

ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

RESEARCH OF PERSONNEL DEVELOPMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF BELARUS

Е.Н. Коробова*, Е.С. Гончарова

Витебский государственный технологический университет

УДК 331.108.45

A. Korabava*, K. Hancharova

Vitebsk State Technological University

РЕФЕРАТ

ПЕРСОНАЛ, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В статье представлены результаты исследования системы развития персонала на микроуровне, которые позволили определить следующие ее особенности: преобладание нормативного характера обучения, слабая согласованность между обучающими мероприятиями и решением конкретных проблем организации, присутствуют сложности методического характера в вопросах определения потребности обучения, оценки эффективности обучающих мероприятий (экономический и практический аспект), низкая степень ответственности сотрудников за индивидуальное развитие.

ABSTRACT

PERSONNEL, PERSONNEL TRAINING, STAFF DEVELOPMENT

The article presents the results of a study of the system of personnel development at the micro level, which allowed to determine the following features: the predominance of the normative nature of training, poor coordination between training activities and the solution of specific problems of the organization, there are difficulties of a methodical nature in determining the needs of training, evaluation of the effectiveness of training activities (economic and practical aspect), low degree of responsibility of employees for individual development.

Оценка действующей в организациях Республики Беларусь системы развития персонала осуществлялась посредством стандартизованного анкетного опроса руководителей и сотрудников кадровых служб организаций, проведенного в 2017 году. При разработке анкеты использована методология британского исследования Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) и исследования, проводимого Открытой школой бизнеса (г. Санкт-Петербург) [1].

Основными задачами исследования были определены:

1) получение информации о сложившейся в белорусской практике системе развития персонала, выявление и анализ существующих тен-

денций;

2) выявление подходов к определению потребностей в обучении (как на уровне организации в целом, так и на индивидуальном уровне);

3) оценка используемых методов обучения и развития и тенденции их изменения;

4) оценка отношения к обучению персонала и его поддержка руководством организации и линейными менеджерами, а также текущей практики проведения оценки результатов обучения.

Исследование охватило 37 организаций различного размера, формы собственности и вида экономической деятельности.

В половине организаций-респондентов текущая экономическая ситуация по отношению к прошлому году осталась без изменений, у чет-

* E-mail: kor_elen@tut.by (A. Korabava)

верти – ухудшилась, у пятой части – стала более благоприятной.

Несмотря на изменения в экономической ситуации, объем финансирования программ по развитию и обучению сотрудников в 67 % организаций остался неизменным, у 14 % – увеличился. При этом отмечается тенденция к увеличению расходов на обучение и развитие (14,71 % прогнозируют рост, а более половины – не планируют сокращение данной статьи расходов).

Во многом такая ситуация связана с позицией руководства организаций-респондентов относительно необходимости поддержания функции развития персонала, которая способствует успешной деятельности организации. Только 5,88 % руководства организаций-респондентов не связывают успехи с системой обучения персонала, с развитием профессиональных навыков и расширением знаний.

Аналогичная тенденция проявляется относительно взгляда непосредственных руководителей обучаемых сотрудников на роль системы обучения и развития. Менее 10 % представителей организаций-респондентов отметили несерьезное отношение к данной функции управления персоналом. Такая позиция объясняется тем, что в 8,33 % организаций-респондентов все непосредственные руководители и в 50 % организациях-респондентах большинство линейных руководителей сами являются активными участниками обучающих программ и понимают значение постоянного развития персонала и роста человеческого капитала. В 30,56 % организаций незначительное число работников кадровых служб прошли через систему обучения, и только в каждой десятой организации обучение руководителей не привело к активизации аналогичного процесса среди работников.

Исследовательский интерес вызвал поиск зависимости между изменениями в текущей экономической ситуации в организации и таких процессов в системе обучения и развития персонала, как изменение расходов на обучение в текущем периоде, ожидаемые изменения в финансировании обучения, отношение к обучению руководства организации. В результате исследования была выявлена следующая взаимосвязь:

– с ухудшением экономической ситуации, не-

смотря на позитивное отношение к обучению со стороны руководства, происходит сокращение объемов финансирования программ развития персонала как в текущем периоде, так и в будущем;

– с улучшением текущей экономической ситуации наблюдается в равной степени как увеличение, так и постоянство объемов финансирования программ развития и обучения;

– при стабильной работе организаций как текущие, так и ожидаемые расходы на финансирование системы развития останутся на прежнем уровне при позитивном отношении руководства к обучению.

Планирование объемов финансирования обучающих мероприятий продиктовано в значительной степени и отношением руководства к этому кадровому процессу, пониманию его важности и целесообразности [4, 9]. В результате анализа ответов респондентов на вопрос, касающийся исследования отношения к обучению в организациях в целом, были сделаны следующие выводы:

– в связи с быстрыми изменениями требований к организации со стороны субъектов внешней среды, обучение стало рассматриваться более серьезно, так как оно позволяет восполнять недостаток знаний и навыков ее работников, быстро отвечать на внешние вызовы;

– учебные мероприятия чаще носят оперативный и тактический характер, однако начинает проявляться стратегическая направленность в вопросах обучения сотрудников;

– в большинстве организаций-респондентов инициатива в вопросах организации и проведения обучающих мероприятий и программ принадлежит отделу кадров;

– четкое понимание в вопросах роли организационной культуры, которая бы поддерживала обучение и развитие, и значения команды руководителя только начинает формироваться;

– используется разнообразие методов обучения;

– инициатива и ответственность сотрудников в вопросах собственного развития выражена слабо;

– современные тренинговые методы решения конкретных проблем начинают использоваться все чаще;

- обучение сотрудников реализуется преимущественно на рабочем месте;

- востребованность и популярность начинают получать электронные способы обучения персонала;

- большая часть обучения проводится для выполнения нормативных требований.

Экспертная оценка текущего состояния работы в организациях по обучению персонала работниками кадровых служб позволяет выделить следующее доминирующие тенденции:

- часто для эффективной работы отдельных должностей в качестве основного условия выступает непрерывное профессиональное развитие, что обусловлено динамизмом требований к должностям и рабочим местам (80,56 %);

- результаты оценки деятельности сотрудников не всегда являются важным источником информации для определения необходимости и целесообразности проведения обучающих мероприятий и программ (55,56 %);

- в каждой второй организации-респонденте работники, которые активно развивают свои умения и способности, получают признание и вознаграждение со стороны организации (50,00 %), при этом сотрудники ясно представляют цели организации и в какой степени обучение и развитие персонала способствует их достижению (50,00 %);

- часто в организациях не занимаются изучением и выявлением факторов, мотивирующих работников к обучению (60 %), и не создаются условия, побуждающие к развитию своих знаний и навыков (65,63 %);

- обучение является неотъемлемым условием для служебного продвижения, в этой связи обучающие мероприятия и программы включаются в план персонального развития и план карьерного роста (60,0 %).

При практической реализации мероприятий по развитию персонала на уровне организаций существуют барьеры. Зачастую препятствия связаны с высокой стоимостью обучения (43,75 %), недостаточной заинтересованностью высшего руководства (15,63 %), отсутствием в организации структуры, отвечающей за развитие персонала (12,5 %). Также следует признать тот факт, что рынок образовательных услуг не всегда готов предложить своим потребителям такие обу-

чающие программы, которые соответствовали бы потребностям организаций (7,81 %). При этом и у самих обучаемых сотрудников проявляется сопротивление обучению (7,81 %), что объясняется недостаточными усилиями работодателей для формирования тесной взаимосвязи между качеством человеческого капитала работников и системой трудовой мотивации (то есть не влияет на размер получаемого вознаграждения).

Как показало исследование, преобразования, которые происходят во внутренней среде организаций, существенно не затрагивают систему обучения. По мнению респондентов, наблюдаются незначительные изменения, проявляющиеся в определенных усилиях со стороны руководства по популяризации обучения (выработке культуры) (18,6 %), в использовании электронных способов обучения (6,98 %), новых подходов определения персональных потребностей в обучении (4,65 %), новых методов учета и анализа расходов на обучение.

Важным моментом, определяющим как финансовые, так и организационно-методические аспекты в вопросах обучения являются используемые подходы (технологии) к определению потребности в обучении, которые зависят от степени значимости для руководства функции развития персонала [3, 7, 8]. Они могут быть как весьма формальными и поверхностными, так и очень тщательно анализирующими факторы формирования потребностей в обучении. Как показали результаты проведенного исследования, в каждой пятой организации вовсе отсутствует формальный процесс определения потребности в обучении (19,57 %). В других организациях-респондентах специалисты кадровых служб придерживаются следующих подходов:

- рассмотрение потребности в обучении как части общего процесса планирования деятельности организации (32,61 %);

- пересмотр потребностей в обучении сопровождается изменениями в стратегии организации (27,74 %);

- разработка учебных планов по результатам регулярных обсуждений с руководством организации (13,04 %).

Эффективный процесс организации обучения персонала требует совместных усилий субъектов организации (специалистов по обучению

и развитию; отдела кадров; непосредственного руководителя; руководителя организации), поэтому каждый участник этого процесса имеет свою долю ответственности на разных этапах его реализации [5]. Как показывают результаты исследования, распределение ответственности за определение потребностей организации в обучении и развитии между различными категориями сотрудников неравномерно.

В половине организаций специалисты по обучению и развитию либо отсутствуют вообще, либо вовсе не вовлечены в процесс определения потребности в обучении (50,00 %). Практически в каждой третьей организации-респонденте, каждый из основных участников отвечает в некоторой степени. В 40,03 % организаций отдел кадров и в 29,41 % организаций непосредственный руководитель отвечают в значительной степени за определение потребности в развитии.

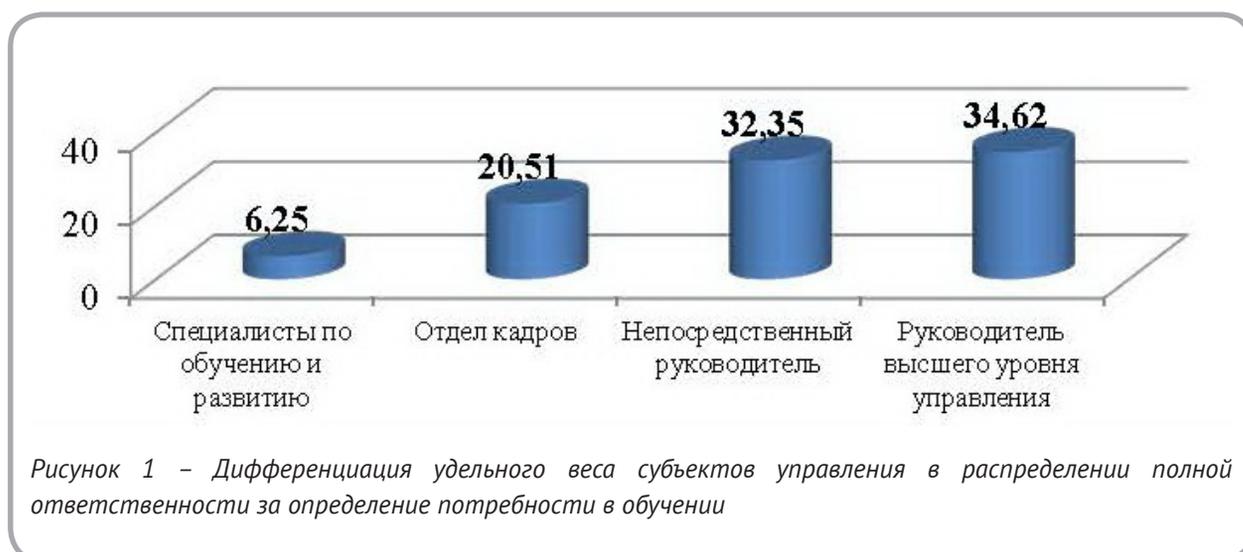
Особый исследовательский интерес представляла дифференциация между субъектами, несущими полную ответственность за процесс определения потребности в обучении (рисунок 1).

Диаграмма распределений показывает, что в целом полную ответственность за решение вопросов, связанных определением потребности в обучении, несут руководители (непосредственный и руководитель организации). Такая ситуация характерна для большинства организаций Беларуси, что подтверждается также ис-

следованиями Н.В. Маковской [2, с. 134]. Об этом свидетельствует высокая степень репрезентативности ответов, так как среди респондентов представлены организации с разной списочной численностью и формой собственности. Такое распределение практически не зависит от эффективности хозяйственной деятельности представленных организаций.

Общеорганизационная потребность в обучении является суммарным результатом определения потребностей на индивидуальном уровне, которая выявляется в основном с помощью наблюдений за качеством исполнения сотрудником его работы (22,41 %), индивидуальных запросов работников (22,41 %), анализа данных, получаемых в процессе оценки деятельности (15,52 %), и обсуждения результатов оценки с сотрудником (13,79 %). В каждой десятой организации это определяется в результате неформальных обсуждений между сотрудником и руководством (10,34 %).

Итог выявленной потребности позволяет подобрать соответствующий набор методов по восполнению недостатка знаний или навыков. К числу наиболее популярных методов в организациях-респондентах отнесены: внешние курсы повышения квалификации (25,83 %), обучение «на рабочем месте» (17,5 %), мероприятия по обмену опытом между сотрудниками (11,67 %), консультирование (наставничество) со стороны



Источник: составлено по данным результатов анкетирования.

непосредственных руководителей (10,00 %).

На практике реализация обучающих методов имеет различную степень результативности: от эффективных до неэффективных. При этом спектр возможных методов представлен как традиционными, так и новыми, современными.

К низкоэффективным методам обучения, по мнению респондентов, относятся: аудио-видео программы; внутренние тренинги на рабочем месте; внешние мастер-классы, конференции, выставки; внешние программы тренингов; ротация работ, смена деятельности, различные (формальные и неформальные) схемы наставничества; электронные способы обучения; наставничество с привлечением внешних специалистов.

Как высокоэффективные методы были оценены: обучение «на рабочем месте»; мероприятия по обмену опытом между сотрудниками; консультирование (наставничество) со стороны непосредственных руководителей; корпоративные тренинги вне рабочего места; внешние курсы повышения квалификации; стажировки сотрудников внутри организации. Таким образом, как показывают результаты оценки, эффективными методами, с точки зрения экспертов, являются те, которые имеют высокую результативность по следующим критериям: обратная связь, практическая направленность, учет индивидуальных особенностей, возможность переноса знаний.

В организациях-респондентах расширяется использование методов обучения «на рабочем месте» (53,13 %), наставничество (41,38 %) и консультирование непосредственных руководителей (41,38 %). Данные методы позволяют более точно учесть индивидуальные особенности при определении темпа и содержания обучения, дают широкие возможности для предоставления обратной связи в процессе обучения, обладают невысокой стоимостью, но практической направленностью. Помимо указанных внутриорганизационных методов, предполагается более активно использовать внешние курсы повышения квалификации (48,57 %), несмотря на определенные издержки. Это связано с административными факторами, условиями реализации плана развития карьеры и др., а также по отдельным направлениям организация не может

создать условия для реализации обучающих мероприятий.

Одновременно в условиях ограниченности финансовых ресурсов организации-респонденты намерены реже прибегать к более дорогим или сложно оцениваемым в вопросах эффективности методам обучения: корпоративные тренинги вне рабочего места (24,00 %), электронные способы обучения (25,00 %), аудио-видео программы (26,92 %), ротация работ, смена деятельности (30,77 %).

Исследовательский интерес представляет выявление взаимосвязи между эффективностью метода обучения персонала и частотой его практического использования в организациях-респондентах. Анализ данных, представленных на рисунке 2, показывает неоднозначность оценок и не позволяет выделить четкую зависимость. Это может быть объяснено рядом обстоятельств. Во-первых, текущее финансовое положение организации определяет границы формируемого бюджета на реализацию обучающих программ. Поэтому, осознавая высокую эффективность методов (имеющих часто и высокую стоимость), финансово неустойчивые организации в действительности будут сокращать или минимально использовать дорогие высокоэффективные методы обучения. Во-вторых, выбор методов обучения, их частота использования зависит от вида и специфики деятельности организации, способов реализации ее конкурентной стратегии. В-третьих, зачастую в организациях отсутствует формальная отработанная процедура оценки экономической эффективности инвестиций, связанных с обучением и развитием персонала, поэтому на этапе формирования бюджета на обучающие мероприятия у работников кадровых служб появляются сложности выбора форм и методов обучения. Только в каждой десятой организации-респонденте регулярно осуществляется оценка с помощью вычисления экономических показателей (11,54 %), в каждой пятой – это происходит часто (19,23 %). Одновременно треть организаций подобные расчеты не производят (30,77 %), а в 38,46 % организаций используются редко, от случая к случаю. Для качественного выявления зависимостей необходимо использовать эконометрические оценки.

Таким образом, проведенное исследование

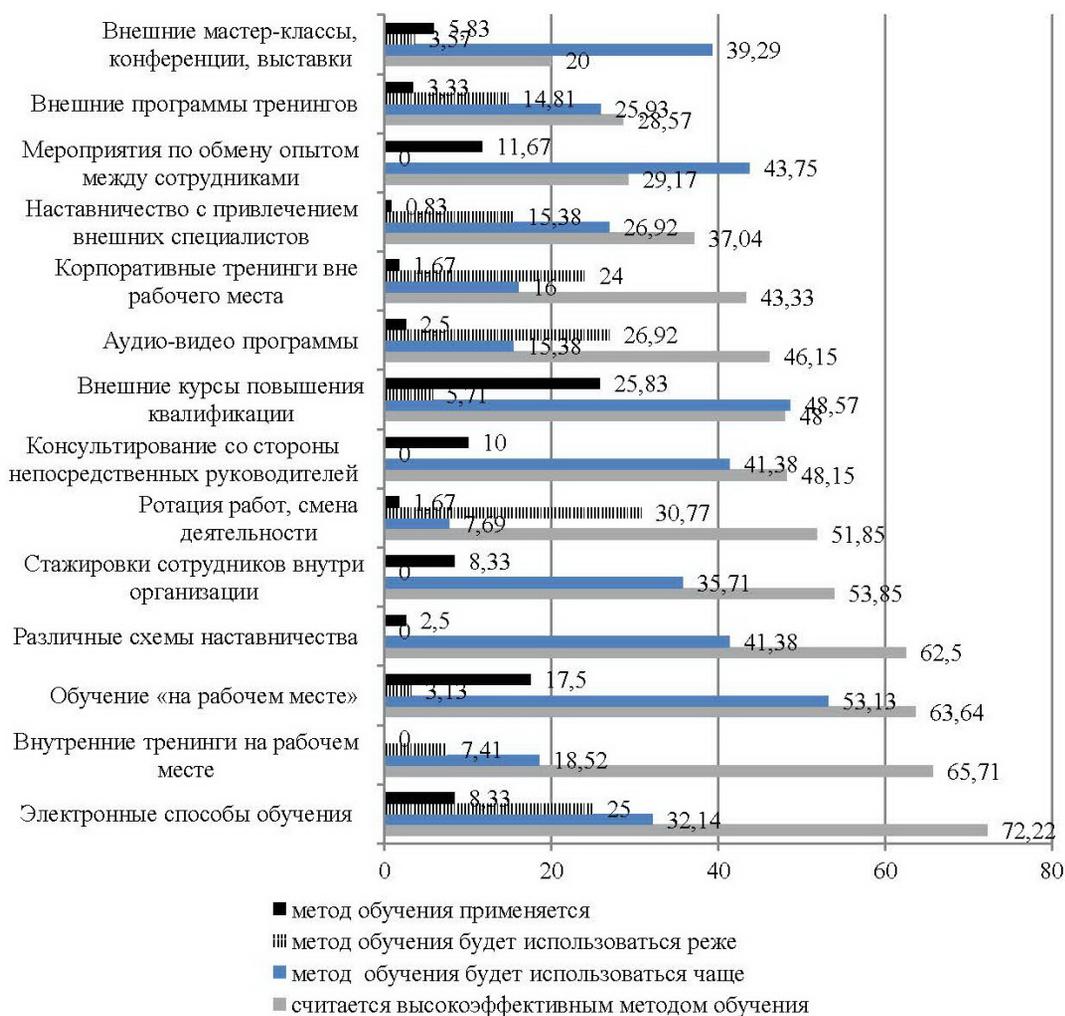


Рисунок 2 – Взаимосвязь между эффективностью методов обучения и частотой их использования в организациях-респондентах

Источник: составлено по данным результатов анкетирования.

позволило сформировать представление о постановке функции обучения персонала в организациях Республики Беларусь:

- доминирование нормативного характера в вопросах обучения;
- слабая согласованность обучающих мероприятий с решением конкретных проблем организации;

- сложности методического характера в вопросах определения потребности обучения, оценки эффективности обучающих мероприятий (экономический и практический аспект);
- низкая степень ответственности сотрудников за собственное развитие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом» (2016), режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>.
2. Маковская, Н. В. (2015), Инвестирование человеческого капитала через внутрифирменное обучение в организациях Беларуси, *Вестник Витебского государственного технологического университета*, 2015, № 29, С. 134.
3. Ванкевич, Е. В., Галешова, Е. И. (2015), Кадровая деятельность в организациях Республики Беларусь: оценка рисков и потенциала, *Social Sciences Bulletin*, 2015, № 1, С. 23–44.
4. Коробова, Е. Н. (2016), Опыт реализации корпоративного обучения и развития персонала, *Научно-практический экономико-правовой журнал «Торговля, предпринимательство и право»*, 2016, № 4, С. 9–13.
5. Коробова, Е. Н. (2017), К вопросу об оценке эффективности внутрифирменного обучения персонала, *Сборник трудов XI международной научно-практической конференции «Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы»*, Пинск, Полесский государственный университет, 2017, С. 209–210.
6. Коробова, Е. Н., Радкевич, А. Ю. (2017), Проблемы в области обучения персонала в современной организации, *Тезисы докладов 50-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов, посвященной Году науки*, Витебск, УО «ВГТУ», 2017, С. 48.
7. Ванкевич, Е. В. (2017), Кадровая диагностика в современной организации: проблемы и решения, *Сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции «Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст»*, Гродно, УО «ГрГУ им. Я. Купалы», 2017, Ч. 2,

REFERENCES

1. Federal expert channel "Business education in Russia and abroad" [Federal'nyj jekspertnyj kanal «Biznes-obrazovanie v Rossii i za rubezhom»] (2016), access mode: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>.
2. Makovsky, N. V. (2015), Investment in human capital through corporate training organizations in Belarus [Investirovanie chelovecheskogo kapitala cherez vnutfirmennoe obuchenie v organizacijah Belarusi], *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta – Vestnik of Vitebsk State Technological University*, 2015, No. 29, p. 134.
3. Vankevich, E. V., Halasova, E. (2015), Personnel management activities in organizations of the Republic of Belarus: assessment of risk and potential [Kadrovaja dejatel'nost' v organizacijah Respubliki Belarus': ocenka riskov i potenciala], *Social Sciences Bulletin*, 2015, no. 1, pp. 23–44.
4. Korobova, E. N. (2016), Experience in implementation of corporate training and staff development [Opyt realizacii korporativnogo obuchenija i razvitija personala], *Research and practical economic and legal magazine "Trade, entrepreneurship and law"*, 2016, no. 4, pp. 9–13.
5. Korobova, E. N. (2017), On the issue of evaluating the effectiveness of internal training of personnel [K voprosu ob ocenke jeffektivnosti vnutfirmennogo obuchenija personala], *Proceedings of the XI international scientific and practical conference "Sustainable development of the economy: state, problems, prospects"*, Pinsk, Polesky state University, 2017, P. 209–210.
6. Korobova, E. N., Radkevich, A. Y. (2017), Problems in training personnel in the modern organization [Problemy v oblasti obuchenija personala v sovremennoj organizacii], *Abstracts of the 50th International scientific-technical conference of teachers and students dedicated to the Year of science*, Vitebsk, EE "VSTU", 2017, p. 48.

С. 11–19.

8. Ванкевич, Е. В. (2017), Методические аспекты совершенствования информационно-аналитической системы рынка труда и прогнозирования потребности в персонале в Республике Беларусь, *Сборник статей Международной научно-практической конференции «Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты реализации и перспективы»*, Минск, ГНУ «Институт экономики Национальной академии наук Беларуси», 2017, Минск, Ч. 1, С. 27–31.
9. Алексеева, Е. А. (2017), Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь, *Вестник Витебского государственного технологического университета*, 2017, № 2 (33), С. 115–122.
7. Vankevich, E. V. (2017), Personnel diagnostics in modern organization: problems and solutions [Kadrovaja diagnostika v sovremennoj organizacii: problemy i reshenija], *Collection of scientific articles of the VI International scientific-practical conference "Problems of modern economy: global, national and regional context"*, Grodno, GRSU Ya. Kupala, 2017, Part 2, P. 11–19.
8. Vankevich, E. V. (2017), Methodological aspects of improving the information and analytical system of the labor market and forecasting the need for staff in the Republic of Belarus [Metodicheskie aspekty sovershenstvovaniya informacionno-analiticheskoy sistemy rynka truda i prognozirovaniya potrebnosti v personale v Respublike Belarus'], *Collection of articles of the International scientific and practical conference "Strategy of the economy of Belarus: challenges, tools and prospects"*, Minsk, SNU "Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus", 2017, Minsk, Part 1, pp. 27–31.
9. Alekseeva, E. A. (2017), Study of personnel cost management in organizations of the Republic of Belarus [Issledovanie upravleniya zatratami na personal v organizacijah Respubliki Belarus'], *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta – Vestnik of Vitebsk State Technological University*, 2017, № 2 (33), pp. 115–122.

Статья поступила в редакцию 14. 05. 2018 г.