

УДК 331.101.3

Yu.S.Konoplina

EDUCATIONAL OPPORTUNITIES AS THE INSTRUMENT OF STAFF MOTIVATION

In the article it is represented the analysis of the preconditions and the factors, which allow to introduce successfully the additional professional education as the instrument of staff motivation. The author researches the peculiarities of economic evaluation of the costs and the results connected with the usage of the additional professional education as the instrument of staff motivation. In the article it is characterized the risk connected with the usage of the additional professional education as the instrument of staff motivation from the employer's point of view. The represented approach is built up upon several basic theses concerning the formation of personnel motivation system, the necessity of stable improving personnel motivation system especially in the conditions of sustainably rising economic indicators of organization, the profitability of the non-material motivation prevailing, the leading role of the additional educational opportunities in frames of non-material motivation.

Keywords: professional education, staff motivation, personnel management, costs and benefits of motivation instruments.

Ю.С.Коноплина¹**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Представлен анализ предпосылок и факторов, которые позволяют успешно применять дополнительное профессиональное образование в качестве инструмента мотивации персонала. Исследованы особенности экономической оценки затрат и результатов применения дополнительного профессионального образования как инструмента мотивации персонала. Охарактеризован риск применения дополнительного профессионального образования для мотивации персонала с точки зрения работодателя. Представленный подход строится на нескольких базовых тезисах относительно формирования системы мотивации персонала, необходимости постоянного совершенствования системы мотивации персонала, особенно, при устойчиво повышающихся экономических показателях организации, выгоды преобладания нематериальной мотивации, ведущей роли дополнительных образовательных возможностей в составе нематериальной мотивации.

Ключевые слова: профессиональное образование, мотивация персонала, управление персоналом, затраты и результаты, инструменты мотивации.

DOI: 10.36807/2411-7269-2024-2-37-156-160

Для современного предприятия успех функционирования неразрывно связан с уровнем образования сотрудников [2], [3]. На основе учёта данной закономерности нами предлагается специальный подход, предоставляющий предприятию возможности обеспечения необходимого уровня профессионального образования сотрудников и совершенствования системы их мотивации. Для этого предприятию рекомендуется включить дополнительное профессиональное образование сотрудников как инструмент в состав системы мотивации персонала. Предлагаемый подход включает в себя следующие тезисы:

- непрерывное образование сотрудников в течение трудовой деятельности должно быть признано основой построения системы мотивации персонала в организации;
- необходимо постоянно совершенствовать мотивацию персонала, даже при условии хороших и устойчиво повышающихся экономических показателей организации;
- преобладать должна нематериальная мотивация, предоставляя персоналу возможности для развития и реализации необходимого эмоционального интеллекта, включая контакт с клиентами, помощь и заботу о них;
- должно учитываться стратегическое значение нематериальной мотивации, в результате которой в коллективе будут преобладать сотрудники, работающие ради саморазвития и самореализации, что позволит при осложнении рыночной ситуации сохранить

¹ Коноплина Ю.С., доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Калининградский государственный технический университет", г. Калининград

Konoplina Yu.S., Associate Professor of the Department of Management, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kaliningrad State Technical University", Kaliningrad

E-mail: yuliya.konoplina@klgtu.ru

коллектив, который в свою очередь поможет удержать деятельность организации в зоне нормального функционирования и преодолеть последствия воздействий неблагоприятных экономических факторов;

– в составе нематериальной мотивации стратегически важным элементом должно быть признано предоставление сотрудникам дополнительных образовательных возможностей.

Коллектив практически любого предприятия или организации можно разделить на три группы сотрудников, каждую из которых условно обозначим следующим образом.

Первая группа сотрудников – сотрудники, которые работают из интереса, т.е. это сотрудники, которым по разным причинам интересна трудовая деятельность на данном предприятии и на данной должности. При этом важно, что мотивация данной группы сотрудников сформирована достаточно однозначно, является достаточно стабильной и носит чётко выраженный нематериальный характер. Как правило, удельный вес данной группы сотрудников в структуре трудового коллектива является небольшим. Данная группа сотрудников характеризуется высокой лояльностью к предприятию, надёжностью и представляет собой ядро коллектива, на которое предприятие может рассчитывать при неблагоприятных и даже кризисных экономических ситуациях. Предприятию рекомендуется всеми силами и средствами способствовать увеличению удельного веса данной группы сотрудников в структуре трудового коллектива, в основном за счёт привлечения в эту группу сотрудников из других групп с помощью специального мотивационного воздействия [1], [4]. На показателях деятельности сотрудников данной группы денежная мотивация сказывается слабее, чем в других группах, и чем неденежная мотивация (Табл. 1).

Вторая группа сотрудников – сотрудники, которые не имеют чётко оформившейся, однозначно воспринимаемой даже ими самими мотивации к трудовой деятельности. Мотивация данной группы сотрудников нестабильна, характеризуется значительным потенциалом восприимчивости к грамотному мотивационному воздействию со стороны предприятия. Направление мотивационного воздействия на данную группу сотрудников должно приводить к переходу как можно большего числа сотрудников из данной второй группы в рассмотренную выше первую группу. Как правило, данная группа сотрудников имеет наибольший удельный вес в структуре трудового коллектива.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика материальной и нематериальной мотивации

Параметры	Материальная мотивация	Нематериальная мотивация
Форма предоставления поощрения	Преобладает денежная форма предоставления (повышение зарплаты, выплата премии), но может применяться и неденежная форма (например, предоставление бесплатной путёвки в санаторий). Ощущение материальной выгоды является преобладающим	Неденежная форма предоставления, хотя со стороны предприятия затраты денежных средств всё равно осуществляются. Ощущение сотрудником материальной выгоды хотя и присутствует, но отодвигается на второй план, уступая в сравнении с открывающимися возможностями, а также может восприниматься как перспектива получения материальной выгоды в будущем
Результат, фиксируемый сотрудником при получении поощрения	Сотрудник фиксирует поступление в собственное распоряжение дополнительных денежных средств (в некоторых случаях возможностей отдыха и развлечения), признание своих заслуг	Сотрудник фиксирует признание своих заслуг, ощущение собственной значимости и полезности для успеха общего дела, самореализацию, получение дополнительных возможностей для саморазвития и раскрытия своего потенциала
Обобщающая характеристика поощрения, получаемого сотрудником	Получаемое поощрение не требует от сотрудника дополнительных затрат труда, скорее направлено на отдых, развлечения	Получаемое поощрение требует от сотрудника дополнительных затрат труда (например, затраты труда при получении дополнительных образовательных возможностей или при переводе на более сложную и ответственную работу)

Третья группа сотрудников – сотрудники, которые работают исключительно для получения денежного вознаграждения. Лояльность и приверженность данной группы сотрудников по отношению к предприятию является минимальной [5], [7]. Характер мотивации данных сотрудников свидетельствует о том, что предприятию нельзя рассчитывать на их поддержку в неблагоприятных или кризисных ситуациях, поскольку данные сотрудники всегда будут действовать предсказуемо, выбирая работодателя, предлагающего наибольшее денежное вознаграждение. Однако такая предсказуемость действий данных сотрудников, чёткая осознанность и стабильность их мотивации достаточно выгодны предприятию, поскольку предоставляют в его распоряжение такой значительный ресурс, как высокая степень управляемости.

Включение дополнительного профессионального образования в состав системы мотивации персонала целесообразно основывать на следующих принципах.

Первым принципом (он же является и основным принципом), которым рекоменду-

ется пользоваться предприятию при включении дополнительного профессионального образования в систему мотивации персонала, является принцип конкурсности (или соревновательности). Принцип конкурсности может быть задействован как в более мягком, так и в более жёстком варианте, а также в варианте компромиссном. Мягким вариантом принципа конкурсности является предоставление возможности дополнительного профессионального образования всем тем сотрудникам, которым удалось превысить целевые показатели эффективности их деятельности. При этом никак не учитывается величина превышения этих целевых показателей каждым конкретным сотрудником. Мягкость данного варианта проявляется в том, что никто из перевыполнивших целевые показатели не останется без поощрения, а также в том, что психологическая напряжённость в отношениях внутри коллектива, неизбежная в условиях соревновательности, не будет дополнительно повышаться. Ещё одним преимуществом данного варианта можно считать потенциально широкий охват сотрудников дополнительным профессиональным образованием.

Жёстким вариантом принципа конкурсности является предоставление возможности дополнительного профессионального образования только 1-3 сотрудникам, максимально превысившим целевые показатели эффективности их деятельности. В данном случае потенциальный охват сотрудников дополнительным профессиональным образованием, конечно, сужается, но преимуществом можно считать ориентированность на максимальное превышение целевых показателей эффективности деятельности сотрудников.

Компромиссным вариантом принципа конкурсности может считаться предоставление возможностей дополнительного профессионального образования всем сотрудникам, превысившим целевые показатели эффективности деятельности, но с учётом величины превышения этих показателей. Например, сотрудникам, максимально превысившим эти показатели, может предоставляться первоочередной выбор конкретной программы дополнительного профессионального образования из возможных вариантов. Кроме того, чем больше величина превышения целевых показателей эффективности деятельности конкретного сотрудника, тем на более дорогостоящую программу дополнительного профессионального образования он может претендовать.

Вторым принципом, который рекомендуется использовать предприятию при включении дополнительного профессионального образования в систему мотивации персонала, является принцип альтернативности. Данный принцип является ещё одним принципом, позволяющим обеспечить предприятию эффективность применения дополнительного профессионального образования в качестве инструмента мотивации персонала. Под принципом альтернативности понимается предоставление сотруднику того или иного инструмента мотивации только в результате выбора этого инструмента самим сотрудником.

При построении системы мотивации на основе принципа альтернативности сотрудник обязательно должен самостоятельно выбрать инструмент мотивации из предложенных ему нескольких вариантов. Создаётся ситуация, когда сотрудник сможет воспользоваться таким инструментом мотивации, как дополнительное профессиональное образование, только если он сам выбрал этот инструмент из нескольких предложенных ему альтернатив, а значит предприятие получает надёжное подтверждение того, что данный инструмент мотивации работает с максимальной отдачей, поскольку будет предоставлен адресно.

Кроме того, данный принцип построения мотивации содержит в себе такое значительное преимущество, как информативность. Каким бы ни был выбор инструмента мотивации конкретным сотрудником, в распоряжение предприятия поступает ценная информация о том, какие мотивы преобладают в деятельности данного конкретного сотрудника. В этом случае предприятие получает важную информацию, не проводя специального анкетирования, которое требует квалифицированно составленных анкет, грамотной интерпретации полученных результатов, и, конечно же, затрат времени и средств предприятия.

Экономические аспекты дополнительного профессионального образования как инструмента мотивации персонала, в первую очередь, проявляются в следующих трёх аспектах:

- Приемлемость затрат на дополнительное профессиональное образование как инструмент мотивации сотрудников для предприятия.
- Источники финансирования затрат на дополнительное профессиональное образование как инструмент мотивации сотрудников предприятия.
- Окупаемость затрат на дополнительное профессиональное образование как инструмент мотивации сотрудников предприятия.

Анализировать экономические аспекты дополнительного профессионального образования как инструмента мотивации нужно с учётом фактора времени и уровня риска, в

первую очередь обращая внимание на следующие особенности.

Во-первых, применять данный инструмент мотивации рекомендуется только тем предприятиям, у которых наблюдается удовлетворительный уровень экономических показателей, стабильное экономическое положение, а также, желательно, тенденции к улучшению во всех сферах деятельности. Именно в такой период времени для предприятия становится экономически обоснованным применение данного инструмента мотивации. В случае если на предприятии не сложилась такая благоприятная экономическая ситуация, более целесообразными будут другие инструменты мотивации персонала [6], [7].

Во-вторых, для максимизации защиты предприятия от рисков, связанных с данным инструментом мотивации (а они, безусловно, есть) в качестве инструментов финансирования затрат на данный инструмент мотивации должна выступать только прибыль предприятия. Предприятию также рекомендуется (при наличии возможностей) сформировать за счёт прибыли специальный фонд, средства которого направлять на финансирование затрат, связанных с финансированием дополнительного профессионального образования как инструмента системы мотивации персонала предприятия.

В-третьих, данный инструмент мотивации в силу своей специфики не даёт возможности рассчитать точную величину экономического эффекта от его применения. В основном это связано с двумя факторами: 1) результат применения данного инструмента мотивации отложен во времени; 2) наличие результата применения данного инструмента мотивации не гарантировано.

Однако то, что результат применения данного инструмента мотивации не гарантирован, в значительной степени уравнивается следующим тезисом: если применять данный инструмент мотивации только в отношении сотрудников, превысивших целевые показатели эффективности их деятельности, можно считать, что они совершили некий аналог полной или частичной предоплаты за дополнительные образовательные возможности, предоставляемые им постфактум за эти высокие показатели на бесплатной основе в рамках системы мотивации.

Характерной особенностью дополнительного профессионального образования как инструмента мотивации является его повышенная рискованность для предприятия. При этом риски проявляются в нескольких аспектах: 1) возможна такая ситуация, когда сотрудники, получившие дополнительное профессиональное образование за счёт средств предприятия, перейдут на работу к конкурентам (факторы риска в данном случае такие – потраченные средства останутся без отдачи, позиции конкурентов получат дополнительное укрепление); 2) если сотрудник после применения данного инструмента мотивации не перешёл на работу к конкурентам и продолжает трудиться на предприятии, необходимо некоторое неопределённое время на то, чтобы сотрудник сумел полученные дополнительные знания и навыки пропустить сквозь призму своих интеллектуальных и психологических установок и начать их полноценное применение в трудовой деятельности (подчеркнём, что у различных сотрудников длительность этого периода времени будет различной); 3) также существует риск (вероятность его меньше, чем у двух предыдущих) того, что результат применения данного инструмента мотивации вообще не будет получен, поскольку гарантии наличия результата по отношению к данному инструменту мотивации не предусматриваются.

Риск перехода сотрудников к конкурентам часто сдерживает руководство предприятия в принятии решения о включении дополнительного профессионального образования в состав действующей на предприятии системы мотивации. Однако данный вид рисков в деятельности любого предприятия присутствует на постоянной основе, особенно возрастая, если в коллективе появились сотрудники с выраженной одарённостью и повышенными способностями. Такие сотрудники в силу своих природных характеристик, т.е. даже без дополнительных вложений в их образование со стороны предприятия, всегда будут представлять интерес для конкурентов. Вопрос об удержании таких сотрудников на предприятии является одним из наиболее сложных. Даже если предприятие предоставит такому сотруднику весь спектр возможных инструментов поощрения, по-прежнему останется вероятность более выгодного предложения со стороны конкурентов. В наименьшей степени этому риску подвержены только те предприятия, которым удалось занять лидирующую конкурентную позицию, значительно опережая ближайших конкурентов по большинству показателей. С таких предприятий конкурентам крайне сложно переманить в свой штат прогрессивных сотрудников.

Рискованность дополнительного профессионального образования как инструмента мотивации не должна рассматриваться предприятиями в качестве фактора, сдерживающего его применение. Применять данный инструмент мотивации предприятиям одно-

значно рекомендуется, однако с учётом проанализированных нами особенностей и при соблюдении сформулированных условий. Учёт всех особенностей данного инструмента мотивации и соблюдение всех условий его применения позволят минимизировать последствия от возможного отсутствия положительных результатов. При этом также рекомендуется принимать во внимание то, что высокие риски, как правило, являются спутниками возможных высоких экономических результатов. В случае применения данного инструмента мотивации такая закономерность проявляется в полной мере, поскольку возможный экономический результат может иметь синергетический характер. Для синергетического эффекта характерна невозможность прогнозного расчёта его величины. Потенциальный выигрыш от применения данного инструмента мотивации способен перекрыть высокие риски, поэтому его использование в практике предприятий в высокой степени рекомендовано, но с учётом его особенностей и при соблюдении условий.

Список использованных источников

1. Буймов А.А. Эмпирическое определение роли образования в бизнесе / А.А. Буймов // Вестник университета. – 2023. – № 11. – С. 156-170.
2. Дмитриева С.В. Мотивация труда персонала в системе экономической безопасности / С.В. Дмитриева // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 11. – С. 300-305.
3. Дударев А.В. Управление нематериальной мотивацией персонала на предприятии / А.В. Дударев // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 11. – С. 127-130.
4. Каратаева Е.А. Трансформация образования для будущего: приоритет качества в XXI веке / Е.А. Каратаева // Вестник экономики, управления и права. – 2023. – № 3. – С. 71-74.
5. Кауфман Н.Ю. Job crafting как инструмент повышения мотивации и вовлеченности персонала / Н.Ю. Кауфман // Вестник университета. – 2023. – № 9. – С. 57-64.
6. Лившиц А.С. Измерение и оценка качества мотивации сотрудников в системе целевого управления промышленным предприятием / А.С. Лившиц // Russian Journal of Management. – 2017. – № 4. – С. 640-649.
7. Миляева Л.Г. Инновационные подходы к структурированию и анализу системы трудовой мотивации персонала предприятий / Л.Г. Миляева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 5. – 25-30.