

**Павленко Оксана Олеговна**

магистрант

**Никулина Юлия Николаевна**

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»

г. Оренбург, Оренбургская область

DOI 10.21661/r-468732

## **РЕАЛИЗАЦИЯ ПОДХОДОВ К СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА: ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

*Аннотация:* в статье рассмотрены основные тенденции развития системы обучения персонала в современных условиях. Авторами представлены результаты опроса российских компаний в отношении оценки системы обучения и развития персонала. В заключение сформулированы выводы относительно актуальных проблем и перспективных направлений развития системы обучения персонала на современном этапе.

*Ключевые слова:* развитие, организация, персонал, российская практика, формы обучения.

В настоящее время большинство российских компаний начали осознавать, что развитие собственного персонала является «главным двигателем» прогресса организации. Персонал современных организаций чаще направляется на повышение квалификации, тренинги и семинары, способствующие получению новых знаний, которые при применении в практической сфере деятельности организации, приносят максимальный экономический эффект. В связи с чем вопросы анализа тенденций и определения перспективных направлений развития персонала являются актуальными и представляют научный интерес.

С целью анализа современных тенденций в этой сфере нами были использованы результаты статистического исследования делового портала «Компетенции» на тему: «Как российские компании управляют процессами обучения и развития персонала», проведенного в марте 2017 года. Респондентами исследования

выступили 300 директоров организаций различных организационно-правовых форм и отраслевой принадлежности [1].

На вопрос «Существует ли у Вас в организации долговременная система развития персонала?» большинство респондентов – 57% ответило, что такая система в компании существует, 39% ответило отрицательно, 4% респондентов затруднились ответить на этот вопрос (рис. 1). Исходя из выше представленной информации можно сделать вывод о том, что большая часть российских компаний понимают важность обучения и развития собственного персонала, имеют перспективы развития и осознают важность этого направления.

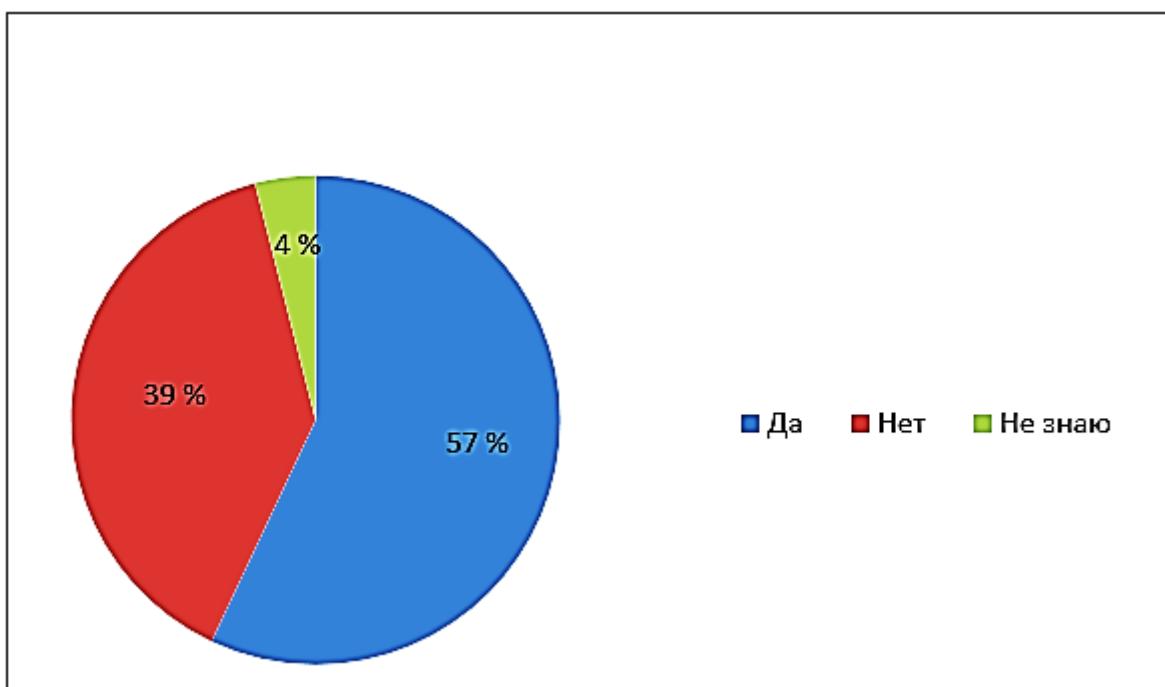


Рис. 1. Существует ли у Вас в организации  
долговременная система развития персонала?

Тем не менее 4% респондентов вообще не слышали о существовании системы развития персонала, в связи с чем можно сделать вывод о полном отсутствии такой системы, так как если вышестоящее руководство в лице руководителя не владеет информацией по данному вопросу, то такой ответ можно расценивать как отрицательный.

Следующий вопрос, выбранный как наиболее интересный, вместе с результатами представлен на рис. 2.

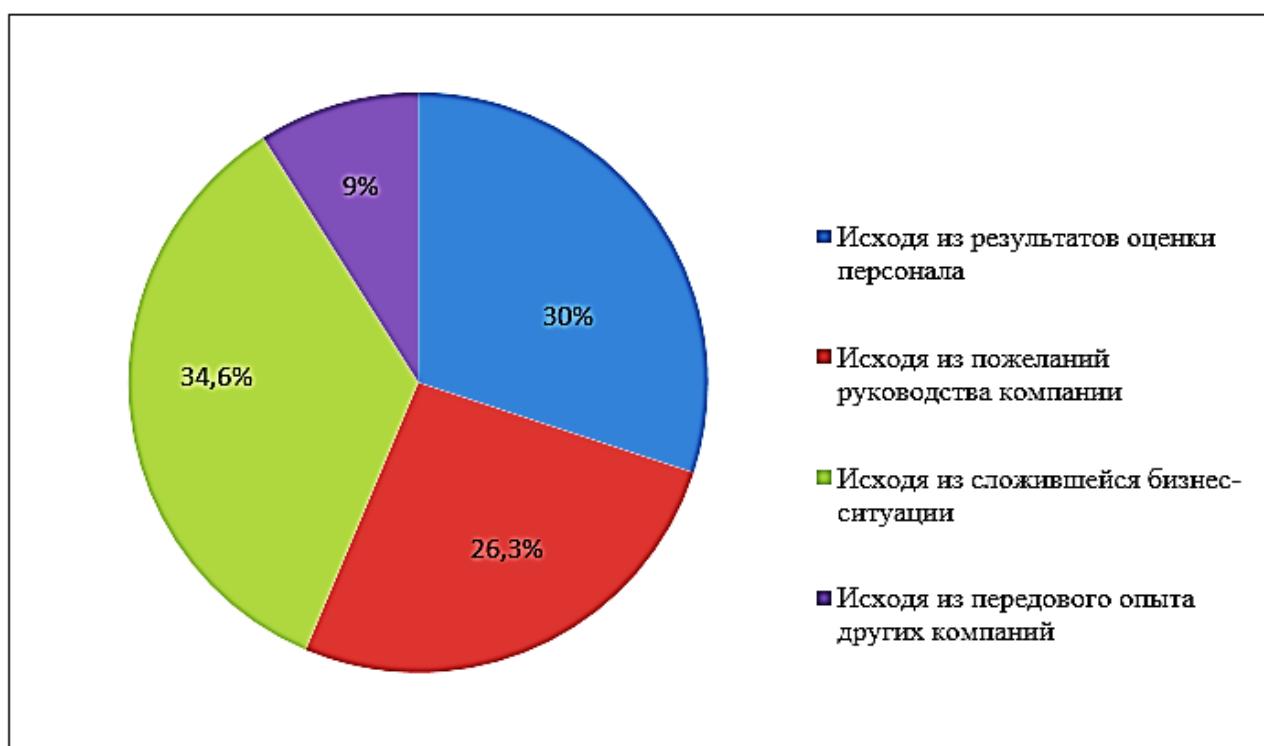


Рис. 2. На чем основывается подбор тем и форматов обучения  
сотрудников Вашей организации?

Из рис. 2 видно, что большинство компаний (34,6%) предпочитают выбирать темы и форматы обучения, исходя из сложившейся бизнес-ситуации, на втором месте находятся организации (30%), которые действуют исходя из результатов оценки персонала. Но процесс обучения персонала будет более эффективен, если объединить эти два подхода в выборе тем и форматов обучения, а также прибавить к ним передовой опыт других компаний, в том числе и зарубежный, например, японский опыт и его кружки качества. Все это только улучшит положение организации и повысит ее уровень развития в целом.

На рис. 3 представлен следующий вопрос, показывающий результаты, какие форматы обучения предпочитают российские компании.

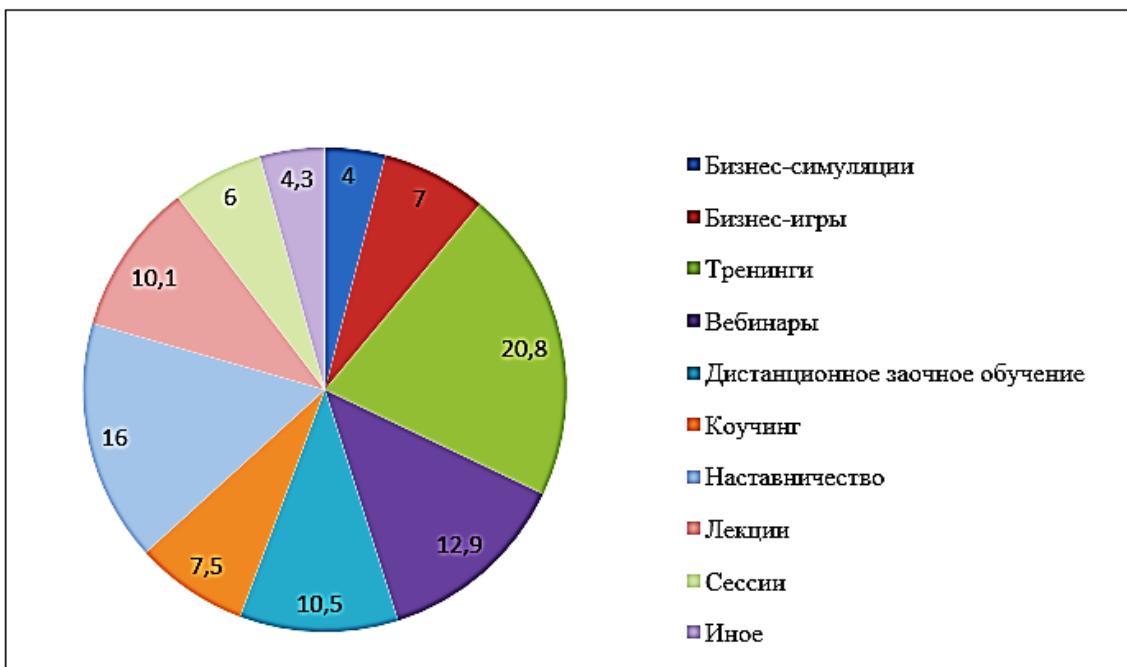


Рис. 3. Какие форматы развития применяются для развития сотрудников Вашей компании?

Данные рис. 3 свидетельствуют, что в российских организациях используются довольно широкий спектр абсолютно разных по направленности и содержанию видов обучения, но в числе приоритетных остается наиболее популярное направление в настоящее время – это тренинги – данную форму отмечают 20,8% респондентов. Тренинг считается наиболее удобным, практическим и активным видом обучения персонала, совмещающий в себе развитие знаний, умений и навыков и социальных установок, но он не является догмой. Второе место соответственно занимают вебинары – 12,9% ответивших, далее следует дистанционное заочное обучение – 10,5%.

Исследуя современную практику реализации кадровой политики в части обучения и развития персонала можно сделать вывод, многие организации осознали тот факт, что тренинги и семинары не являются единственными и самыми эффективными методами развития персонала. Всё больше компаний в настоящее время начинают использовать инновационные формы, модели и методы обучения [2].

Мировой рынок обучения и развития персонала подвержен двум наиболее сильным тенденциям: во-первых, неформальные методы обучения занимают

4 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

---

наибольший объем в смешанном обучении, считающемся единственной концепцией корпоративного обучения, дающем наибольший положительный эффект, заключающийся в повышении заинтересованности персонала к обучению; во-вторых, обучение и развитие персонала постепенно привязывается к долгосрочным целям организации, становясь её стратегической функцией.

Мировые тенденции обучения и развития персонала в той или иной степени проявляются и в практике российских компаний, в числе основных из которых следующие.

1. Растет число компаний, разработавших или разрабатывающих модели компетенций. Популярность моделей компетенций в современных условиях возрастает, а также растет спрос на её оценку и на консалтинговые услуги, и поддержку во внедрении неформальных методов обучения со стороны организаций, предоставляющих данную услугу. Российские организации испытывают сложности в разработке комплексных программ по развитию компетенций. Полученные на тренинге навыки должны развиваться, в том числе и на рабочем месте. Для этого менеджеры по работе с персоналом должны использовать в системе развития неформальные (неаудиторные) методы, такие как коучинг, наставничество, buddy-ing, стажировки, обучение действием, корпоративные конференции, secondment и многое другое, но при этом проявлять настойчивость в создании новых (перспективных) методов обучения присущих именно конкретной организации.

2. Программы развития кадрового резерва набирают обороты. В перспективе будет расти количество компаний, запускающих программы по развитию кадрового резерва, не обращаящих внимания на их эффективность. Такая ситуация будет длиться столько же, сколько и дефицит на рынке труда. Российские специалисты согласны с зарубежными коллегами в том, что развивать кадровый резерв нужно неформальными методами, при этом, отводя тренингам и семинарам минимальный объем в таких программах. В программы по развитию кадрового резерва обязательно должны быть вовлечены топ-менеджеры компаний в

качестве преподавателей и наставников. Кроме этого, необходимо настойчиво реализовывать созданную систему подготовки кадрового резерва [3].

3. Развивается коучинг. До сих пор в России очень мало профессиональных коуч-тренеров. К сожалению, большое количество непрофессиональных коуч-тренеров повлияло на имидж и авторитет данного метода развития персонала.

4. Развивается дистанционное обучение (E-learning). Рост спроса на внедрение дистанционного обучения будет со стороны организаций, готовых инвестировать в данное направление с целью экономии на масштабе. Практика российских компаний свидетельствует, что дистанционное обучение развивается медленно из-за высокой стоимости проектов внедрения, отсутствия высокотехнологичных продуктов e-learning, слабого интернет-покрытия России, а также из-за низкой культуры самостоятельного обучения в нашей стране.

5. Короткие тренинги и выступления спикеров пользуются спросом. Стоит отметить, что спрос на «дискретное» обучение будет расти. Организации, готовые и способные это сделать, получат сильное конкурентное преимущество. У российских организаций есть потребность в программах, которые не требуют отрыва сотрудников от работы на долгое время. Есть устойчивый спрос на такую форму обучения персонала, как однодневные тренинги, мини-тренинги «повышенной» плотности или серия коротких модулей, связанных в одну программу. Еще одной востребованной формой является выступление тренеров, консультантов, спикеров на корпоративных конференциях.

6. Развитие корпоративных университетов. После некоторого затишья на российском рынке снова вспомнили о корпоративных университетах. Это отчасти связано с тем, что системы обучения все чаще привязывают к стратегии бизнеса, а это является одним из основных признаков корпоративного университета. Но есть и другой фактор – маркетинговая составляющая обучения. Это подталкивает компании к созданию корпоративных университетов, так как это является брендом, привязкой к стратегии организации, а также он является транслятором корпоративных ценностей и культуры через свои программы.

Подводя итог анализа реализации подходов к системе развития персонала в российской практике можно сделать вывод, что в современных условиях необходимо будет сфокусировать обучение и развитие на трех основных областях: управление знаниями, управление производительностью и изменение поведения. Тренерам предлагается пройти повышение квалификации и стать консультантами, имеющими способность работать во всех сферах деятельности организации, а также они должны будут понимать её ключевые процессы, показатели и движущие факторы. Обучение вне рабочего места будет постепенно сокращаться, а применение дистанционного обучения (E-learning) будет расширяться.

### ***Список литературы***

1. Дмитриев М.Е. Особенности обучения персонала организации // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – №15. – С. 300–303.
2. Макашева Н.П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – №345. – С. 153–157.
3. Никулина Ю.Н. Роль бизнеса в подготовке молодых специалистов для инновационной экономики региона // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – №4 (165). – С. 102–108.