

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.