

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА УСПЕШНОЙ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В статье авторы рассматривают необходимость постоянного обучения персонала организаций как приоритетного и необходимого направления для успешного функционирования на рынке. Приводятся факторы, влияющие на возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности организации. Акцентируется внимание на современных подходах к управлению организациями, основанных на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов.

In this article, the authors examine the need for continuous personnel training as a priority and essential for successful market performance. They outline factors influencing the increasing role of training in enhancing an organization's competitiveness. They also highlight modern approaches to organizational management based on the principle that personnel is viewed as a key factor determining the effective use of all other resources.

Ключевые слова: обучение; управление персоналом; экономическое здоровье организации; инвестиции в персонал.

Key words: training; human resource management; economic health of the organization; investments in personnel.

В условиях цифровой трансформации экономики и реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2025–2030 годы человеческий капитал становится ключевым ресурсом. Для белорусских организаций – от промышленных гигантов до IT-сектора – непрерывное обучение персонала (Life-long learning) перестает быть дополнительным бонусом и становится условием выживания на рынке, глобальной целью которого является формирование компетентной личности, способной к самоопределению и продуктивной деятельности в меняющемся мире.

Вхождение Республики Беларусь в мировую экономическую систему и устранение искусственно созданных торгово-экономических барьеров не только открыло новые горизонты и возможности для отечественных организаций, но и привели к жесточайшей конкуренции.

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т. п.), так и внутренние условия функционирования организаций (реструктуризация организаций, стратегии и организационная структура многих организаций, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство отечественных организаций перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

Меняются принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных коррективов в систему кадрового менеджмента, обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Многие организации столкнулись с необходимостью искать наиболее действенные пути повышения производительности и эффективности труда.

В настоящее время работодатели значительно больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, способный создавать товары и услуги, которые могли бы успешно конкурировать с товарами и услугами, которые пришли в нашу страну с Запада и Востока. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которая соответствует современным реалиям и поддерживает рыночную организационную стратегию.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной ра-

боты по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков.

В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в организации и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в ее дела.

Знания, полученные работниками в учреждениях высшего образования, стремительно устаревают, нарастает необходимость их существенного обновления. В Соединенных Штатах Америки существует понятие «период полураспада компетентности». Это промежуток времени, за который половина приобретенных знаний устаревает. Поэтому все большее распространение в отечественных организациях получает идея создания системы непрерывного образования сотрудников (концепция «обучающейся организации»).

Сегодня для успешной работы нужно достаточно хорошо разбираться как в специальных, так и в общих вопросах, касающихся сферы общего менеджмента, управления финансами, логистики, маркетинга и др. Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач, не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своих рабочих функций, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с работой.

Определяющим условием экономического здоровья организации является ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Поэтому, несмотря на достаточно сложное финансовое положение большинства организаций, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала и руководителей разных уровней, понимая, что только обученный, высококвалифицированный и высокомотивированный персонал будет решающим фактором развития организации и победы над конкурентами.

Обучение руководящего состава имеет особое значение для любой организации. Работа руководителя оказывает решающее влияние на результаты труда его подчиненных, число которых может быть очень значительным. Как плохой полководец не сможет добиться победы над врагом даже превосходящими силами, так ответственный и добросовестный руководитель, который не обладает знаниями и навыками, отвечающими современным требованиям, будет влиять на организацию.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности организации и организационного развития обусловлено следующими факторами:

- обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;
- без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным [1–9].

Успех на пути достижения важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о стратегических целях, насколько он заинтересован и подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых организационных изменений и смены принципов управления в условиях нарастания конкурентной борьбы – все это предполагает рост производительности труда персонала, повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое и новаторское отношение к делу. Обучение персонала лишь тогда входит в число приоритетных направлений кадрового менеджмента, когда высшее руководство осознает, что реализация рыночных стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки всех категорий работников.

Обучение работников организации отличается от школьного обучения. В школе дети могут учиться лучше или хуже, они могут ненавидеть школу, прогуливать уроки с ущербом только для самих себя. Школа от этого не страдает. Обучение персонала организации оказывает влияние на результаты деятельности всей организации. Логика развития бизнеса неумолимо требует более тесной связи процессов обучения персонала и организационного развития. Практика показывает, что за последние 2–3 года наблюдается значительное изменение отношения высшего руководства многих организаций к обучению работников. Все чаще обучение начинается рассматриваться как инструмент поддержки корпоративной стратегии [10].

Эффективная работа организации в условиях постоянно возрастающей конкуренции невозможна без повышения эффективности работы на всех уровнях организации. Главными препятствиями, мешающими достижению более высоких рабочих результатов, являются не только недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала, но также старые подходы к работе на разных уровнях организации. Эти препятствия можно преодолеть лишь при условии разработки и практической реализации новой политики в сфере внутрифирменного обучения, включающей разнообразные формы обучения и учебные программы для всех категорий работников [11].

Некоторые организации не уделяют должного внимания обучению своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую, считая, что без обучения можно с легкостью обойтись, если принимать на работу специалистов, уже обладающих необходимой квалификацией. Однако рано или поздно руководству любой организации неизбежно придется сталкиваться с тем, что если не инвестировать деньги в повышение уровня знаний и развитие профессиональных навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своей организации, выше готовность работать с полной отдачей сил.

Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний, инвестиции в персонал, создание условий для роста работников и повышения их профессионального потенциала дают в 2–3 раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение производственных задач.

Серьезной проблемой для многих организаций является удержание работников, прошедших обучение. Инвестируя деньги в обучение персонала, организация тем самым увеличивает стоимость самого важного своего капитала – людей. При этом некоторые организации сталкиваются с тем, что потратив большие деньги на обучение, они через какое-то время могут не досчитаться значительной части обученных работников, их переманивают другие более «находчивые» организации. Экономя на обучении персонала, эти компании готовы платить более высокую зарплату, предоставлять более широкий набор льгот, лучшие условия работы или большие возможности для профессионального роста и продвижения работников. Организации готовят кадры для своих конкурентов, так считает ряд руководителей, столкнувшихся с данной проблемой. Винить следует не конкурентов, переманивающих обученный персонал, а самих себя за то, что результаты обучения не были востребованы, обученный персонал не поощрялся за достижение более высокого уровня квалификации.

Широкое распространение в работе многих организаций получила такая практика, когда работников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учебы стала более содержательной, ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, открылись новые перспективы карьерного роста, продвижения по служебной лестнице, расширилась сфера их рабочей ответственности. Это снижает не только отдачу, которую организация может получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к обучению.

Для того чтобы снизить риск потери работников, обучающихся либо повышающих свою квалификацию за счет организации, многие организации разрабатывают и внедряют систему юридических, организационных и морально-психологических мероприятий, направленных на закрепление и удержание этой категории работников. Разработка и реализация специальных программ, обеспечивающих работникам более широкие возможности развития карьеры после прохождения обучения, востребованность полученных знаний и навыков – это меры, которые помогают закрепить в организации обученный персонал.

Сегодня все успешные организации реального сектора экономики понимают, что обучение персонала является одним из основных факторов, позволяющих победить в жесткой конкурентной борьбе. Так, к примеру, в Канаде расходы на обучение и развитие одного работника в среднем составляют более 500 долл. США в год [12].

Изучив опыт зарубежных организаций в проведении обучения персонала, для успешной работы отечественных организаций можно предложить сочетать несколько подходов к обучению персонала, более всего адаптированных под современные реалии отечественного рынка:

- Внутреннее обучение (On-the-job training). Наставничество и ротация кадров. Это особенно эффективно для производственных предприятий (например, МТЗ, БЕЛАЗ), где передача уникального опыта от старшего поколения младшему является критичной.

- Внешнее обучение. Привлечение бизнес-школ, участие в семинарах и конференциях.

- Дистанционное обучение и микрообучение. Использование белорусских и международных образовательных платформ, что позволяет сократить расходы на командировки и не отрывать сотрудников от производства.

Список использованной литературы

1. **Авдеев, В. В.** Управление персоналом: технология формирования команды : учеб. пособие / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2021. – 544 с.
2. **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Мн. : Выш. шк., 2023. – 463 с.
3. **Зорина, О. О.** Управление персоналом: право и экономика : моногр. / О. О. Зорина, А. А. Линец. – М. : Юстицинформ, 2021. – 181 с.
4. **Инновационный менеджмент** в управлении человеческими ресурсами : учеб. для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общ. ред. А. П. Панфиловой, Л. С. Киселёвой. – М. : Юрайт, 2024. – 313 с.
5. **Кибанов, А. Я.** Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда : моногр. / А. Я. Кибанов, Ю. А. Дмитриева. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 228 с.
6. **Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1** : моногр. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 240 с.
7. **Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4** : моногр. / под ред. проф. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 242 с.
8. **Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3** : моногр. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 174 с.
9. **Чуланова, О. Л.** Управление персоналом на основе компетенций : моногр. / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 122 с.
10. **Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме. Книга 9** : моногр. / под ред. проф. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 281 с.
11. **Управление персоналом** : учеб. пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 278 с.
12. **Водопьянова, Н. Е.** Психология управления персоналом. Психическое выгорание : учеб. пособие для вузов / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2024. – 299 с.