

Таким образом, можно сделать вывод о важности существования справедливой и логично построенной системы мотивации для каждого предприятия. При построении такой системы всегда нужно помнить о том, что система мотивации должна позволить правильно и рационально балансировать уровни мотивации для различных должностей, охватывать все уровни компании, все должности и иметь единые принципы построения для всех.

Литература:

1. Верещагина, Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Гуманитарный центр, 2017. — 230 с.

2. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие (ФГОС 3-го поколения) — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 377 с.

3. Плотникова И. В., Редько Л. А., Усачева А. С. Формирование позитивной мотивации персонала в компании / И. В. Плотникова, Л. А. Редько, А. С. Усачева // Современные проблемы науки и образования. — 2012. — № 6.

УДК 331. 108. 45

Ванкевич Е.В.,
д.э.н., проф.,
Витебский государственный технологический университет
Коробова Е.Н.,
к.э.н., доц.,
Витебский государственный технологический университет

**СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ
СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
(НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИЙ КОНЦЕРНА
«БЕЛЛЕГРОМ»)**

Аннотация: в статье представлены результаты исследования, проведенного в форме анкетирования, посвященного вопросам оценки эффективности организации системы обучения персонала на микроуровне

Ключевые слова: персонал, обучение, развитие, образовательная программа

Vankevich E.V.

Doctor of Economics, Professor,
Vitebsk State Technological University

Korobova E.N.

PhD in Economics, Associate Professor,
Vitebsk State Technological University

STATUS AND ISSUES OF THE ORGANIZATION SYSTEM OF THE PERSONNEL TRAINING IN THE ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF BELARUS (BY THE EXAMPLE OF THE AFFILIATE GROUP OF CORPORATIONS “BELLEGROM”)

Abstract: The article reports the research results conducted in the form of a questionnaire on the issues of performance evaluation of the organization system of the personnel training at a micro-level.

Keywords: personnel, training development, education program

Оценка действующей в организациях Республики Беларусь системы развития персонала осуществлялась посредством стандартизированного анкетного опроса руководителей и сотрудников кадровых служб предприятий концерна «Беллегром» в г. Витебске (8 предприятий – ОАО «Витебские ковры», ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Знамя индустриализации», ООО «Белвест», ОАО "Витебсктекстильторг", ООО "Управляющая компания холдинга "Белорусская кожевенно-обувная компания "Марко", УП "Витебский меховой комбинат", УП "Сан Марко"), проведенного в 2018 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 тенденций;

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.

Обобщив результаты анкетирования, были получены следующие оценки.

Потребность в обучении персонала на предприятиях определяется, на основе заявок на проведение обучения, которые формируются на уровне структурных подразделений. Учитывая приоритетность направлений обучения персонала, начальники отделов кадров формируют проект годового плана и бюджета обучения на следующий календарный год с учетом результатов проведенного мониторинга рынка образовательных услуг. Мониторинг позволяет подобрать наиболее эффективные учебные программы с учетом финансовых возможностей предприятий.

В организациях-респондентах нет единой методики определения потребности в обучении персонала, которая основывалась бы на анализе оперативного и стратегического плана развития организаций, результатов оценки и аттестации персонала. В организациях применяются две основные формы обучения: на рабочем месте; вне рабочего места – в учебных заведениях (учебные центры, школы рабочего мастерства, курсы и прочее).

В организациях-респондентах организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность: подготовка новых рабочих, переподготовка рабочих, обучение рабочих вторым профессиям, повышение квалификации рабочих, повышение квалификации специалистов.

В организациях-респондентах предпочтение отдается обучению на рабочем месте, так как оно оперативно позволяет решать проблему недостатка навыков работников, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников. Механизм организации системы обучения персонала построен следующим образом. Отдел кадров ежегодно в срок до первого декабря составляет программу обучения персонала. На основании утвержденной программы обучения персонала с учетом изменения внешних и внутренних условий руководители структурных подразделений уточняют потребность в обучении, предоставляя ежеквартальную заявку. Создается план обучения персонала на квартал, который утверждается руководителем организации. План согласовывается с руководителями служб и утверждается директором.

Обучение в организациях-респондентах предусматривает три основных направления – обучение в специализированных учебных заведениях (внешнее), обязательное обучение в рамках требований законодательства Республике Беларусь (промышленная безопасность, допуски к работе с промышленным оборудованием, гражданская оборона, мобилизационная подготовка и пр.) и обучение в организации.

Как показали результаты анкетирования, руководство организаций-респондентов позитивно относится к развитию системы обучения работников, в частности линейные руководители серьезное внимание уделяют вопросам обучения. Это обусловлено рядом обстоятельств. Во-первых, в условиях острой конкуренции и быстроменяющейся внешней среды бизнеса обучение стало инструментом адаптации, а учебные мероприятия стали более тесно связаны со стратегическими потребностями бизнеса. Во-вторых, для формирования специалиста требуемого уровня квалификации и компетенции

необходим учет специфических условий работы организации, что сложно обеспечить в учреждениях образования. При этом учебные планы и программы недостаточно гармонизированы с требованиями организации. По этой причине развитие работников через систему внутрифирменного обучения позволяет решать данную проблему. В-третьих, организации вынуждены больше инвестировать в обучение из-за недостаточного уровня образования выпускников.

Для реализации образовательных мероприятий и программ используются разнообразные методы. Развитие информационных технологии позволило использовать в организациях-респондентах электронные способы обучения, которые существенно поменяли набор учебных мероприятий. Ранее в большей степени организации-респонденты использовали внешние организации (внешних консультантов, преподавателей, экспертов) при проведении обучения сотрудников, однако, учитывая их стоимость, приоритет стал отдаваться внутриорганизационному обучению. При этом, учитывая влияние внешних факторов по отношению к организации, большая часть обучения проводится для выполнения нормативных требований в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

В качестве отрицательных оценок сотрудники отделов кадров организаций-респондентов выразили свое несогласие с тем, что отдел кадров в большей степени является катализатором обучения, чем источником инструкций, и с тем, что сотрудники поощряются принимать большую степень ответственности за собственное развитие.

При оценке текущего состояния системы обучения в организациях-респондентах сотрудники отделов кадров отметили, что обучение персонала непосредственно связано с задачами организации. Для отдельных должностей предполагается непрерывное профессиональное развитие.

Однако, наблюдается низкая активность работников в своем развитии. Это обусловлено следующими обстоятельствами. Во-первых, со стороны руководства организаций-респондентов не предпринимаются усилия для

того, чтобы сотрудники ясно представляли цели организации и их взаимосвязь с обучением и развитием. Во-вторых, те сотрудники, которые активно развивают свои умения и способности, не получают со стороны организации вознаграждения, это не влияет на уровень их вознаграждения.

В-третьих, в силу отсутствия работы по планированию карьеры, работники не обеспечены рекомендациями о том, как развивать свои умения и выстраивать карьеру.

В-четвертых, со стороны руководства организации не предпринимаются усилия по выявлению факторов, мотивирующих сотрудников к обучению и развитию.

В ходе анкетирования были установлены основные препятствия в развитии персонала в организациях-респондентах:

- высокая стоимость обучения;
- отсутствие в организации структуры, отвечающей за развитие персонала.

Наиболее востребованными методами по восполнению недостатка знаний или навыков являются: обучение на рабочем месте; внешние мастер – классы, конференции, выставки; внешние курсы повышения квалификации; электронные способы обучения.

На практике реализация обучающих методов имеет, по мнению сотрудников отделов кадров организаций-респондентов, различную степень результативности от эффективных до неэффективных. К высокоэффективным методам отнесены: обучение «на рабочем месте»; внешние курсы повышения квалификации; внешние мастер-классы, конференции, выставки. При выборе метода обучения используются следующие критерии: обратная связь, практическая направленность, учет индивидуальных особенностей, возможность переноса знаний. К малоэффективным методам обучения отнесены: аудио-видео программы; внешние программы тренингов.

В ходе исследования было установлено, что системного и методичного подхода к оценке эффективности обучающих мероприятий в организации не сложилось. Но часто предпочтение отдается количественным критериям, у которых есть четкий механизм расчета или прямое влияние на конечные результаты деятельности, как работника, так и организации.

При разработке методических инструментов оценки в организациях-респондентах были отмечены следующие проблемы при разработке критериев оценки эффективности системы развития и результатов ее влияния на деятельность организации:

- нехватка в организации знаний и навыков для проведения оценки результатов обучения;
- нехватка экспертных данных, подтверждающих ценность обучения.

При определении источника финансирования обучающих мероприятий, было выявлено, что в организациях-респондентах не предусматривается выделение бюджета на обучение и развитие. Предусмотрены только статьи бюджета на оплату за участие в открытых семинарах, тренингах, конференциях, расходы на долгосрочное обучение и образование сотрудников.

Таким образом, в ходе исследования была проанализирована действующая практика системы обучения персонала на микроуровне. Это позволило определить достоинства и недостатки применяемых методов, были выявлены основные проблемы, с которыми сталкиваются организации при обучении персонала, основные методы, применяемые при оценке эффективности обучения, а также факторы, влияющие на эффективность обучения персонала на предприятиях концерна «Беллегпром».

Литература:

1 Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом» (2016), режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>.

2. Коробова, Е. Н. Исследование системы развития персонала в организациях Республики Беларусь / Е. Н. Коробова, Е. С. Гончарова // Вестник Витебского государственного технологического университета . — 2018. — № 1(34). — С. 156-163.

2. Маковская, Н. В. (2015), Инвестирование человеческого капитала через внутрифирменное обучение в организациях Беларуси, Вестник Витебского государственного технологического университета, 2015, No 29, С. 134.

3. Ванкевич, Е. В., Галешова, Е. И. (2015), Кадровая деятельность в организациях Республики Беларусь: оценка рисков и потенциала, SocialSciencesBulletin, 2015, No 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, No 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.