

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В 90-е годы в Республике Беларусь число предприятий, имеющих достаточные финансовые возможности для обучения и повышения квалификации своих работников, резко сократилось [2]. Но долго работать на том ресурсе, который был заложен еще в 80-е годы и раньше, невозможно. Переход на работу в рыночных условиях и возрастание конкурентной борьбы на внешнем и внутреннем рынке, появление новых технологий, реорганизация производств и смена поколений требуют решения всего комплекса вопросов, связанных с повышением квалификационного уровня работников, а также готовности использовать не только старые, испытанные, хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом подходы и методы, но и принципиально новые методы обучения.

Проведение организационных изменений невозможно без работы по обучению персонала. Та работа, которую ведут многие организации для повышения

своей конкурентоспособности, невозможна без использования нового, современного оборудования, без внедрения более эффективных технологий, приемов работы и методов руководства. Технологические изменения и постановка новых организационных целей могут радикально менять содержание труда самых различных категорий работников – от высшего руководства до рядового персонала – а это требует дополнительных знаний, развития необходимых навыков и пересмотра старых подходов к работе. В этих условиях обучение всех основных категорий работников становится совершенно необходимым. Обучение работников, кроме всего прочего, играет важную роль в донесении до персонала основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути и в том, чтобы добиться поддержки нововведений не только сверху, со стороны руководства, но и снизу, со стороны рядовых работников.

Обучение персонала требует поддержки и заинтересованного участия первых лиц организации. Исключительно опасным для здоровья организации является отношение к обучению персонала как такому направлению работы, которое находится вне сферы ответственности высшего руководства компании. Поддержка и сотрудничество со стороны высшего руководства за счет понимания того, что обучение может дать для организации, – это одна из приоритетных задач при организации обучения. Чем яснее руководство организации будет видеть цели обучения персонала, чем лучше будет понимать возможные выгоды, связанные с их достижением, тем выше будет его заинтересованность в активном решении всего комплекса вопросов в сфере обучения.

Таким образом, принципы организации работы по подготовке обучения персонала должны состоять в следующем.

На подготовительном этапе, предшествующем собственно обучению персонала, для более полного учета организационных условий, влияющих на процесс обучения и требований руководства необходимо получить ответы на целый ряд вопросов:

- Готова ли организация инвестировать средства в обучение персонала, либо руководство предпочитает нанимать на работу специалистов, уже обладающих необходимым уровнем квалификации?
- Как организация будет мотивировать своих сотрудников к обучению и повышению квалификации? Будет ли обучение связано с перспективой служебного роста и повышения зарплаты для лиц, прошедших обучение?
- Будет ли организован конкурс среди желающих принять участие в обучении, или участие в обучении будет определяться сверху, в приказном порядке?
- На каких условиях организация будет обучать сотрудников (за счет организации, предоставление ссуды, за счет сотрудника с последующей компенсацией, выплата стипендии и т.п.), и какие финансовые средства организация готова выделить на эти цели?
- Имеются ли в распоряжении организации готовые апробированные программы обучения или их следует разрабатывать своими силами, или искать на стороне?
- Есть ли в организации собственные преподаватели или преподавателей (тренеров, инструкторов) надо готовить, или приглашать со стороны? На каких условиях будут привлекаться преподаватели со стороны?
- В какое время и в какой форме будет осуществляться обучение (с отрывом или без отрыва от производства, в дневное или вечернее время, в рабочее время или в выходные)?
- Имеются ли в организации помещения, технические средства обучения и другие ресурсы, необходимые для проведения обучения?

Серьезной проблемой как для слушателей, так и для большинства организаций является востребованность результатов обучения. Для более полного использования результатов обучения на рабочем месте можно использовать следующие подходы:

- *структурная реорганизация работы;*
- *повышение содержательности работы;*
- *сбор информации об опыте конкурентов.*

Структурная реорганизация работы – это включение в структуру рабочих функций заданий, соответствующих новому уровню подготовки работника. Например, рабочие обязанности продавца или секретаря могут быть представлены в виде лестницы, где каждая новая ступень предполагает выполнение более широкого круга обязанностей и все более сложных задач, что требует соответствующего обучения и специальной подготовки. Этот метод может быть применен в отношении сотрудников любого уровня и для любых видов деятельности, начиная от относительно простых работ (например, шофера, кассира, администратора или бухгалтера) и заканчивая руководителями разных уровней.

Повышение содержательности работы. Иной путь расширения возможностей для сотрудников использовать полученные знания и навыки после завершения программы обучения заключается в том, чтобы сделать работу более содержательной. Это можно сделать, не только повышая уровень ответственности работников, делегируя им более широкие полномочия, но и поощряя их к подаче предложений, направленных на совершенствование (улучшение) работы и привлекая к реализации этих предложений. *Сбор информации об опыте конкурентов.* Для того, чтобы полнее использовать результаты обучения, необходимо владеть максимально полной информацией о том, как решается задача использования результатов обучения конкурентами. Что из известного опыта может быть использовано полностью, а что лишь частично или с некоторыми изменениями?

Следующим этапом должно быть определение потребности в обучении. К сожалению, сегодня типичной является ситуация, когда в организации не уделяется достаточного внимания выявлению потребности в обучении различных категорий работников. Это происходит не потому, что это считается ненужным, а просто из-за того, что в организации отсутствуют документы и положения, регламентирующие порядок или технологию выявления этой потребности.

Многие организации не увязывают повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе в новой должности, к решению нового круга задач. Если для западных компаний совершенно естественной является практика, когда руководитель, получающий повышение в должности, прежде чем приступить к работе на новом месте, проходит курс обучения, готовящий его к выполнению новых, более сложных и ответственных задач [4], то для многих белорусских организаций вопрос о том, какие новые знания необходимы руководителям, получающим повышение, часто даже не ставится.

Потребность в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывает влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы. Более полный учет различий в уровне подготовки участников обучения позволяет добиться снижения расходов организации и более рационального использования времени работников, проходящих обучение. Обучающиеся могут начинать обучение с разных ступеней (этапов) программы в зависимости от уровня их знаний и степени подготовленности к

усвоению материала. Этот подход, успешно использующийся многими американскими организациями, такими, как American Airlines, Xerox, AT&T, позволяет существенно экономить затраты на обучение [3]. Например, American Telephone and Telegraph в 80-е годы сэкономила 37,8 миллионов долларов в результате использования этого подхода для обучения телефонных операторов [3].

Для того чтобы определить содержание и методы обучения, которые смогут помочь в достижении целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами:

- *Оценка информации о работниках*, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);
- *Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация)*. В ходе регулярной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного сотрудника. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. После этого можно принимать решение о необходимости обучения и определении конкретной формы и содержания обучения.
- *Анализ долгосрочных и краткосрочных планов* организации и планов отдельных подразделений и определение того, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации. Каким должно быть обучение (содержание, используемые методы), которое позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки?
- *Наблюдение за работой персонала*. Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям должностных инструкций может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения.
- *Анализ источников проблем, мешающих эффективной работе*. Если в организации есть проблемы, связанные с плохой работой, с браком, с нарушениями техники безопасности, с неоправданно большими потерями времени, то эта информация также может быть использована как при подготовке программ обучения, так и для обоснования заявки на обучение тех или иных категорий персонала.
- *Изучение проблем, причина которых лежит в отсутствии у работников необходимых знаний и навыков*. Эти проблемы отражают не только существующую потребность в обучении, но и то, каким образом результаты обучения могут быть использованы в повседневной практике работы организации.
- *Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений*.
- *Предложения работников*. Такие предложения можно собирать при помощи опросов или анкетирования работников.
- *Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры*. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников организации специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности разных категорий персонала в обучении.
- *Выявление факторов, оказывающих влияние на работу персонала*. Например, изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения.

К сожалению, достаточно часто приходится сталкиваться с тем, что организации водят обучение своего персонала, не получая от этого той отдачи, на которую они считывали. Белорусский опыт в этой области управления показывает, что это обусловлено следующими причинами:

- Руководство может ошибочно считать, что имеющиеся производственные проблемы (низкое качество, низкая производительность и т.п.) будут решены за счет обучения персонала, недооценивая значение таких факторов, как качество оборудования, совершенство используемых технологий, условия труда и др.

- В ходе обучения работники вынуждены изучать тот материал или обучаться таким навыкам, которыми они уже владеют.

- Неверный выбор программ обучения. Работников обучают по привычным или популярным в данное время программам независимо от того, соответствуют ли они потребностям организации, смогут ли работники после прохождения курса обучения более успешно выполнять свои профессиональные функции.

- Низкая отдача от обучения может быть связана с тем, что многие специалисты, занимающиеся обучением персонала, не анализируют эффективность проводимого обучения и не делают выводов из допущенных ранее ошибок.

Приведенные выше ошибки показывают необходимость крайне внимательного и требовательного отношения к этой проблеме. Не стоит ее "скидывать" на исполнителя, надеясь, что учебное заведение или преподаватель подготовят именно такую программу, которая на все 100 процентов устроит организацию.

В этой связи возникает необходимость обучения руководителей. Для руководящего состава белорусских предприятий обучение имеет особое значение, так как экономическое возрождение Республики Беларусь невозможно без руководителей, владеющих современными знаниями и навыками успешного решения управленческих задач. Последние десять лет обучению руководителей уделялось явно недостаточное внимание. На многих предприятиях вообще нет руководителей, которые получили специальную подготовку в области управления. Такие руководители осуществляют управление не на основе знаний в сфере управления, а руководствуясь преимущественно интуицией и здравым смыслом.

Специфика обучения руководителей определяется структурой и содержанием их профессиональной деятельности. Среди важнейших целей, которые призвано преследовать обучение руководителей, можно выделить следующие:

- *дать руководителям знания, необходимые для успешного решения стоящих перед ними задач;*

- *помочь лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт;*

- *обучить навыкам и умениям, необходимым для эффективного руководства;*

- *дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в совершенствовании собственной работы;*

- *содействовать развитию установок, способствующих повышению индивидуальной эффективности труда руководителей, более продуктивному их взаимодействию с подчиненными и успешному достижению целей подразделения и организации в целом.*

Обучение – это не просто получение новых знаний, знакомство с новыми возможностями и новыми решениями. Результатом обучения должна быть способность руководителей увидеть под другим углом решаемые ими проблемы и готовность в каждодневной управленческой практике находить новые, более эффективные решения – решения, подкрепленные знаниями из области менеджмента. Говоря о работе руководителя, часто говорят, что руководитель – это человек, который выполняет работу чужими руками. Это полусерьезное определение верно отражает специфику работы руководителя – решение задач, стоящих перед организацией,

перед отдельными ее подразделениями, с помощью других людей (подчиненных). Рассматривая систему управления людьми в организации, следует помнить о том, что это не только технологии, процедуры, документы, но и искусство. В управлении людьми нет и не может быть однозначных рецептов "делай так и только так". Нет "стандартного человека", которым можно легко управлять при помощи стандартных приемов и методов, дающих стандартный запрограммированный эффект. Управление людьми предполагает обращение не только к их разуму, но и к их душе и чувствам. Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успех приходят к тем, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и добивается их выполнения, а обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников. Тот, кто хочет побеждать в бизнесе, должен понимать, что в основе лежат три ключевых фактора: желание, понимание и возможности.

Желание, понимание и возможности – это не просто тот контекст, в котором протекает процесс управления, это основа будущих успехов, формируемая и целенаправленно закладываемая руководством и специалистами по управлению персоналом, исходя из целей, стоящих перед организацией. Для успешного выполнения этой работы необходимо последовательное ознакомление с правилами, принципами и технологиями управления людьми.

Рассматривая проблему обучения руководителей, необходимо учитывать, что речь идет об обучении взрослых людей, которые уже получили образование (как правило, техническое или экономическое) и которые уже сформировались как личности.

Другой важной проблемой, с которой приходится сталкиваться при обучении руководителей, является то, что они недостаточно используют полученные знания на практике. При этом всегда приводятся те или иные самооправдания, выполняющие роль психологической защиты, объясняющие, почему сложившиеся условия исключают возможность практического применения полученных знаний или подходов. Поэтому для повышения отдачи от обучения руководителей отдельной задачей будет оказание им помощи в понимании собственного отношения к работе, доминирующих ценностей и приоритетов и преодоление защитного поведения, мешающего изменять ставшие неэффективными образцы поведения.

Третьей серьезной проблемой для сложившейся сегодня ситуации в области обучения руководителей является, с одной стороны, необходимость адаптации программ, используемых в западных бизнес-школах, а с другой, – разработки собственных отечественных программ.

Поскольку важнейший итог при обучении руководителей – это повышение эффективности их управленческой деятельности, то при подготовке учебных программ для руководителей важно больший упор делать на те принципы, которые создают более благоприятные возможности воздействия на их установки и повышают их готовность использовать полученные знания в своей собственной работе. Это в первую очередь следующие принципы:

- *Активность.* Минимизация использования в ходе обучения лекционной подачи материала и максимально широкое использование методов активного обучения, требующих высокой степени активности и личной включенности обучающихся в учебный процесс (анализ конкретных ситуаций, деловые игры, тренинговые упражнения).

- Ориентация на *практическое* использование полученных знаний, тесная связь содержания занятий с каждодневной управленческой практикой. Этой цели служат групповые обсуждения и задания, которые руководители в ходе обучения прорабатывают в малых группах.

• *Командная работа.* Основная задача руководителя состоит в организации работы других людей, поэтому овладение навыками командной работы имеет особое значение для руководителей и лиц, состоящих в резерве на руководящие должности.

• *Проектная работа* как форма закрепления полученных знаний и развития навыков командной работы.

Для того, чтобы руководители, проходящие обучение, имели высокий уровень мотивации к обучению и были готовы использовать его результаты на практике, они должны ясно видеть *значимость обучения* как для организации, так и лично для них. Повышению значимости проводимого обучения помогают следующие шаги:

• вступительное слово представителя высшего руководства перед началом учебной программы;

• присутствие представителей высшего руководства на завершающих этапах учебной программы;

• торжественное завершение учебы – вручение дипломов, поздравление со стороны представителей высшего руководства;

• создание условий для того, чтобы знания и навыки, полученные руководителями в ходе учебы, были востребованы в работе организации (изменение практики подготовки планов, регламента проведения совещаний и др.).

Важным является вопрос об оценке эффективности учебных программ. Смысл оценки эффективности учебных программ, в которых принимают участие работники организации, состоит в том, чтобы определить, является ли данная форма обучения эффективной и какую пользу от обучения работников получает организация. Основная причина, по которой организации стремятся оценивать эффективность учебных программ, – это необходимость выяснения того, в какой степени в итоге были достигнуты цели обучения. Учебная программа, которая не позволяет достичь требуемого уровня знаний, рабочих показателей, добиться изменения навыков или установок обучающихся в нужном направлении, должна быть изменена или заменена другой программой.

Вторая причина, по которой оцениваются обучающие программы, – это необходимость убедиться в том, что изменения рабочих показателей обучающихся произошли именно в результате обучения. Для этого можно сравнить профессиональную эффективность работников до и после обучения или сопоставить эти показатели с эффективностью (производственными показателями) работников, не участвовавших в обучении.

Средний работодатель в промышленно развитых странах направляет на цели оценки эффективности учебных программ приблизительно 4% бюджета, выделяемого на обучение и развитие персонала [4; 5].

Не всегда организация после обучения своих работников добивается желаемого результата. В этом случае возникает необходимость выявления причин неуспеха. Хорошие программы могут быть недостаточно эффективны по многим причинам: возможно, были поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения, сам процесс обучения может быть плохо организован, были какие-то срывы по причинам, находящимся вне контроля тех специалистов, которые занимаются организацией обучения (например, болезнь преподавателя, поломки оборудования или ошибки персонала). Анализ причин, по которым данная программа обучения потерпела неудачу, позволяет предпринять в будущем необходимые *корректирующие шаги*.

Программы обучения следует также оценивать с точки зрения *эффективности затрат*. Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, то есть

следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения. Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого рабочего поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии. Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные. Можно выделить четыре критерия, обычно используемые при оценке эффективности обучения:

Реакция обучающихся. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие. Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа обучения? Как они оценивают работу преподавателей?

Усвоение учебного материала. В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

Изменения поведения. В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после того как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения.

Рабочие результаты. Это критерий, с помощью которого определяется та реальная выгода, которую организация получила в результате проведенного обучения. Например, стимулом для того, чтобы начать обучение персонала, может быть слишком высокий уровень отходов или брака. При этом целью обучения работников будет сокращение отходов, например, с 10 до 3 процентов. Если такой результат достигнут, можно считать, что обучение было успешным. Оценить эффективность обучения можно также через какой-то срок после окончания обучения. К примеру, на IBM принята практика тестирования работников, прошедших обучение, через 6 и 9 месяцев после завершения обучения [1]. Оценка эффективности учебы требует больших затрат времени и высокой компетенции специалистов, проводящих эту оценку, и многие организации отказываются от такой оценки, просто полагаясь на то, что любое обучение работников приносит организации пользу и конечном счете оправдывает себя. Конечно, такой подход имеет право на существование, но при этом надо отдавать себе отчет, что обучение персонала является слишком дорогим "удовольствием", чтобы полагаться здесь на случай или везение. Эффективность обучения – это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно оценить количественно или качественно.

Подводя итог рассмотрению такой важной для белорусских организаций проблемы, как обучение персонала, особое внимание хочется обратить на те важнейшие условия, учет которых будет способствовать повышению отдачи на каждый рубль, вложенный в обучение:

1. Эффективное обучение всех категорий персонала невозможно без деятельной поддержки высшего руководства.

2. Подготовка и проведение обучения персонала требует как можно более полного учета организационных условий, способных повлиять на его результаты, и определения путем повышения отдачи от обучения.

3. Чем более тщательно будут определены потребности в обучении персонала, тем лучше содержание и формы обучения будут соотнесены с целями и задачами организации.

4. Высокая отдача от обучения возможна лишь в том случае, если организация будет держать под постоянным контролем вопросы, связанные с эффективностью обучения своих сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Роджерс Ф.Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: человек – фирма – маркетинг: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992. – 280 с.
2. Ванкевич Е.В. Экономические проблемы становления рынка труда. – Мн.: ООО "Мисанта", 1996. – 68 с.
3. Васильев Ю.П. Управление развитием производства: опыт США. – М.: Экономика, 1989. – 128 с.
4. Курицын А.Н. и др. Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. – М.: МИИПУ, 1988. – 98 с.
5. Супян В.Б. Наемный труд в США на новом этапе НТР: качественная эволюция и проблемы использования. – М.: Наука, 1990. – 114 с.

SUMMARY

Theoretical, methodical and practical problems of managing the process of improving the efficiency of staff training are reviewed in the article, problems of effective using of a worker's labour potencial and that of a whole collective being considered as well.