

Вострокрылова И.И.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,
г. Минск, студентка факультета международных экономических отношений и менеджмента,
predlog_uliana@mail.ru

Гришко Н.И.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,
г. Минск, кандидат технических наук, доцент кафедры инновационной экономики и менеджмента,
grishko-n@rambler.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОПЫТА ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ HR INC POLSKA

АННОТАЦИЯ

Обоснованы направления использования опыта внутриорганизационного обучения и развития персонала HR Inc в деятельности белорусских предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Система управления персоналом, HR, внутриорганизационное обучение и развитие персонала, L&D.

В условиях быстро развивающейся high-tech индустрии и экономики знаний существенным источником обеспечения устойчивого функционирования организации является наращивание ее собственного человеческого капитала, что диктует повышенные требования к профессиональной компетентности персонала и необходимость совершенствования процессов в области HR. Человеческий капитал представляет собой профессиональные знания, умения и навыки сотрудников предприятия, и их объединение является источником инноваций и реализации стратегии развития организации.

Организациям необходимо фокусироваться на лидерстве, разнообразии, технологии и всестороннем опыте сотрудников в новых и существующих направлениях. Сотрудники должны обладать набором деловых навыков применительно к цифровой экономике.

Современные тенденции организационной среды характеризуются совокупностью факторов, среди которых глобализация, стимулирующее усиление конкуренции, быстрота технологических инноваций, стареющая рабочая сила и возрастающая роль знаний. Их влияние требует от организаций быстрого реагирования на изменения внешней среды, научного подхода к принятию решений, ориентации на человеческий капитал и, следовательно, совершенствования процессов HR для обеспечения его способности формировать персонал в соответствии с требованиями рабочего места [1].

Основной задачей управления персоналом является повышение трудового потенциала организации, одним из инструментов которого служит внутриорганизационное обучение и развитие (L&D) сотрудников [2].

Внутриорганизационное обучение включает в себя обязательные и регулярные тренинги, должностное/техническое обучение, решение проблем, а также развитие деловой карьеры. Большинство современных программ профессионального внутриорганизационного обучения должны представлять собой сочетания различных приемов подачи материала для удовлетворения возрастающих потребностей организации и подготовки сотрудников, адаптированных к новым условиям работы [3].

Практическая часть научной статьи выполнена на материалах польского филиала американской транснациональной компании HR Inc.

HP Inc является ведущим мировым производителем персональных компьютеров и других устройств доступа, продуктов для обработки изображений и печати, а также соответствующих технологий, решений и услуг. Компания реализует свою продукцию индивидуальным потребителям, малому и среднему бизнесу, крупным предприятиям, включая правительство, сферу здравоохранения и образования.

HP продолжает активно поддерживать НИОКР с целью разработки новых продуктов и услуг, ориентированных на стимулирование рыночного спроса и удовлетворение потребностей клиентов и партнеров. Компания уделяет особое внимание совершенствованию процессов работы своей корпорации для повышения эффективности, и в частности совершенствованию системы развития персонала.

Система развития персонала HP Inc рассматривается в качестве необходимого инструмента для достижения конкурентного преимущества и включает в себя поиск и найм высококвалифицированных специалистов, профессиональную ориентацию, карьерный путь и обучение.

Для удовлетворения потребностей сотрудников наряду с традиционными тренингами HP Inc предоставляет возможности выбора персонализированных методов обучения: тренинги под руководством инструктора, веб-обучение, наставничество, эмпирическое обучение, беседы/интервью с экспертами, обучение на основе использования методов «демонстрации» и «ротации» работы.

В Республике Беларусь остается открытым вопрос о причинах противоречия между фиксируемым дефицитом компетенций на рынке труда, с одной стороны, и достаточно низким охватом персонала внутриорганизационным обучением – с другой. Удельный вес работников организаций, обученных по образовательным программам дополнительного образования взрослых, от всех занятых в экономике составляет менее 15 %, в то время как в Российской Федерации данный показатель превышает 22 %, в странах ЕС достигает 60 – 70 % [4, 5].

В настоящее время в национальной экономике Республики Беларусь сформирована система внутриорганизационного обучения, на основе соответствующего институционального, информационного и организационного обеспечения, регламентируемого государственными органами управления. При этом необходимо отметить отсутствие программы государственного уровня, направленной на развитие дополнительного образования взрослых, в том числе внутриорганизационного.

В целом внутриорганизационное обучение носит формальный характер. При принятии решений о его необходимости основным аргументом выступает соблюдение требований контролирующих органов к обязательности обучения отдельных групп работников, приведение знаний работников в соответствие с изменениями в законодательстве и требованиями, предъявляемыми к технике и технологии по соответствующей специальности. Все решения принимаются руководителями при незначительном участии отдела кадров и сотрудников. Данный подход не позволяет выявить и учесть потребности не только в специфических, узкопрофильных знаниях, но и в формировании компетенций, являющихся неотъемлемой частью стратегии развития организации.

Среди наиболее острых проблем обучения эксперты выделили низкую мотивацию, отсутствие финансовых средств и неочевидный эффект обучения [6].

Расходы на профессиональное обучение имеют крайне низкий удельный вес в структуре расходов на персонал (0,2 %). Это сдерживает развитие рынка дополнительного образования взрослых, а также становление экономики знаний, где именно организации выступают центрами их формирования через создание стимулирующей обучающей среды [5].

Более того, большинство белорусских предприятий не используют индивидуальный подход к определению результатов труда отдельных сотрудников, что оказывает негативное влияние на производительность труда и эффективность организации в целом и требует пересмотра существующих подходов к управлению персоналом на макро- и микроуровне [7].

Таким образом, внутрифирменное образование является механизмом, выступающим неотъемлемой частью кадровой стратегии организации. В целом белорусские предприятия

демонстрируют позитивное отношение к внутрифирменному обучению и отмечают его возрастающую роль для развития своих сотрудников и повышения эффективности работы организации. В этой связи были рассмотрены возможности применения зарубежного опыта, в частности HR Inc, на предприятиях Республики Беларусь для формирования эффективной системы внутриорганизационного обучения персонала.

Для этого представляются целесообразными следующие мероприятия:

1. Разработка стратегии L&D в организации на основе стратегии предприятия, HR-стратегии и стратегии развития персонала позволит сформировать отдел HR как самостоятельное звено организации, обладающее высоким уровнем компетенций для решения проблем управления персоналом и для проактивного включения отдела кадров в деятельность компании в целом.

2. Формирование комплекса программ внутриорганизационных тренингов обеспечит организации возможность создания системы обучения, ориентированной на специфические потребности предприятия. Более того, наличие собственных программ внутриорганизационного обучения позволит устранить в определенной степени его формальность. В свою очередь, высококвалифицированные тренеры-инструкторы, нацеленные на постоянное обучение и совершенствование, будут распространять знания и опыт на предприятии, а также формировать культуру обучающейся организации.

3. Использование наставничества как метода обучения и развития персонала позволяет достичь сравнительно невысокого уровня затрат и снижения текучести кадров.

4. Планирование карьеры позволит более точно идентифицировать потребности в обучении и развитии отдельного сотрудника и привести их в соответствие с потребностями организации. Карьерные беседы обеспечат установление эффективной обратной связи между сотрудником, менеджером, HR и руководством при доминирующей роли отдела кадров. Составление индивидуальных планов обучения и развития как интегрированной части планирования карьеры будет способствовать повышению мотивации персонала к обучению.

5. Создание внутренних онлайн-порталов для обучения обеспечит предприятия базой образовательных ресурсов, которая характеризуется доступностью и низкой стоимостью. Более того, дистанционное обучение постоянно расширяет предоставляемые возможности, начиная от приобретения узких навыков и компетенций и заканчивая получением профессии. Данная форма обучения обладает такими преимуществами, как отсутствие групповой динамики и географических границ, высокая гибкость (регулируемые скорость и время обучения), подбор соответствующего курса, участие сотрудника в процессе принятия решения о необходимости обучения с учетом его индивидуального интереса.

6. Формирование образовательных кластеров предприятиями-партнерами позволит создать платформу для обмена передовым опытом обучения и развития персонала, сформировать группу экспертов в разных областях для проведения совместных тренингов и семинаров, объединить усилия и финансирование предприятий-партнеров по разработке и приобретению образовательных онлайн-ресурсов.

7. Выделение отдельной статьи расходов на обучение и развитие персонала и формирование функции управления затратами на L&D в HR позволит планировать и распределять бюджет на L&D в соответствии с текущими потребностями в обучении и возможностями организации, осуществлять анализ и мониторинг затрат на обучение и развитие как самостоятельную группу расходов организации, проводить оценку эффективности не только предприятия, но и его отдельных сотрудников с учетом влияния внутриорганизационного обучения персонала.

Таким образом, в современных условиях видится необходимым создание эффективно функционирующей системы обучения и развития персонала на основе определения организацией четкой стратегии L&D, развития таких форм обучения, как внутриорганизационные тренинги и институт наставничества, планирования карьеры и составления индивидуальных планов развития сотрудников, популяризации и повсеместного внедрения онлайн-обучения, формирования образовательных кластеров

с предприятиями-партнерами и интеграции управления затратами на L&D в функции HR. Это позволит организациям укрепить подсистемы обучения и развития персонала в качестве фундаментальных составляющих в системе управления персоналом и организацией для наращивания ею своего человеческого капитала, который в свою очередь определяет конкурентоспособность любого предприятия.

Список использованных источников

1. Ladyshevsky, R. Exploring adult learners usage of information communication technology during a virtual peer coaching experience / R Ladyshevsky, R Pettapiece // *The Official Journal of the Online Learning Consortium*. – 2015. – № 19 (2). – P. 107–121.
2. Mertins, K. *Knowledge Management: Concepts and Best Practices* / K. Mertins. – New York : Springer Science & Business Media, 2013. – 265 p.
3. Dessler, G. *Management of Human Resources: The Essentials, Fourth Canadian Edition* / G. Dessler, N. Chhinzer, N. D. Cole. – Canada : Pearson Canada, 2015. – 432 p.
4. Eurostat [Electronic resource] // The statistical Committee of the European Union. – Mode of access: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>. – Date of access: 05.04.2018.
5. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 03.05.2018.
6. Стукен, Т. Ю. Внутриорганизационное обучение работников в России и Беларуси: взаимный опыт и сравнительные характеристики / Т. Ю. Стукен, Н. В. Маковская, Т. А. Лапина // *Белорусский экономический журнал*. – 2016. – № 3. – С. 134–148.
7. Алексеева, Е. А. Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь / Е. А. Алексеева // *Вестник Витебского Государственного Технологического Университета*. – 2017. – № 33. – С. 115–122.