

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

УДК 378.046

DOI: 10.12737/2306-1731-2024-13-1-96-105

Мотивация сотрудников к профессиональному обучению

Motivating Employees for Professional Training

Получено: 22.01.2024 / Одобрено: 30.01.2024 / Опубликовано: 25.03.2024

Логунова Н.Е.

Магистрант 3-го курса, направления подготовки 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование», факультет социально-гуманитарных технологий ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Россия, 109004, г. Москва, Земляной вал, д. 73, e-mail: logunova.n@bk.ru

Logunova N.E.

Master's Degree Student, Faculty of Social and Humanitarian Technologies, areas of training: 44.04.02 Psychological and pedagogical education, Moscow State University of Technology and Management (the First Cossack University), 73, Zemlyanoy Val, Moscow, 109004, Russia, e-mail: logunova.n@bk.ru

Рабданова Р.С.

Канд. пед. наук, доцент, кафедра «Педагогика и психология профессионального образования», ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Россия, 109004, г. Москва, Земляной вал, д. 73, e-mail: raziyat@bk.ru

Rabadanova R.S.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Pedagogy and Psychology of Vocational Education, Moscow State University of Technology and Management (the First Cossack University), 73, Zemlyanoy Val, Moscow, 109004, Russia, e-mail: raziyat@bk.ru

Аннотация. В статье рассмотрены основные способы мотивации сотрудников к профессиональному обучению и их сравнение. Мотивация персонала к обучению остается актуальной в свете быстро меняющейся деловой среды и потребности компаний в поддержании квалификации своих сотрудников на актуальном уровне. Организации, которые уделяют внимание этой теме и разрабатывают эффективные программы мотивации к обучению, могут получить конкурентное преимущество и долгосрочный успех.

Ключевые слова: мотивация персонала, непрерывное образование, методы и способы мотивации.

Abstract. The article discusses the main ways to motivate employees for professional training and their comparison. Motivating staff to learn remains relevant in light of the rapidly changing business environment and the need of companies to maintain the qualifications of their employees at an up-to-date level. Organizations that pay attention to this topic and develop effective training incentive programs can gain a competitive advantage and long-term success.

Keywords: staff motivation, continuing education, methods and methods of motivation.

Введение. Актуальность исследования. Мотивация персонала к обучению остается актуальной и важной темой в современных организациях. Основными причинами, почему эта тема остается актуальной, являются:

- быстрое изменение технологий и рынков. Современный бизнес постоянно эволюционирует, и компании, которые хотят оставаться конкурентоспособными, должны быть готовы адаптироваться к новым технологиям и требованиям рынка. Это требует постоянного обновления навыков и знаний сотрудников;
- увеличение конкуренции. Конкуренция на рынке труда остается высокой, и компании,

которые предоставляют возможности для обучения и профессионального роста, имеют больше шансов привлечь и удержать талантливых сотрудников;

- улучшение производительности. Обученные сотрудники имеют больше знаний и навыков, что может привести к улучшению производительности и эффективности работы;
- инновации и развитие. Сотрудники, мотивированные к обучению, могут приносить новые идеи и инновации в компанию, что может быть ключевым фактором в успехе и развитии;
- удовлетворенность сотрудников. Предоставление возможностей для обучения и развития может

повысить удовлетворенность сотрудников работой и укрепить их приверженность компании;

- законодательные требования. В некоторых отраслях и странах законодательство требует, чтобы компании предоставляли определенные обучающие программы и возможности для профессионального развития своим сотрудникам.

Сохранение актуальности темы мотивации персонала к обучению является ключевым фактором для успешного управления человеческими ресурсами в организации. Регулярное обновление и адаптация стратегий мотивации помогут компаниям привлекать, удерживать и развивать высококвалифицированных сотрудников [13].

Сравним методы и способы мотивации сотрудников к профессиональному обучению с помощью **метода поощрения и наказания**, широко известного как **метод «кну́та и пряника»** — совмещение различных способов воздействия или стимулирования: негативного («кну́т») и позитивного («пряник») [5].

Данный метод мотивирования персонала является одним из древнейших и в усовершенствованной форме используется многими руководителями по сей день.

Методики исследования. Составление опросника (автор — Н.Е. Логунова), создание Гугл-форм опросника, проведение опроса, анализ полученных результатов.

Методология исследования. Существует множество ранних теорий мотивации, разработанных иностранными учеными, которые оказали значительное влияние на понимание мотивации в организациях. Вот несколько из них:

- теория Теодора Врума — эта теория, предложенная Врумом, основана на идее, что мотивация зависит от ожидания сотрудниками, что их усилия приведут к определенному результату (ожидание), что этот результат будет ценен (значимость) и что результат будет награжден (вознаграждение). [8]
- теория Дугласа Мак-Грегора, который разделил подходы к управлению на *Theory X* (где считается, что сотрудники не любят работать и нуждаются в контроле) и *Theory Y* (где считается, что сотрудники могут быть мотивированы самоуправлением и ответственностью);
- теория Абрахама Маслоу который разработал иерархию потребностей, которые могут мотивировать людей. Она включает в себя физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении и самоактуализации. Сотрудники могут быть мо-

тивированы, когда их более высокие потребности начинают удовлетворяться;

- теория Фредерика Герцберга, который выделил два типа факторов, влияющих на мотивацию сотрудников: факторы удовлетворения (внутренняя мотивация, такая как признание и достижения) и факторы неудовлетворения (внешние мотиваторы, такие как зарплата и условия труда).

Эти теории мотивации оказали значительное воздействие на понимание того, что мотивирует сотрудников на работе и как организации могут создавать более эффективные программы мотивации и управления персоналом. Каждая из этих теорий предоставляет уникальные инсайты в мотивацию сотрудников и может быть использована в практике управления человеческими ресурсами [1; 2].

Методологической основой исследования стал метод поощрения и наказания, широко известный как метод «кну́та и пряника».

Сопоставим различные виды мотивации сотрудников к профессиональному обучению с методами и способами мотивации (табл. 1).

Таблица 1

Виды, способы и методы мотивации сотрудников к профессиональному обучению

	Вид мотивации	
	Поощрение / пряник	Наказание / кнут
Способы и методы мотивации	Практическая целесообразность	Штрафы
	Дополнительная ответственность	Выговоры и наказания
	Проводить обучение в рабочее время	Установление требований и сроков:
	Элемент соревнования в сочетании с геймификацией процесса	Ограничения возможностей
	Свобода выбора	
	Превратите обучение в привилегию	
	Поощрения и бонусы	

Результаты исследования. Для проведения исследования разработана диагностика структуры мотивации сотрудников к профессиональному обучению. Вначале осуществлено сопоставление мотивов сотрудников, проявляемых в рамках профессионального обучения, с видами и способами мотивации:

- поощрение, или метод «пряника»: практическая целесообразность, дополнительная ответственность, обучение в рабочее время, элемент соревнования в сочетании с геймификацией процесса, свобода выбора, превращение обучения в привилегию, поощрения и бонусы;

Окончание табл. 2

- наказание, или метод «кну́та»: штрафы, выговоры и наказания, установление требований и сроков, ограничение возможностей.

Диагностика основана на выявлении ведущих мотивов сотрудников на профессиональное обучение в соответствии с видами мотивации (табл. 2).

Таблица 2

Диагностика структуры мотивации сотрудника на профессиональное обучение

Вид мотивации	Методы и способы мотивации	Вопросы анкеты
Поощрения / пряник	Практическая целесообразность	Пройду обучение, если новые знания помогут мне быстрее выполнять мои профессиональные обязанности
		Пройду обучение, если после него смогу выполнять свою работу с применением новых технологий или программ
		Пройду обучение, если после этого работать будет интереснее
	Дополнительная ответственность	Пройду обучение, если после него появится возможность принимать самостоятельные решения в своей работе.
		Пройду обучение, если после него появится возможность принимать самостоятельные решения по работе других сотрудников
		Пройду обучение, если после него появится возможность решать важные вопросы, которые до обучения не входили в сферу моей компетенции
	Проводить обучение в рабочее время	Пройду обучение, если оно будет проходить в рабочее время
		Пройду обучение, если оно это будет дистанционное обучение без отрыва от работы
		Пройду обучение, если это будет специально разработанное учебное мероприятие
	Элемент соревнования в сочетании с геймификацией процесса	Пройду обучение, если оно будет проходить в формате игры
		Пройду обучение, если оно будет проводиться совместно с коллегами
		Пройду обучение, если оно будет проходить в формате соревнования, с баллами, местами и наградами
	Свобода выбора	Пройду обучение, если смогу самостоятельно выбрать формат его проведения (курсы, семинары, тренинги и пр.)
		Пройду обучение, если смогу самостоятельно выбрать его тематику и решить, что может пригодиться в моей работе а что нет
		Пройду обучение, если смогу самостоятельно выбрать обучающую организацию

Вид мотивации	Методы и способы мотивации	Вопросы анкеты
	Превратите обучение в привилегию	Пройду обучение, если оно будет не общедоступным для всех сотрудников, а только для отдельных категорий
		Пройду обучение, если оно будет проходить на дорогих курсах — те, которые я сам хотел бы закончить, но на которые у меня нет времени и средств
		Пройду обучение, если оно будет предоставлено в виде бонуса за особое достижение
	Поощрения и бонусы	Пройду обучение, если по результатам обучения получу денежную премию
Пройду обучение, если после него повысят зарплату		
Пройду обучение, если после него получу дополнительные бонусы (дополнительные дни к отпуску, путевки, скидки на продукцию)		
Наказания / кнут	Штрафы	Пройду обучение, если отказ от него приведет к штрафам
		Пройду обучение, если отказ от него приведет к снижению заработной платы
		Пройду обучение, если отказ от него приведет к уменьшению бонусов и поощрений от компании
	Выговоры и наказания	Пройду обучение, если отказ от него приведет к получению выговора и демотивации
		Пройду обучение, если отказ от него приведет к различного видам наказаниям
		Пройду обучение, если отказ от него приведет к ухудшению взаимоотношений в коллективе
	Установление требований и сроков	Откажусь от обучения, если для его прохождения будут установлены жесткие сроки
		Пройду обучение, если учебная организация будет территориально удобно расположена и не придется много времени тратить на дорогу
		Откажусь от обучения, если для его прохождения будут установлены жесткие требования и условия
	Ограничения возможностей	Пройду обучение, если отказ от него приведет к ограничению в участии в интересных проектах
		Пройду обучение, если отказ от него приведет к невозможности продвижения по карьерной лестнице
		Пройду обучение, если отказ от него приведет к осложнению взаимоотношений с руководством

С целью диагностики методов и способов мотивации к профессиональному обучению разработана анкета для сотрудников трех компаний различных сфер деятельности.

1. ООО «Империя Фудс» — вид деятельности «Оптовая торговля».
2. ООО «Импульс» — вид деятельности «Разработка и внедрение информационных услуг».
3. Акционерное общество «Центр строительного контроля и экспертиз» — вид деятельности «Ремонтно-восстановительные работы, услуги генерального подрядчика, строительный контроль, обследование зданий и сооружений, судебная экспертиза». Опрос по анкете (автор — Н.Е. Логунова), проведено с использованием Гугл-формы. Ссылка на google форму анкеты: <https://forms.gle/HZDaz8sy1rZkpMdm9>

Обработка результатов опроса: ответы на вопросы оцениваются от 2 до 0 баллов, где ответ «да» — 2 балла, «не знаю» — 1 балл, «нет» — 0 баллов, подсчитывается количество баллов по каждой позиции. Суммы складываются по видам мотивации. В итоге определяется структура мотивации по соотношению процентов (сумма — 100%) и ведущий вид мотивации, преобладающий показатель. Диагностика позволяет выделить преимущественные формы мотивации к непрерывному профессиональному обучению.

Обсуждение результатов исследования. В исследовании приняли участие 76 сотрудников организаций, из них 28 женщин (37% от общего числа опрошиваемых работников, принявших участие в исследовании) и 48 мужчин (63%). Получено следующее распределение ответов по показателям мотивации (табл. 3).

Таблица 3

Распределение ответов сотрудников по показателям

№	Методы и способы мотивации	Да	Не знаю	Нет	Сумма баллов	Процент достижения
<i>Метод поощрения, или «метод пряника»</i>						
1	Практическая целесообразность					
	Пройду обучение, если новые знания помогут мне быстрее выполнять мои профессиональные обязанности	63	13	0	418	10,3
	Пройду обучение, если после него смогу выполнять свою работу с применением новых технологий или программ	76	0	0		
	Пройду обучение, если после этого работать будет интереснее	63	0	13		
2	Дополнительная ответственность					
	Пройду обучение, если после него появится возможность принимать самостоятельные решения в своей работе	76	0	0	392,7	9,7
	Пройду обучение, если после него появится возможность принимать самостоятельные решения по работе других сотрудников	51	13	13		
	Пройду обучение, если после него появится возможность решать важные вопросы, которые до обучения не входили в сферу моей компетенции	51	25	0		
3	Проводить обучение в рабочее время					
	Пройду обучение, если оно будет проходить в рабочее время	63	13	0	392,7	9,7
	Пройду обучение, если это будет дистанционное обучение без отрыва от работы	51	13	13		
	Пройду обучение, если это будет специально разработанное учебное мероприятие	63	13	0		
4	Элемент соревнования в сочетании с геймификацией процесса					
	Пройду обучение, если оно будет проходить в формате игры	38	38	0	342	8,4
	Пройду обучение, если оно будет проводиться совместно с коллегами	63	0	13		
	Пройду обучение, если оно будет проходить в формате соревнования, с баллами, местами и наградами	38	25	13		
5	Свобода выбора					
	Пройду обучение, если смогу самостоятельно выбрать формат его проведения (курсы, семинары, тренинги и пр.)	63	13	0	405,3	10,0
	Пройду обучение, если смогу самостоятельно выбрать его тематику и решить, что может пригодиться в моей работе, а что нет	63	13	0		
	Пройду обучение, если смогу самостоятельно выбрать обучающую организацию	51	25	0		

Окончание табл. 3

№	Методы и способы мотивации	Да	Не знаю	Нет	Сумма баллов	Процент достижения
6	Превратить обучение в привилегию					
	Пройду обучение, если оно будет доступным не для всех сотрудников, а только для отдельных категорий	38	25	13	316,7	7,8
	Пройду обучение, если оно будет проходить на дорогих курсах — те, которые я сам хотел бы закончить, но на которые у меня нет времени и средств	38	13	25		
	Пройду обучение, если оно будет предоставлено в виде бонуса за особое достижение	51	25	0		
7	Поощрения и бонусы					
	Пройду обучение, если по результатам обучения получу денежную премию	63	13	0	443,3	10,9
	Пройду обучение, если после него повысят зарплату	76	0	0		
	Пройду обучение, если после него получу дополнительные бонусы (дополнительные дни к отпуску, путевки, скидки на продукцию)	76	0	0		
Метод наказания, или метод «кнута»						
1	Штрафы					
	Пройду обучение, если отказ от него приведет к штрафам	25	25	25	278,7	6,9
	Пройду обучение, если отказ от него приведет к снижению заработной платы	38	25	13		
	Пройду обучение, если отказ от него приведет к уменьшению бонусов и поощрений от компании	38	25	13		
2	Выговоры и наказания					
	Пройду обучение, если отказ от него приведет к получению выговора и демотивации	51	25	0	354,7	8,7
	Пройду обучение, если отказ от него приведет к различного вида наказаниям	51	25	0		
	Пройду обучение, если отказ от него приведет к ухудшению взаимоотношений в коллективе	38	25	13		
3	Установление требований и сроков					
	Пройду обучение, если для его прохождения не будут установлены жесткие сроки	38	13	25	380	9,3
	Пройду обучение, если учебная организация будет территориально удобно расположена и не придется много времени тратить на дорогу	76	0	0		
	Пройду обучение, если для его прохождения не будут установлены жесткие требования и условия	63	13	0		
4	Ограничения возможностей					
	Пройду обучение, если отказ от него приведет к ограничению в участии в интересных проектах	38	38	0	342	8,4
	Пройду обучение, если отказ от него приведет к невозможности продвижения по карьерной лестнице	38	38	0		
	Пройду обучение, если отказ от него приведет к осложнению взаимоотношений с руководством	38	38	0		

Таблица 4

Окончание табл. 4

Ранжирование по видам мотивации

Вид мотивации	Методы и способы мотивации	Процент достижения
Поощрения	Поощрения и бонусы	10,9
	Практическая целесообразность	10,3
	Свобода выбора	10
	Дополнительная ответственность	9,7
	Обучение в рабочее время	9,7
	Установление требований и сроков	9,3
	Выговоры и наказания	8,7

Вид мотивации	Методы и способы мотивации	Процент достижения
Наказания	Ограничение возможностей	8,4
	Элемент соревнования в сочетании с геймификацией процесса	8,4
	Превращение обучение в привилегию	7,8
	Штрафы	6,9
	ИТОГО:	100 %

Анализ структуры мотивации продемонстрировал лидирующие позиции у методов поощрения.

Первое место занимает метод «поощрений и бонусов». Он является одним из действенных способов мотивации сотрудников к профессиональному обучению. Этот метод основан на предоставлении финансовых или нематериальных стимулов сотрудникам в зависимости от их участия и успехов в обучении [14]. Вот почему он может быть действенным:

- мотивация через награду — предоставление финансовых бонусов или других видов наград за успешное обучение может стать мощным мотиватором. Сотрудники видят конкретную выгоду от участия в обучении и достижении успехов;
- признание усилий — награды и бонусы признают усилия сотрудников в обучении и повышении их профессиональных навыков. Это может повысить чувство удовлетворенности от участия;
- укрепление культуры обучения — применение метода поощрений и бонусов может способствовать созданию культуры обучения внутри организации, где обучение признается и поощряется;
- индивидуальный подход — награды могут быть адаптированы к индивидуальным потребностям и интересам сотрудников, что делает этот метод более персонализированным.

Чтобы этот метод был действенным, важно учесть следующие аспекты.

1. Ясные и честные критерии награды: критерии для получения награды или бонуса должны быть четко определены и объявлены заранее, чтобы избежать недопонимания или недовольства.
2. Разнообразие вознаграждений: предоставление разнообразных видов наград (финансовых, грамот, повышений и др.) может удовлетворить разные потребности сотрудников.
3. Своевременная выдача наград: награды и бонусы должны выдаваться вовремя, чтобы сохранить их мотивационный эффект.

В целом метод поощрений и бонусов может быть действенным способом стимулирования сотрудников к профессиональному обучению, особенно если он интегрирован в общую стратегию мотивации и поддержки развития персонала в организации [6].

Второе место занял метод «практической целесообразности». Он предполагает, что сотрудники будут мотивированы к профессиональному обучению, если они видят практическую пользу и применение полученных знаний и навыков в своей работе. Этот метод уделяет внимание тому, как обучение влияет на результаты и успешность выполнения задач на рабочем месте. Вот некоторые способы, каким образом этот метод может быть эффективным:

- адаптация к рабочей среде: профессиональное обучение должно быть тесно связано с реальными задачами и ситуациями, с которыми сотрудники сталкиваются на своих рабочих местах. Конкретные кейсы и примеры из практики могут сделать обучение более интересным и полезным;
- цели и результаты: определение конкретных целей обучения и то, как они связаны с достижением более общих целей организации. Сотрудники должны видеть, как обучение поможет им решать актуальные задачи и повышать эффективность;
- оценка и обратная связь: предоставление сотрудникам обратной связи и возможность оценки их успехов при применении новых знаний и навыков на практике. Положительная обратная связь может быть мощным мотиватором;
- возможности для практического применения: предоставление сотрудникам возможности немедленно применить полученные знания и навыки на рабочем месте. Это может включать в себя проекты, задачи или симуляции, которые позволяют им практиковаться;
- поддержка и ресурсы: обеспечьте сотрудников необходимыми ресурсами, инструментами и поддержкой для успешного применения новых знаний на практике.

Метод «практической целесообразности» подчеркивает практическую применимость обучения к реальным рабочим задачам и способствует внутренней мотивации сотрудников, так как они видят непосредственную пользу от обучения в своей профессиональной жизни [11–14].

Третье место занял метод «свободы выбора». Свобода выбора может быть действенным методом мотивации к профессиональному обучению, особенно среди взрослых и самостоятельных сотрудников. Вот несколько способов, как свобода выбора может стимулировать мотивацию:

- автономия и контроль: свобода выбора дает сотрудникам ощущение контроля над своим процессом обучения. Когда они могут самостоятельно выбирать темы, курсы или методы обучения, это может повысить их уровень удовлетворенности и мотивации, так как они чувствуют, что сами владеют процессом;
- релевантность: сотрудники могут лучше оценить, что для них более релевантно и полезно в их текущей работе. Когда они могут выбирать обучение, которое напрямую связано с их задачами и целями, это повышает их интерес и мотивацию;
- интересы и страсти: свобода выбора позволяет сотрудникам следовать своим интересам и страстям.

Когда они обучаются тому, что их действительно интересует, это может сделать процесс обучения более приятным и мотивирующим;

- самоопределение: предоставление свободы выбора способствует самоопределению сотрудников, что может поддержать их внутреннюю мотивацию. Когда они чувствуют, что их собственные цели и ценности учитываются при выборе обучения, это способствует более высокому уровню мотивации;
- ответственность за результат: когда сотрудники сами выбирают обучение, они чувствуют большую ответственность за его результаты. Это может подтолкнуть их к более усердному и ответственному обучению.

Однако важно заметить, что свобода выбора должна сопровождаться поддержкой и ресурсами, чтобы сотрудники могли успешно выбирать и проходить обучение. Кроме того, не всегда возможно предоставить полную свободу выбора, так как некоторые обязательные обучающие программы могут быть необходимы для обеспечения соответствия стандартам и требованиям компании. Важно находить баланс между свободой выбора и необходимостью достижения конкретных целей организации.

Самыми недейственными методами мотивации стали «штрафы», «превращение обучения в привилегию», «ограничение возможностей», «элемент соревнования в сочетании с геймификацией процесса».

Использование штрафов как метода мотивации к профессиональному обучению может быть неэффективным или даже контрпродуктивным по нескольким причинам:

- негативное воздействие на мотивацию: штрафы, такие как угроза увольнения или штрафные санкции, могут вызвать негативные эмоции и стресс у сотрудников. Это может привести к снижению их мотивации и удовлетворенности работой;
- фокус на избегании наказания: когда сотрудники мотивируются избежать штрафов, их внимание сосредоточивается на избегании негативных последствий, а не на достижении положительных результатов через обучение. Это может снизить их интерес к учебным материалам и их активное участие в обучении;
- уменьшение творчества и самостоятельности: штрафы могут сделать сотрудников менее склонными к инициативе и самостоятельному обучению. Они могут чувствовать, что их обучение не является результатом их собственного интереса или стремления, а скорее, обусловлено страхом перед наказанием;
- создание негативной рабочей атмосферы: постоянное использование штрафов может создать напряженную и недовольную рабочую атмосферу, что может негативно повлиять на отношения в коллективе и общую производительность;
- недолгосрочный эффект: штрафы могут иметь временный эффект и прекращать действовать после того, как негативные санкции прекращаются. Это означает, что сотрудники могут перестать обучаться, как только уберут угрозу штрафов.

Превращение обучения в привилегию, где доступ к профессиональному обучению предоставляется только определенным сотрудникам или считается чем-то эксклюзивным, может иметь ряд недостатков и быть недейственным методом мотивации. Вот некоторые из них:

- исключение части персонала: когда обучение рассматривается как привилегия, оно может быть доступно только ограниченному числу сотрудников, что может привести к неравенству и исключению остальных. Это может вызвать недовольство и создать разрывы в коллективе;
- уменьшение мотивации: если сотрудники видят, что доступ к обучению зависит от факторов, таких как должность, статус или отношения, это может снизить их мотивацию и интерес к обучению. Они могут почувствовать, что у них нет равных возможностей;
- потеря талантов: талантливые сотрудники, которым отказывают в доступе к обучению, могут решить уйти из компании, чтобы найти место, где им предоставят такие возможности. Это может привести к потере ценных сотрудников;
- ограничение инноваций: если доступ к обучению ограничен, это может привести к ограничению потока новых знаний и идей в организации, что может затруднить инновации и развитие.

Вместо того чтобы превращать обучение в привилегию, более эффективным методом мотивации является создание открытой и инклюзивной культуры обучения, где доступ к обучению предоставляется всем сотрудникам на основе их потребностей и интересов, а не на основе статуса или иных факторов. Это может способствовать более широкой мотивации, разнообразию и развитию в организации.

Элемент соревнования в сочетании с геймификацией процесса обучения может быть эффективным методом мотивации для некоторых сотрудников, но он также может оказаться недейственным или даже вредным, особенно если не учитывать индивидуальные потребности и особенности пер-

сонала. Вот несколько аспектов, которые могут сделать этот метод недейственным:

- 1) создание стресса и давления: соревнование может создавать стресс и давление на сотрудников, что может отрицательно сказаться на их эмоциональном состоянии и мотивации. Некоторые люди реагируют на соревнование негативно и испытывают страх неудачи;
- 2) отсутствие коллективной работы: соревнование может способствовать индивидуализму и конкуренции между сотрудниками, что может повредить коллективный дух и сотрудничество в команде. В некоторых ситуациях сотрудничество и взаимная поддержка могут быть более важными, чем конкуренция;
- 3) неучтенные индивидуальные потребности: не все сотрудники мотивируются соревнованием. Некоторым людям более важны другие стимулы, такие как развитие навыков, внутреннее удовлетворение от выполненных задач или социальное признание. Игнорирование этих индивидуальных потребностей может сделать метод мотивации неэффективным;
- 4) опасность создания антимотивации: если соревнование становится слишком интенсивным и нереалистичным, сотрудники могут чувствовать, что им невозможно достичь поставленных целей, что в итоге может привести к демотивации и отсутствию интереса к обучению;
- 5) неэффективность в долгосрочной перспективе: соревнование и геймификация могут быть эффективными для мгновенной мотивации, но они могут не обеспечивать долгосрочное внутреннее мотивирование к постоянному обучению и развитию.

Для создания более эффективных программ мотивации к профессиональному обучению важно учитывать разнообразные потребности и предпочтения сотрудников. Хорошо сбалансированный подход, включающий разнообразные методы мотивации, может быть более эффективным в стимулировании учебных и профессиональных достижений.

Выводы. В данной статье были рассмотрены и изучены способы и методы повышения мотивации сотрудников к профессиональному обучению в разрезе метода «поощрения и наказания», что представляет собой комбинированный подход к мотивации сотрудников, включающий в себя как положительные стимулы («пряник»), так и негативные санкции («кнут»). Он может быть использован в контексте мотивации к профессиональному обуче-

нию, но его эффективность зависит от правильного применения и соблюдения баланса.

Использование метода поощрений стимулов в мотивации сотрудников к профессиональному обучению имеет множество плюсов и может способствовать более успешной и эффективной реализации обучающих программ. Вот некоторые из преимуществ этого подхода.

1. *Повышение мотивации.* Положительные стимулы, такие как награды, бонусы, похвала и признание, могут значительно повысить мотивацию сотрудников к участию в обучении. Они создают ожидание приятных результатов за участие и успешное завершение обучения.
2. *Поддержка личного и профессионального развития.* Поощрения могут способствовать развитию навыков и компетенций сотрудников, что в конечном итоге может повысить их профессиональную квалификацию. Это может привести к улучшению результатов работы и карьерному росту.
3. *Укрепление положительной корпоративной культуры.* Использование поощрений и положительных стимулов способствует созданию атмосферы благоприятной корпоративной культуры. Сотрудники видят, что их усилия и стремление к обучению признаются и ценятся в организации.
4. *Усиление внутренней мотивации.* Положительные стимулы могут способствовать формированию внутренней мотивации у сотрудников. Когда они видят, что обучение и развитие помогают им достичь личных и профессиональных целей, это стимулирует их внутренний рост и удовлетворенность работой.
5. *Продвижение культуры обучения.* Использование поощрений может способствовать формированию культуры обучения в организации, где обучение признается и активно поддерживается. Это может стать обязательным элементом стратегии управления человеческими ресурсами.
6. *Повышение удовлетворенности сотрудников.* Сотрудники, получающие признание и вознаграждение за свои обучающие усилия, часто более удовлетворены своей работой и организацией в целом. Это может снизить текучесть кадров и повысить уровень вовлеченности.

Важно, чтобы поощрения были справедливыми, прозрачными и связанными с достижением конкретных результатов в обучении. Кроме того, метод поощрений следует адаптировать под конкретные потребности и особенности персонала и организации для достижения наилучших результатов.

Метод наказания в мотивации сотрудников к профессиональному обучению может иметь как положительные, так и отрицательные стороны. Вот некоторые из плюсов и минусов использования метода наказания.

Плюсы использования метода наказания

1. Соблюдение стандартов и дедлайнов. Угроза наказания может мотивировать сотрудников к соблюдению сроков и выполнению обучения в соответствии с установленными стандартами и требованиями.
2. Создание ответственности. Наказание может помочь сотрудникам осознать свою ответственность за профессиональное развитие и обучение, что может повысить их активность.
3. Уровень контроля. Метод наказания дает руководству определенный уровень контроля над процессом обучения и позволяет обеспечить соблюдение важных норм и политик.

Минусы использования метода наказания

1. Демотивация и стресс. Угрозы наказания могут создавать стресс и демотивацию среди сотрудников, особенно если они чувствуют себя под давлением или испытывают страх ошибок.
2. Сопротивление и недовольство. Сотрудники могут реагировать на наказание сопротивлением и недовольством, что может привести к конфликтам и ухудшению отношений в организации.

3. Краткосрочность мотивации. Метод наказания может обеспечивать краткосрочную мотивацию, но он часто не способствует развитию внутренней мотивации и интереса к обучению в долгосрочной перспективе.
4. Ограничение творчества и инициативы. Наказание может ограничивать творческий подход сотрудников к обучению и участию в новых проектах, так как они могут опасаться негативных последствий.

Нужно подходить к использованию метода наказания осторожно и с учетом конкретных обстоятельств и потребностей организации. Часто более эффективным методом мотивации к профессиональному обучению является комбинирование методов наград и поощрений с методами поддержки и развития, чтобы создать более положительную и вдохновляющую обучающую среду.

Важно подчеркнуть, что эффективность метода «кну́та и пряника» зависит от сбалансированности и справедливости его применения. Негативные санкции следует использовать осторожно, чтобы избежать создания негативной атмосферы и уровня стресса, который может ухудшить результаты обучения. Ключевым моментом является обеспечение того, чтобы мотивация через поощрение всегда была более привлекательной и сильной, чем мотивация через наказание.

Литература

1. *Андреев А.Н.* Универсальные компетенции в современном образовании [Текст] / А.Н. Андреев // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. — 2021. — Т. 10. — № 1. — С. 9–14. — DOI 10.12737/2306-1731-2021-10-1-9-14
2. *Батракова С.И.* Профессиональная переподготовка как перспективное направление повышения эффективности деятельности персонала предприятия [Текст] / С.И. Батракова, А.В. Фетисова // Организация учебно-воспитательного процесса в современном вузе: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 14 октября 2021 года. — Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2021. — С. 46–53.
3. *Владиславлев А.П.* Непрерывное образование. Проблемы и перспективы [Текст] / А.П. Владиславлев. — М.: Молодая гвардия, 2008. — 175 с.
4. *Галина А.Э.* Современные подходы к профессиональному развитию и обучению персонала в организации [Текст] / А.Э. Галина, Е.В. Малютина, Т.А. Уколова // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2023. — № 1. — С. 88–93. — DOI: 10.34773/EU.2023.1.14
5. *Гордеева Т.О.* Психология мотивации достижения [Текст] / Т.О. Гордеева. — М.: Академия, 2006. — 336 с.
6. *Зильберман А.С.* Поощрение и наказание в системе мотивации персонала: кнут по прянику [Текст] / А.С. Зильберман // Развитие науки, технологий, образования в XXI веке: актуальные вопросы, достижения и инновации / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. — Пенза: Наука и просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. — С. 42–53.
7. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2002. — 512 с.
8. *Кальней М.С.* Особенности трансформации гражданской активности в связи с развитием информационных технологий [Текст] / М.С. Кальней // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. — 2022. — Т. 11. — № 1. — С. 22–26. — DOI 10.12737/2306-1731-2022-11-1-22-26
9. *Ковалева А.Л.* Специфика поощрения и наказания в мотивации персонала [Текст] / А.Л. Ковалева, К.А. Горохова // Вестник современных исследований. — 2018. — № 5.4. — С. 189–190.
10. *Кочеваткина Э.Ф.* Геймификация в корпоративном обучении [Текст] / Э.Ф. Кочеваткина, Н.П. Колмыкова // Актуальные проблемы и пути развития энергетики, техники и технологий: Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции, Балаково, 23 апреля 2021 года. Т. II. — Балаково: Национальный исследовательский ядерный ун-т МИФИ, 2021. — С. 324–328.
11. *Кочнева Д.Н.* Мотивация персонала как главный фактор преодоления сопротивления обучению [Текст] / Д.Н. Кочнева // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30

- апреля 2021 года. — СПб.: Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, 2021. — С. 673–676.
12. Ломанов П.Н. Проблемы развития непрерывного образования в России [Электронный ресурс] // CREDO NEW: теоретический журнал. — 3 (2). — URL: <http://credonew.ru/content/view/1268/68> (дата обращения: 05.02.2015).
 13. Пашаян А.А. Методы кнута и пряника в образовательном процессе / А.А. Пашаян // Современные проблемы высшего образования: Материалы научно-методической конференции, Брянск, 01 апреля — 2016 года / Под ред. С.А. Симонова, А.Н. Заикина. — Брянск: Брянский гос. инженерно-технологический ун-т, 2016. — С. 65–67.
 14. Фролова И.А. Проблема мотивации в корпоративном обучении [Текст] / И.А. Фролова, Т.К. Беляева // Научное творчество молодежи как ресурс развития современного общества: Сборник статей по материалам XIV Всероссийской научно-практической конференции молодых исследователей, Нижний Новгород, 23 апреля 2019 года / Мининский университет / Под общ. ред. Е.Ю. Илалдиновой, Р.У. Арифудиной, С.И. Аксенова. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, 2019. — С. 177–179.

References

1. Andreev A.N. Universal'nye kompetencii v sovremennom obrazovanii / A.N. Andreev // Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Social'no-gumanitarnye issledovaniya i tekhnologii, 2021, vol. 10, no. 1, pp. 9–14. DOI 10.12737/2306-1731-2021-10-1-9-14
2. Batrakova S.I. Professional'naya perepodgotovka kak perspektivnoe napravlenie povysheniya effektivnosti deyatel'nosti personala predpriyatiya / S.I. Batrakova, A.V. Fetisova // Organizatsiya uchebno-vospitatel'nogo processa v sovremennom vuze: Materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Ekaterinburg, 14 oktyabrya 2021 goda. Ekaterinburg: Ural'skij gosudarstvennyj agrarnyj universitet, 2021, pp. 46–53.
3. Vladislavlev A.P. Nepreryvnoe obrazovanie. Problemy i perspektivy [Tekst] / A.P. Vladislavlev. M.: Molodaya gvardiya, 2008. 175 s.
4. Galina A.E. Sovremennye podhody k professional'nomu razvitiyu i obucheniyu personala v organizatsii / A.E. Galina, E.V. Malyutina, T.A. Ukolova // Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal. 2023, no. 1, pp. 88–93. DOI: 10.34773/EU.2023.1.14
5. Gordeeva T.O. Psihologiya motivatsii dostizheniya. M.: Akademiya, 2006. 336 s.
6. Zil'berman A.S. Pooshchrenie i nakazanie v sisteme motivatsii personala: knutom po pryniku / A.S. Zil'berman // Razvitie nauki, tekhnologii, obrazovaniya v XXI veke: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovatsii / Pod obshch. red. G.YU. Gulyaeva. Penza: Nauka i prosveshchenie (IP Gulyaev G.YU.), 2022, pp. 42–53.
7. Il'in E.P. Motivatsiya i motivy. SPb.: Piter, 2002. 512 s.
8. Kal'nej M.S. Osobennosti transformatsii grazhdanskoj aktivnosti v svyazi s razvitiem informatsionnykh tekhnologii / M.S. Kal'nej // Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Social'no-gumanitarnye issledovaniya i tekhnologii. 2022, vol. 11, no. 1, pp. 22–26. DOI 10.12737/2306-1731-2022-11-1-22-26
9. Kovaleva A.L. Specifika pooshchreniya i nakazaniya v motivatsii personala / A.L. Kovaleva, K.A. Gorohova // Vestnik sovremennykh issledovaniy. 2018, no. 5.4, pp. 189–190.
10. Kochevatkina E.F. Gejmifikatsiya v korporativnom obuchenii / E.F. Kochevatkina, N.P. Kolmykova // Aktual'nye problemy i puti razvitiya energetiki, tekhniki i tekhnologii: Sbornik trudov VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Balakovo, 23 aprelya 2021 goda. T. II. Balakovo: Nacional'nyj issledovatel'skij yadernyj universitet MIFI, 2021, pp. 324–328.
11. Kochneva D.N. Motivatsiya personala kak glavnyj faktor preodoleniya soprotivleniya obucheniyu / D.N. Kochneva // Sovremennyy menedzhment: problemy i perspektivy: Sbornik statej po itogam XVI mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Sankt-Peterburg, 29–30 aprelya 2021 goda. SPb.: Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj ekonomicheskij universitet, 2021, pp. 673–676.
12. Lomanov P.N. Problemy razvitiya nepreryvno obrazovaniya v Rossii [Elektronnyj resurs] // CREDO NEW: teoreticheskij zhurnal. 3 (2). URL: <http://credonew.ru/content/view/1268/68> (data obrashcheniya: 05.02.2015).
13. Pashayan, A.A. Metody knuta i pryanka v obrazovatel'nom processe / A.A. Pashayan // Sovremennye problemy vysshego obrazovaniya: Materialy nauchno-metodicheskoy konferencii, Bryansk, 01 aprelya 2016 goda / Pod redakciej S.A. Simonova, A.N. Zaikina. Bryansk: Bryanskij gosudarstvennyj inzhenerno-tekhnologicheskij universitet, 2016, pp. 65–67.
14. Frolova I.A. Problema motivatsii v korporativnom obuchenii / I.A. Frolova, T.K. Belyaeva // Nauchnoe tvorchestvo molodezhi kak resurs razvitiya sovremennogo obshchestva: Sbornik statej po materialam XIV Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii molodykh issledovatelej, Nizhnij Novgorod, 23 aprelya 2019 goda / Mininskij universitet. Pod obshch. red. E.YU. Ilaltdinovej, R.U. Arifulinovej, S.I. Aksenovej. Nizhnij Novgorod: Nizhegorodskij gosudarstvennyj pedagogicheskij universitet imeni Koz'my Minina, 2019, pp. 177–179.