мотивация любого сотрудника — это есть внешнее воздействие и внутреннее удовлетворение. Под внешним воздействием рассматривается заработная плата, а под внутренним удовлетворением — статус или должность, профессиональный рост, ответственность, общественное признание.

Каждый сотрудник желает четко планировать свою жизнь и понимать, какие перспективы может ему предложить работодатель. В связи с этим возникает необходимость прибегнуть к долгосрочной мотивации персонала, а лучший ее пример, который используется менеджментом, — это *профессиональное развитие, идущее параллельно с обучением*. К тому же обучение в настоящее время является единственным реально работающим инструментом для успешного и динамичного развития современной компании. Оно становится естественной и неотъемлемой частью жизни современного человека в условиях стремительно изменяющегося мира.

Корпоративное обучение также называют *внутрифирменным*, оно является обязательным элементом в структуре современной фирмы, предприятия, компании и может включать в себя огромные учебные комплексы, направленные на деятельность крупнейших фирм с многотысячным контингентом обучающихся, либо отдельные локальные мероприятия в рамках производственного участка [5].

Грамотно организованная система корпоративного обучения персонала в организации позволяет достигнуть ряда *преимуществ*:

- соответствие стандартам (в некоторых случаях, например для прохождения сертификации международной системы качества, предприятие должно включать в свою структуру, наряду с другими обязательными условиями, и постоянно действующую систему обучения персонала);
- международное сотрудничество (наличие определенного числа дипломов и сертификатов у сотрудников может иметь существенное значение в некоторых видах бизнеса, это является обязательным условием для получения статуса партнера крупной международной корпорации);
- реализация стратегии компании (в некоторых фирмах обучение персонала входит в производственную стратегию).

Управляющий партнер компании «Центр управленческих компетенций», член экспертного совета Комитета по этике ТПП РФ В.И. Ярных

формулирует следующие *цели обучения* сотрудников компании:

- получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание профессионального уровня персонала;
- подготовка сотрудников к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
- подготовка к продвижению по службе;
- знакомство сотрудников со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;
- поддержание позитивного отношения к работе;
- формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе [6].

Рассматривая учение как активный вид деятельности, Дэвид Колб сформулировал понятие *«обучение практикой»*. В настоящее время оно признано основой успешного обучения, в том числе корпоративного, прежде всего потому, что включает в себе мощный мотивационный фактор, обусловленный активностью обучающихся и наличием оперативной обратной связи. Обучение начинается с практического опыта, затем следуют выводы, возникшие в результате размышлений, что приводит к созданию новой модели или теории. Далее вновь идет стадия активного эксперимента и дальнейшего усовершенствования [7].

По мнению Класа Мелландера (Швеция), специалиста в области обучения, который развил идею Д. Колба, *цикл обучения* можно представить в следующем виде:

- мотивация: психологическая готовность и восприимчивость;
- информация: факты и данные преобразуются в информацию;
- обработка: информация преобразуется в опыт и понимание;
- выводы: момент «озарения», когда опыт и понимание превращаются в знание;
- применение: знание превращается в навыки и подходы;
- обратная связь: дальнейшие размышления и усовершенствование [8].

В настоящее время сложился широкий спектр возможных моделей построения внутрифирменного обучения, в котором тем не менее можно выделить следующие основные *принципы*:

- обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения;
- практическая отработка получаемых знаний и навыков;
- перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- востребованность результатов обучения;

- формирование и поддержание высокой мотивации к обучению;
- учет исходного уровня знаний обучающихся [9].

В корпоративном обучении используются как традиционные, так и инновационные *формы обучения*, способствующие повышению мотивации сотрудников к повышению их квалификации:

1) *обучение с инструктором* (прямая передача информации практически без искажений) — лекции, семинары (интерактивный формат общения с аудиторией), тренинг (обучение направлено на получение личного опыта обучающимися в ходе выполнения упражнений и заданий инструктора), коучинг (индивидуальное обучение, инструктор опосредованно участвует в обучении через раскрытие потенциала обучающегося), наставничество (индивидуальное обучение через передачу собственного опыта; инструктор выступает в качестве «эталона», предоставляя идеальную модель поведения для обучающихся в определенных ситуациях), интерактивные игры (деловые, ролевые и пр.) (обучение через моделирование ситуаций, наглядных случаев из жизни, в которых требуется применить определенные знания и навыки), командный коучинг (инструктор берет на себя направляющую и поддерживающую роли для управления процессом принятия и поиска новых решений);

2) *дистанционное обучение* (инструктор не взаимодействует с обучающимися напрямую, а использует другие способы передачи информации. Преимущества этой формы — возможность обучаться на большом территориальном удалении от инструктора, в удобное время и в комфортном темпе) — самообучение на основе рассылки материалов (почтой или с применением электронных средств связи) (инструктор отправляет задания для самостоятельной подготовки, а затем проводит проверку знаний, причем итоговый контроль знаний должен быть очным), интерактивные учебные курсы (современный способ дистанционного обучения с использованием всех возможностей ПК. Учебный курс создается на платформе специализированного программного обеспечения, в программу обучения встроены тесты и задания. В интерактивных учебных курсах используются аудио- и видеофрагменты, 3D-моделирование, виртуальные путешествия и т. д.), вебинары (групповое обучение, в котором студенты участвуют в семинаре, организованном через средства дистанционной коммуникации. Инструктор проводит обучение с использованием специализированной электронной площадки, позволяющей демонстрировать учебные материалы и организовывать общение с аудиторией), видеоконференции (обучающиеся могут взаимодействовать с инструктором в формате «вопрос — ответ», а также слушать лекционный мате-

риал. Обучение организуется через специализированные программы, поддерживающие многоканальное общение (Skype)), видеоуроки (запись на видео лекционного материала, а также фрагментов с демонстрацией предмета обучения; обучающиеся могут осваивать материал в удобное для них время), запись эталонов (инструктор записывает короткие фрагменты с идеальным выполнением какой-либо деятельности — сборки/разборки агрегатов и узлов, методов работы в сложных условиях, проведения переговоров, осуществления продаж и т. д.; это своего рода наставничество, но для большого числа обучающихся), запись учебных кейсов (инструктор создает несколько примеров на различные реально существующие ситуации, обучающиеся могут увидеть различные варианты решений или принять решение самостоятельно по описанию ситуации. Готовые учебные кейсы могут служить темой для принятия решения, моделирования оценки или диагностики, проведения интерактивных игр и пр.);

3) *подкастинг* (формат, в котором используются аудио- и видеозаписи для размещения информации в Интернете; это наиболее высокотехнологичная форма обучения, актуальная для неформализованного обучения, повышения квалификации и самообучения) — аудиокнига (обучающийся слушает запись лекции); аудио- и видеоподкасты в социальных сетях (инструктор создает небольшие учебные фрагменты и размещает в социальной сети; обучающиеся самостоятельно находят и обмениваются между собой информацией, наиболее значимой для их деятельности. Технология активно используется в общественных социальных сетях, однако как для сотрудников компании, так и для внешних клиентов может быть интересно создание корпоративной социальной сети. В подкастах можно создавать красочные описания нового ассортимента или услуги, информировать о новостях компании и пр.), аудиогид (запись лекционного материала с привязкой к визуальному осмотру предмета обучения. Обучение происходит самостоятельно, но направляется инструктором, который создает запись. Особенность данного формата заключается в необходимости его прослушивания в определенном месте, например во время экскурсии по музею, архиву, складу, офису и пр. Это наиболее эффективная форма при стабильном, редко изменяющемся пространстве), интернет-серфинг (поиск по Интернету на заданную тему; инструктор формирует задание на поиск информации в сети, обучающиеся самостоятельно осуществляют поиск информации, параллельно получая информацию о предмете обучения, для контроля предоставляют отчет. Часто используется в качестве посттренингового сопровождения, а также для повышения квалификации под-

чиненных в новом ассортименте или технологиях. Ввиду малых затрат на производство можно формировать задания на регулярной основе), блоги по теме (инструктор ведет собственный блог в Интернете по теме обучения и рекомендует его обучающимся для самостоятельной подготовки. Основная задача при создании блога — привлечение к нему читателей, для чего необходимо презентовать свой блог на каждом занятии, своевременно отвечать на посты, а также постоянно дополнять новой информацией, делиться своими впечатлениями и опытом эффективного взаимодействия, оставлять ссылки на интересные ресурсы с дополнительным материалом), WIKI (энциклопедизм) (создание базы знаний, с которой обучающиеся работают самостоятельно при необходимости в информации. Инструктор помогает удовлетворить потребности обучающихся в информации, предоставляя новые статьи в базу знаний. Создание собственной базы знаний в корпоративной сети повышает ее посещаемость и общий уровень подготовки сотрудников [10]).

### Выводы

Корпоративное обучение сотрудников инновационной организации представляет собой один из важнейших элементов корпоративной культуры. Такие формы корпоративного обучения, как тренинги, семинары, вебинары, коучинг (в том числе командный), интерактивные учебные курсы и т. д., заключают в себе значительный потенциал для применения инновационных методов обучения, направленных не только и не столько на оптимизацию усвоения информации, сколько на развитие креативности сотрудника, понимание им значимости самообразования, повышение сплоченности команды, осознание причастности

к выполнению миссии организации. Таким образом, мотивация сотрудников к обучению, обеспечивающему профессиональный рост и личностное саморазвитие, становится одним из актуальных направлений современного инновационного менеджмента.

### Список литературы

1. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (Основные положения, исследования и применение). — Изд. 2-е, испр. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 608 с.
2. Петрова Ю.А., Красова О.С. Дуглас Мак-Грегор // Серия «Гуру менеджмента», 2008. — Режим доступа: [http://www.e-reading.bz/bookreader.php/89715/Petrova\\_-\\_Douglas\\_Mak-Gregor.html](http://www.e-reading.bz/bookreader.php/89715/Petrova_-_Douglas_Mak-Gregor.html)
3. Douglas M. McGregor. The Human Side of Enterprise // Staffing and Human Resources: Management Classic. — November 1957. — Pp. 41–49. — Режим доступа: <http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/HumanSideOfEnterprise.PDF>
4. Богачёв О.А. Внутрифирменное профессиональное обучение работников: организационно-педагогические, экономико-правовые и теоретические аспекты // Вестник ФГОУ ВПО МГАУ. — 2010. — № 3. — С. 81–85.
5. Ярных В.И. Обучение персонала: преодоление трудностей и достижение целей. СПб., 2007. — Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2007/06/27/obuchenie\\_personala.html](http://www.elitarium.ru/2007/06/27/obuchenie_personala.html)
6. Торн К., Маккей Д. Полное руководство по тренингу: с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 244 с.
7. Лукас У. Циклы и стили обучения. — СПб., 2005. — Режим доступа: URL: [http://www.elitarium.ru/2005/09/08/cikly\\_i\\_stili\\_obuchenija.html](http://www.elitarium.ru/2005/09/08/cikly_i_stili_obuchenija.html)
8. Зунина Н.В. Корпоративное обучение. Секреты мастерства для руководителя // T&D Director: электронный журнал. — 2008. — № 27. — Режим доступа: [http://b-training.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=534&Itemid=83](http://b-training.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=534&Itemid=83)
9. Смирнов Н. Новые формы корпоративного обучения персонала // Тренинговое агентство «Мастер-класс». — Режим доступа: [http://www.master-class.spb.ru/arttreningi\\_1\\_36](http://www.master-class.spb.ru/arttreningi_1_36)

УДК 377(07)

*А.Н. Ременцов, доктор пед. наук, профессор*

*А.Л. Кузнецов, канд. ист. наук, профессор*

Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)

## ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ УЧЕБНЫХ ПОСОБИЙ ГУМАНИТАРНОГО ЦИКЛА ДЛЯ УЧАЩИХСЯ ДОВУЗОВСКОГО ЭТАПА ОБУЧЕНИЯ

Результатом коллективной работы на кафедре страноведения МАДИ в последние годы стал комплекс учебных пособий по гуманитарным дисциплинам, преподаваемым на кафедре. В структуре пособий авторы старались следовать единым педагогическим и методическим принципам. Следующие пособия отражают проблемы преподавания:

- Из истории России XX века (М., 2008), авторы: А.Н. Ременцов, А.Л. Кузнецов, М.Н. Кожевникова;
- Экономическая и социальная география. Место России в мире (3-е издание, переработанное и дополненное, М., 2013), авторы: А.Л. Кузнецов, А.Н. Ременцов, М.Н. и др.;