

Н.В. МАКОВСКАЯ
старший преподаватель
кафедры экономической теории
Могилевского государственного
университета им. АА. Кулешова

РОЛЬ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела. Несмотря на очень сложное финансовое положение большинства белорусских организаций в период перехода к работе в условиях рыночных отношений, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала разных уровней, понимая, что имен-

но обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии предприятия.

Возрастание роли обучения в процессах организационных изменений и организационного развития обусловлено следующими факторами.

■ *Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.* Успех на пути реализации важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о содержании стратегических целей и насколько он подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых изменений структуры и принципов управления, повышения способности организации к выживанию в условиях конкурентной борьбы вынуждает руководство все большего числа компаний переходить от краткосрочного планирования, которое было в начале 90-х годов, к выработке долгосрочных стратегий организационного развития. Реализация этих стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки как руководителей, так и рядового персонала. Обучение всех категорий работников призвано способствовать успешному достижению долгосрочных и краткосрочных организационных целей.

■ *Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.* Многие организации не занимаются обучением своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую трату финансовых средств, считая, что без этого можно с легкостью обойтись. Однако рано или поздно руководству любой организации неизбежно придется столкнуться с тем, что если не вкладывать деньги в повышение уровня знаний и навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом будет все меньше.

В 90-е годы в Республике Беларусь число предприятий, имеющих достаточные финансовые возможности для обучения и повышения квалификации своих работников, резко сократилось. 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, для того, что бы обучение персонала было эффективным и 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?