Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

Программы профессионального развития как фактор результативности сотрудников

Выпускная квалификационная работа

студентки 4-го курса бакалаврской программы,

профиль «Управление человеческими ресурсами»

Мазур Людмилы Викторовны

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом

Цыбова Виктория Сергеевна

Санкт-Петербург

2023

Заявление о самостоятельном характере курсовой работы

Я, Мазур Людмила Викторовна, студентка 4 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», траектория «Управление человеческими ресурсами»), подтверждаю, что в выпускной квалификационной работе на тему «Влияние профессионального развития сотрудника на его результативность», представленной для публичной защиты в июне 2023 г., не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки. Я ознакомлена с действующим в Высшей школе менеджмента СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления за курсовую работу оценки «неудовлетворительно».

Мазур Л.В. 01.03.2023

 (Подпись студента с расшифровкой) (Дата)

**Оглавление**

[Введение 4](#_Toc136271371)

[Глава 1. Теоретические основы профессионального развития сотрудников и управления их результативностью 8](#_Toc136271372)

[1.1 Управление человеческим капиталом организации 8](#_Toc136271373)

[1.2 Профессиональное развитие сотрудников 15](#_Toc136271374)

[1.3 Результативность сотрудника 20](#_Toc136271375)

[1.4 Определение взаимосвязи между профессиональным развитием и результативностью сотрудника 24](#_Toc136271376)

[Глава 2. Методологические основы исследования 26](#_Toc136271377)

[2.1 Описание методов сбора и анализа данных 26](#_Toc136271378)

[2.2 Описание выборки 27](#_Toc136271379)

[Глава 3. Результаты исследования и практические рекомендации 33](#_Toc136271380)

[3.1 Результаты исследования 33](#_Toc136271381)

[3.2 Рекомендации 36](#_Toc136271382)

[Заключение 38](#_Toc136271383)

[Список литературы 40](#_Toc136271384)

[Приложение 1 43](#_Toc136271385)

[Приложение 2 44](#_Toc136271386)

[Приложение 3 47](#_Toc136271387)

[Приложение 4 48](#_Toc136271388)

# **Введение**

С каждым днем бизнес-ландшафт во всем мире меняется в ответ на внедрение компаниями технологических инноваций и рост требований к конкурентным преимуществам компаний. В связи с этим возрастает и важность профессионального развития сотрудников. Компании разрабатывают программы профессионального развития сотрудников для того, чтобы обеспечить их новыми профессиональными компетенциями, которые позволят сотруднику достигнуть успеха на рабочем месте и даже подготовить его к тому, чтобы он взял на себя дополнительные обязанности внутри компании. В последнее время программы профессионального развития сотрудников становятся более популярными, комплексными и необходимыми для поддержания компанией конкурентоспособности на рынке.

По словам Стива Хаутера, вице-президента по обучению и развитию в организации «The learning experience», профессиональное развитие может контролировать готовность сотрудника внести свой вклад в развитие компании независимо от того нужно ли компании адаптироваться к новой стратегии, расширению или к другим изменениям. Чтобы не отставать от быстрых изменений в деловом мире, необходимо стимулировать сотрудников к прохождению курсов квалификации и принятию новых вызовов.

Чтобы показать результативность сотрудник должен быть уверен в том, что он делает на работе, это является причиной к самосовершенствованию, и именно поэтому люди заинтересованы в профессиональном развитии. Уверенность может привести к достижению более высоких результатов на рабочем месте.

Также, профессиональное развитие улучшает знания, навыки, умения сотрудников и их удовлетворенность работой, что приводит к снижению текучести персонала.

Однако на результативность сотрудников могут влиять и другие факторы, такие как поддержка со стороны руководства, организационный климат, рабочая среда.[[1]](#footnote-1)

Проанализировав академическую и бизнес-литературу и выявив тренды, описанные выше, была сформулирована проблема, исследуемая в рамках данной выпускной квалификационной работы: с одной стороны, уже и так выявлено множество факторов, положительно влияющих на результативность сотрудников, однако программы профессионального развития не всегда выделяются как один из факторов; с другой стороны, программы профессионального развития могут требовать немалых инвестиций и не всегда есть гарантия, что эти инвестиции окупятся.

**Актуальность** данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что в настоящее время многие соискатели обращают внимание на то, предоставляет ли работодатель возможности профессионального развития или нет. Компании также могут быть заинтересованы в предоставлении возможностей профессионального развития, так как это может позволить удерживать более талантливых и эффективных сотрудников и, в целом, может повысить удовлетворенность сотрудников и снизить текучесть. Однако, не все компании могут быть уверены в том, стоит ли инвестировать в программы профессионального развития, так как данное решение все же несет за собой определенные риски. Целью профессионального развития является предоставление сотрудникам возможности приобрести такие знания, умения, навыки и профессиональные компетенции, которые будут полезны для них в будущем, так как профессиональное развитие направлено именно на рост сотрудников в компании. Всё, что сотрудник получает от профессионального развития пополняет его человеческий капитал, который, в свою очередь, составляет часть интеллектуального капитала организации. Следовательно, для повышения эффективности работы организации важно обращать внимание и на индивидуальные показатели результативности сотрудников и их таланты, которые можно улучшить или развить, обогатив человеческий капитал каждого сотрудника посредством профессионального развития.

В настоящее время, когда бизнес-среда постоянно подвергается изменениями, необходимо всегда оставаться актуальным. К сожалению, не все компании понимают, что обучение и развитие персонала важны для поддержания результативности сотрудников в постоянно изменяющихся условиях, и отдел обучения и развития персонала становится одним из первых отделов, затраты на который сокращают, из-за чего становится проблематичным исполнять свой функционал в полной мере. Хотя именно профессиональное развитие является инструментом для формирования профессиональных компетенций будущего, повышения результативности сотрудника, достижения конкурентного преимущества и устойчивости в текущей динамичной бизнес-среде.

**Цель** данной работы заключается в том, чтобы измерить и проанализировать влияние программ профессионального развития на результативность сотрудника. Для достижения данной цели предполагается решение следующих **задач**:

* Изучение теоретических основ профессионального развития и результативности сотрудников.
* На основе анализа академической литературы и бизнес-литературы построение модели однофакторного дисперсионного анализа для последующего анализа характера взаимосвязи между уровнем использования профессионального развития и результативностью сотрудника.
* Разработка и проведение анкетного опроса среди сотрудников компании Х, чтобы оценить их опыт прохождения программ профессионального развития и оценить их результативность.
* На основе полученных данных проведения корреляционного анализа, чтобы выявить наличие или отсутствие взаимосвязи между программами профессионального развития и результативностью сотрудников. А также проведение однофакторного дисперсионного анализа (ANOVA), чтобы определить характер взаимосвязи и измерить силу влияния программ профессионального развития на результативность сотрудников.
* Сделать релевантные выводы по результатам исследования.

Таким образом, предполагаемым результатом данной работы будет подтверждение факта существования связи между профессиональным развитием и результативностью сотрудника; описание взаимосвязи между ними.

**Объектом** данного исследования – сотрудники компании Х, а **предмет** исследования – взаимосвязь между программами профессионального развития компании Х и результативностью сотрудников.

В данной работе используются количественные методы исследования, а именно анкетный опрос среди сотрудников компании Х, также компанией была предоставлена оценка результативности сотрудников. Данные методы позволят оценить взаимосвязь между программами профессионального развития и результативность сотрудников с использованием корреляционного анализа и однофакторного дисперсионного анализа.

Основная часть выпускной квалификационной работы состоит из трех глав. Первая глава посвящена анализу академической и бизнес-литературы с целью рассмотрения подходов к управлению человеческим капиталом организации, в частности посредством профессионального развития персонала, а также описанию понятия, преимущество и недостатков внедрения программ профессионального развития, как для сотрудников, так и для организации; основных элементов системы управления результативностью сотрудников. Также, на основе академической литературы в главе рассмотрена взаимосвязь программ профессионального развития и результативности сотрудников, на которой строится практическая часть данной выпускной квалификационной работы. Более того, в данной главе рассмотрены такие теории и модели, как теория человеческого капитала, ресурсная концепция, модель АМО, позволяющая проанализировать практики управления человеческими ресурсами с точки зрения их влияния на способности, мотивацию и возможности сотрудника, циклическая модель «Планируй-Выполняй-Проверяй-Действуй». Также, в первой главе была выдвинута гипотеза, тестируемая в рамках данного исследования.

Вторая глава посвящена описанию эмпирического исследования, в частности описанию процесса сбора данных, обоснованию статистических инструментов, выбранных для анализа данных, описанию выборки респондентов, принявших участие в исследовании.

Третья глава посвящена описанию результатов статистического анализа, на основе собранных данных, полученных благодаря анкетному опросу и содействию компании Х. А именно в данной главе представлена оценка результативности сотрудников, выявленной на основе опроса; оценка результативности сотрудников, оцененная организацией с использованием коэффициентов KPI, выводы по корреляционному анализу и однофакторному дисперсионному анализу. Также, на основании полученных результатов в данной главе приведены рекомендации о том, на что следует обратить внимание для того, чтобы повысить результативность сотрудников.

# Глава 1. Теоретические основы профессионального развития сотрудников и управления их результативностью

## Управление человеческим капиталом организации

С течением времени развиваются новые технологии, возрастает доля умственных функций человека в процессах производства. Такие традиционные факторы производства, как земля, труд и капитал, в частности, физический капитал: оборудование, здания, деньги становятся скорее сдерживающей силой, в то время как знания становятся одним из важнейших факторов производства (Дракер, 1988), который формирует основу для конкурентных преимуществ организации и участвует в создании экономической ценности.

Так как знания стали основным фактором конкурентного преимущества в современной экономике, высокое распространение получили высокотехнологичные и наукоемкие производства. Современная экономика отличается усложнением технологических производственных процессов, которые основываются на использовании профессиональных знаний и информации. Таким образом, в последнее время возросло внимание к интеллектуализации труда, что подразумевает под собой процесс непрерывного обогащения компании знаниями, процесс использования интеллектуальных способностей и процесс формирования интеллектуально значимого опыта. Также, это ведет к необходимости внедрения новых подходов к измерению эффективности организации и результативности ее сотрудников.

Исследованием интеллектуального капитала занимались как русские (В.Л. Макаров, С.А. Айвазян, М.Ю. Афанасьев и другие), так и зарубежные ученые (Э. Брукинг, Б. Лев и другие). В данной работе я буду использовать следующее определения интеллектуального капитала:

Интеллектуальный капитал – это комбинация нематериальных активов, где нематериальный актив – это любой актив, который не имеет физической или финансовой формы, но принадлежит организации и приносит будущие экономические выгоды этой организации (Д.Л. Волков, Т.А. Гаранина, 2006).

Многие исследователи (Дин и Кречмер, 2007[[2]](#footnote-2); Кастро и др., 2011[[3]](#footnote-3)) приходят к выводу, что интеллектуальный капитал стал ключевым ресурсом в получении конкурентного преимущества в компании. Хотя менеджеры понимают, что интеллектуальный капитал компании является движущей силой успеха, эта тема еще не изучена со всех точек зрения.

Проблему интеллектуального капитала начали изучать лишь несколько десятилетий назад, однако данная проблема уже доказала свою важность и актуальность. В 1997 году Эдвинссон, один из первых практиков, который попытался идентифицировать и измерить интеллектуальный капитал, посвятил исследовательскую работу развитию интеллектуального капитала в компании финансовых услуг Skandia AFS. Эта компания была первой, кто создал подразделение интеллектуального капитала в 1991 году. Руководство Skandia AFS понимало, что для устойчивой долгосрочной работы крайне важно управлять, поддерживать и развивать ресурсы, стимулирующие креативность и профессиональное развитие.[[4]](#footnote-4)

Управление интеллектуальным капиталом отличается и иногда даже сложнее, чем управление любым другим капиталом (физическим или финансовым), но оно так же важно для достижения более высоких результатов.

Согласно ресурсной концепции, более выгодно использовать внешние возможности организации, применяя внутренние ресурсы и способности, вместо того, чтобы пытаться приобрести новые навыки, которые будут использоваться для различных внешних возможностей. Ожидается, что именно нематериальные и человеческие ресурсы будут способствовать достижению и удержанию конкурентного преимущества компании и высокой производительности.[[5]](#footnote-5)

Также, интерес исследователей к человеческому капиталу как стратегическому ресурсу возник вследствие развития и применения в стратегическом управлении организацией ресурсной концепции (RBV). В большинстве случаев в ходе стратегического анализа исследователи подвергают VRIO-анализу ресурсы фирмы. Для того, чтобы определить стратегические последствия использования того или иного ресурса фирмы в качестве конкурентного преимущества, аналитики проверяют его на соответствие следующим критериям: ценный, редкий, дорогостоящий при имитации, используемый организацией. Человеческий капитал как раз выделяется как ресурс, который может позволить организации достичь конкурентного преимущества и, в конечном счете, повысить производительность фирмы.[[6]](#footnote-6) Основная идея заключалась в том, что человеческий капитал может быть потенциальным источником конкурентного преимущества. Во-первых, потому что как ресурс человеческий капитал может быть ключевым фактором, который будет влиять на качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг или влиять на эффективность бизнес-операций. Таким образом мы подтверждаем ценность человеческого капитала для организации. Во-вторых, человеческие ресурсы, чьи знания, навыки, умения, компетенции представляют собой человеческий капитал организации, неоднородно распределены между компаниями на рынке, то есть ресурсы человеческого капитала могут быть редкими. В-третьих, дорогую стоимость или трудность имитации ресурсов человеческого капитала можно обосновать тем, что такие факторы, как специфичность, социальная сложность, причинно-следственная неоднозначность ограничивают поток ресурсов человеческого капитала и препятствуют их копированию другими.[[7]](#footnote-7)

Чтобы получить и поддерживать конкурентное преимущество, необходимо стратегическое управление интеллектуальным капиталом. Знания, опыт, навыки, корпоративная культура, интеллектуальные способности должны быть развиты и использованы внутри организации.[[8]](#footnote-8) Каждая организация, стремящаяся к достижению конкурентного преимущества, должна проанализировать текущий уровень своего интеллектуального капитала и разработать способы по его увеличению до желаемого уровня. Это может включать внедрение системы обучения, системы стимулирования персонала, хорошо отлаженную информационную инфраструктуру, поддержание вовлеченности сотрудников и спонсирование программ профессионального и личностного развития.

Интеллектуальный капитал собирается из различных источников: сотрудников, бизнес-процессов, заинтересованных сторон компании.

Таким образом, интеллектуальный капитал можно разделить на три типа: человеческий капитал, социальный капитал, структурный капитал.

1. Структура интеллектуального капитала

Структурный или организационный капитал – это институционализированные знания самой организации. Волков и Гаранина (2006) определяют структурный капитал не просто, как знания, а как совокупность процессов и механизмов, которые позволяют компании получать экономическую прибыль от знаний и информации, не выходящих за пределы организации. Примерами структурного капитала являются внутренние процессы и рутины компании, корпоративная культура и ценности, IT-инфраструктура, документация, базы данных, неявные знания и интеллектуальный материал.

К социальному или отношенческому капиталу относятся взаимосвязи между людьми, которые могут осуществляться между сотрудниками, между сотрудниками и руководством и в качестве взаимосвязи с клиентами и внешними агентами (покупателями, поставщиками и прочими заинтересованными сторонами). Социальный капитал может принадлежать, как организации как часть корпоративной культуры, которая определяет характер взаимодействия и общения между сотрудниками, так и самим сотрудникам, так как социальный капитал строится из межличностных отношений каждого сотрудника.

Самым ключевым для данной работы является человеческий капитал, поэтому он будет рассмотрен подробнее, чем другие составляющие интеллектуального капитала. Более того, согласно исследованиям (Кабрита и Бонтис, 2008[[9]](#footnote-9); Эдвинссон и Мелон, 1997[[10]](#footnote-10); Нонака и Такеучи, 1995[[11]](#footnote-11)), человеческий капитал можно рассматривать как ключевой элемент интеллектуального капитала, который является одним из наиболее влиятельных факторов для поддержания конкурентного преимущества компании.

Человеческий капитал – это знания, навыки и умения сотрудников: технические знания, навыки, умения и soft skills. Человеческий капитал полностью принадлежит сотрудникам.

Будучи наиболее активным организационным ресурсом человеческий капитал представляет собой сотрудников как способную и интеллектуальную рабочую силу, которая будет способствовать развитию, выживанию и поддержанию устойчивости организации. Знания, навыки, умения, которые он в себя включает, необходимы для управления другими формами и видами капитала, технологиями, материалами, активами в целях производства товаров и оказания услуг. Человеческий капитал понимается как организационный ресурс, включающий в себя знания, навыки, образование, профессиональные компетенции, мотивацию, здоровье, личные отношения и отношения сотрудников к работе (Джеффри, 2014). Человеческий капитал сотрудника – это сочетание в сотруднике таких качеств: энергия, интеллект, целеустремленность, позитивное поведение, приверженность и надежность, командная работа, обучаемость и легкая адаптация к новым стратегиями и способам ведения дел, креативность, - которые впоследствии могут быть развиты посредством создания специальной подходящей среды, которая стремительно улучшит обучение и применение новых знаний, идей, навыков, поведения и установок, связанных с работой (Фитц-енц, 2009). Таким образом, можно сделать вывод, что человеческий капитал организации – это сумма личного капитала всех сотрудников, относящаяся к уровню образования, опыту работы, компетентности, приверженности делу и внутренней мотивации, которые повышают ценность выполняемой работы и предоставляемого продукта или услуги.

Исследователи стратегического человеческого капитала рассматривают человеческий капитал как индивидуальный ресурс каждого сотрудника, который связан со способностью фирмы создавать экономическую ценность.[[12]](#footnote-12)

Данная точка зрения уделяет особое внимание экономической полезности базовых индивидуальных знаний, навыков, умений и других характеристик каждого сотрудника, в частности делается сильный акцент на личностные черты и интересы (KSA), которые лежат в основе человеческого капитала организации. Следовательно, только те KSA, которые участвуют в генерации экономической ценности фирмы, рассматриваются в качестве ресурсов человеческого капитала. Также, присутствует существенный акцент на внедрение знаний, навыков, умений и других характеристик в производственные процессы фирмы. Другими словами, исследования стратегического человеческого капитала подчеркивают то, что, используя человеческий капитал, организация использует управление по целям, чтобы повлиять на результативность сотрудника.

Успех организации во многом зависит от ее человеческого капитала (Чен и Лен, 2005), который влияет на результативность сотрудников и определяет эффективность организации (Уэзерли, 2003). Однако производительность сотрудника возрастает и оптимизируется только тогда, когда человеческий капитал подкрепляется другими факторами: система вознаграждения, рабочее место, оборудование, благоприятная окружающая среда, безопасность труда и т.д. Данные факторы влияют не только на результативность сотрудников, но и на организационный капитал. Результативность сотрудников имеет тенденцию увеличиваться, когда человеческий капитал дополняется организационным капиталом. Поддержка человеческого капитала организационным является необходимым требованием для того, чтобы сотрудники были более продуктивными. Более того, организационный капитал важен и способен влиять на производительность труда сотрудников только при наличии у них человеческого капитала. Это связано с тем, что организационный капитал статичен и может быть полезен и принести результат только при использовании его сотрудниками. Таким образом, человеческий капитал становится наиболее активным фактором, который определяет результативность сотрудников. Без него движение организации вперед осуществляться не будет.

Исследователи признают потенциал влияния человеческого капитала на результаты деятельности фирмы. Однако, основное внимание все же уделяется не самой природе человеческого капитала, а практикам управления персоналом, в частности человеческим капиталом, связанным с развитием человеческого капитала.[[13]](#footnote-13) Таким образом, согласно теории человеческого капитала и ресурсной концепции, человеческий капитал можно назвать посредником, который объясняет взаимосвязь между системами управления человеческими ресурсами и результативностью сотрудника.

В дополнение, для управления персоналом компанией может быть применена модель AMO (Ability, Motivation, Opportunity), которая также объясняет взаимосвязь HR практик с результативностью сотрудника посредством анализа практик управления человеческими ресурсами, которые оказывают влияние на способности сотрудника, мотивацию и возможности (Рис. 1):

1. Модель AMO

Основная идея модели AMO заключается в том, что если один из компонентов модели отсутствует, то наиболее вероятным исходом будет снижение результативности, однако, если присутствуют все три компонента, то результативность будет повышена. Таким образом, если компания будет уделять внимание всем аспектам данной модели и приоритезировать их, то компания может добиться большего успеха, оптимизируя их под свои нужды. Также, специалисты по управлению персоналом могут использовать индивидуальные способности, мотивацию и возможности каждого сотрудника для измерения их результативности.

На основе модели АМО проводились исследования, которые заключались в изучении способностей, мотивации и возможностей для внесения определенного вклада в качестве посредников во взаимосвязи между тремя HR функциями: профессиональное развитие в лице повышения квалификации, повышение мотивации и расширение возможностей HR практик, - и результативностью. Практики, направленные на повышение квалификации, влияют на результативность сотрудника за счет увеличения человеческого капитала (обогащение знаниями, навыками, умениями), а практики, направленные на мотивацию и возможности сотрудников, повышают их результативность за счет действий, направленных на повышение мотивации и расширение прав и возможностей сотрудников.[[14]](#footnote-14)

Рассматривая человеческий капитал, которые представляет собой индивидуальные способности сотрудника, в качестве посредника во взаимосвязи между управлением персоналом и результативностью, основное внимание направлено на то, как повлиять на текущий запас человеческого капитала в организации с помощью наборов или систем HR–практик. Не менее важно обратить внимание на то, что именно в сочетании с мотивацией и возможностями сотрудника внести свой вклад в успех организации, человеческий капитал положительно воздействует на результативность сотрудника.

Большинство стратегических моделей управления человеческими ресурсами, как правило, фокусируются на обычном сотруднике или на совокупности индивидуального человеческого капитала, рассматривая человеческий капитал не как уникальную или взаимодополняющую комбинацию знаний, навыков, умений и других способностей сотрудников, а как среднее значение отдельных компонентов человеческого капитала организации. Основное предположение исследователей заключается в том, что системы управления персоналом ориентированы на среднестатистического работника и обычно не проводят различий между разными типами сотрудников. Хотя, вероятнее всего, не существует единой системы управления персоналом, эффективной для всех сотрудников.

К разным группам сотрудников, которые отличаются друг от друга на основе характеристик их человеческого капитала, могут быть применены разные методы управления персоналом для достижения наилучших результатов. Например, Лепак и Снелл (1999[[15]](#footnote-15), 2002[[16]](#footnote-16)) предложили четыре способа трудоустройства, основанные лишь на двух характеристиках человеческого капитала: стратегической ценности и уникальности. Другие исследователи проводили аналогичное различие между основными и вспомогательными сотрудниками[[17]](#footnote-17) и показали, что практика управления персоналом для этих групп тоже дифференцируется.

## Профессиональное развитие сотрудников

Профессиональное развитие сотрудников - это процесс самосовершенствование сотрудников посредством обучения и повышения квалификации, направленное на улучшение их знаний, навыков и профессиональных компетенций. Целью профессионального развития является обеспечение сотрудникам возможностей роста в своей карьере, в том числе и вертикальная и горизонтальная ротация персонала; возможности оставаться востребованными на своих текущих должностях; повышение их производительности, а также увеличение успешности организации в целом.

Существует множество видов возможностей для профессионального развития, которые организации могут предоставить своим сотрудникам. Некоторые из наиболее распространенных включают мастер-классы, конференции, семинары, вебинары, онлайн-курсы, коучинг и наставничество. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, и организации следует выбрать тот метод, который наиболее соответствует потребностям и возможностям ее сотрудников.

Одним из основных преимуществ профессионального развития персонала является то, что большинство инициатив по развитию персонала может принести организации определенные выгоды. Программы повышения квалификации, которые варьируются от сертификации до возмещения расходов на прохождение или до обучения базовым профессиональным компетенциям, сопряжены с определенными затратами для организации, которые, в свою очередь, могут быть рассмотрены сотрудником как выгода. Осведомленность персонала о всех аспектах и возможностях профессионального развития может привести к большей лояльности к организации. Также, внедрение программ профессионального развития может повысить удовлетворенность работой и показатели удержания персонала. Сотрудники, которые видят возможность роста в своей карьере, склонны оставаться в организации на долгосрочной основе. Также, профессиональное развитие может усилить уверенность сотрудника в самом себе. Изучение новых навыков и умений или углубленное изучение уже имеющихся может сделать сотрудника более уверенным в себе и создаст более комфортные условия для исполнения обязанностей на должности по мере расширения знаний. Например, работая в компании продолжительное время, сотрудник обладает большими знаниями, чем, когда начинал. Уверенность при выполнении своих обязанностей желательна для сотрудников, так как тогда они с большей вероятностью примут новые вызовы и обоснованные решения и проявят лидерские качества. Предоставление возможностей для профессионального развития показывает сотрудникам, что организация заинтересована в их росте и развитии и инвестирует в это, что может способствовать формированию лояльности и приверженности к организации.

Еще одним преимуществом профессионального развития является то, что оно может повысить качество работы и производительность. В частности, благодаря профессиональному развитию становится возможным развитие, как жестких (hard skills), так и мягких (soft skills) навыков. Hard skills представляют собой такие знания, которые относятся к конкретной работе и которые можно измерить, например, знание иностранного языка или знание какого-либо языка программирования для последующего анализа данных. В то же время soft skills – это трудноизмеримые навыки, которые походят на личные привычки, например, навыки общения. Профессиональное развитие в рамках soft skills позволяет улучшить коммуникативные навыки сотрудника с помощью таких мероприятий, как семинары, вебинары, конференции, мастер-классы, волонтерские мероприятия и другие. На такие мероприятия, как правило, приглашаются эксперты из отрасли компании, что делает данные мероприятия ценным инструментом, чтобы познакомиться с экспертами и влиятельными лицами в конкретной области. Когда сотрудники получают доступ к новым знаниям и навыкам, они могут применять их в своей работе, что приводит к повышению производительности, результативности и эффективности работы, а также позволяет сотруднику стать экспертом в своей области, поделиться своими знаниями с новыми сотрудниками или открыть для себя возможности карьерного роста. Это, в свою очередь, может принести пользу организации в целом и спровоцировать движение вперед.

Профессиональное развитие также помогает организациям оставаться конкурентоспособными. В текущей быстро меняющейся бизнес-среде важно быть в курсе последних тенденций, технологий и передовых практик. Инвестируя в профессиональное развитие персонала, организации могут гарантировать, что их сотрудники обладают актуальными знаниями и навыками, необходимыми для поддержания конкурентоспособности в изменяющихся условиях.

1. Преимущества профессионального развития в организации

В заключение следует отметить, что профессиональное развитие персонала является важнейшим аспектом успеха организации. Предоставляя возможности для постоянного обучения, организации могут повысить удовлетворенность работой и показатели удержания персонала, повысить качество работы и оставаться конкурентоспособными в своей отрасли. В случае правильного проведения программы профессионального развития, ее результаты могут стимулировать, как индивидуальный рост сотрудника, так и организации в целом.[[18]](#footnote-18)

Несмотря на все преимущества профессионального развития не мало важно отметить и недостатки, сопутствующие его внедрению и осуществлению.

Во-первых, развитие занимает время. Обычно это время вычитается из рабочего дня, что может повлиять на уровень работы и производительность сотрудника. В зависимости от того, сколько людей проходит тренинг или программу повышения квалификации, это может повлиять на ход работы. Если компания занимается развитием целой команды в течение дня, это означает полную остановку работы данной команды на день, а в зависимости от размеров бизнеса, например, если бизнес небольшой, это может означать полную потерю бизнеса на день. В таком случае профессиональное развитие может дорого обойтись не только с точки зрения финансовой составляющей, но и с точки зрения производительности.

Во-вторых, профессиональное развитие никогда не бывает бесплатным. Даже если оно будет внутренним, компания понесет расходы хотя бы на оплату труда сотрудника, отвечающего за данное мероприятие. Внешние курсы повышения квалификации могут быть дорогостоящими, однако у компании может не быть бюджета для их проведения. Однако стоимость обучения – не единственная денежная проблема. Бывает, что, после прохождения курсы повышения квалификации, расширив свои навыки и возможности, сотрудники могут ожидать компенсации за это достижение.

В-третьих, невозможно гарантировать, что инвестиции в профессиональное развитие принесут организации ожидаемую отдачу. Результаты могут зависеть от многих факторов, включая качество курсов, способности сотрудников к применению изученных знаний на практике и т. д.

1. Недостатки профессионального развития для организации

Помимо недостатков для организации существует несколько недостатков профессионального развития и с точки зрения сотрудников.

Во-первых, не все сотрудники могут получить доступ к курсам повышения квалификации, особенно если организация не может позволить себе организовать такие курсы для всех.

Во-вторых, некоторые сотрудники могут не заинтересоваться профессиональным развитием и не будут мотивированы учиться, что может привести к низкой эффективности курсов.

В-третьих, участие в курсах повышения квалификации может требовать значительного количества времени, что может быть проблемой для занятых сотрудников, особенно если им нужно работать постоянно. Например, во время пандемии у многих фармацевтов не было времени завершить свою деятельность по выполнению программы долгосрочного профессионального развития, поскольку 62% уже работали сверхурочно во время первого карантина.[[19]](#footnote-19)

1. Недостатки профессионального развития для сотрудников

Несмотря на эти недостатки, профессиональное развитие сотрудников является важным фактором для успешной работы организации и для личного и профессионального роста сотрудников.

Чтобы подчеркнуть важность и актуальность профессионального развития для компаний мной были проанализированы некоторые документы:

* Согласно отчету об исследовании "Learning and Development" от компании Deloitte, проведенному в 2022 г., 94% сотрудников утверждают, что они бы остались в компании на более долгий срок, если бы организация инвестировала в их профессиональное развитие.[[20]](#footnote-20)
* Опрос, проведенный компанией Gallup, показал, что 87% миллениалов считают профессиональное развитие и карьерный рост важными критериями при выборе работодателя.[[21]](#footnote-21)

## Результативность сотрудника

Результативность сотрудника – это способность сотрудника достигать целей и задач, которые ему были поставлены, и приносить пользу компании. Это важнейший фактор успеха любого бизнеса, поскольку результативность работы каждого сотрудника способствует общему успеху компании. Она измеряется по результатам работы сотрудника и может быть определена как соотношение между тем, что сотрудник сделал, и тем, что ему было поручено сделать.

Результативный сотрудник проявляет высокий уровень производительности и эффективности в своей работе, достигая поставленных целей в соответствии с установленными сроками.

Для измерения эффективности работы сотрудников могут использоваться различные показатели и методы. Некоторые организации используют ежегодные или полугодовые обзоры производительности (performance review), когда работа сотрудника оценивается на основе конкретных целей и задач в области производительности. Другие компании используют ключевые показатели эффективности (KPI) для отслеживания работы сотрудников в режиме реального времени, измеряя такие факторы, как объемы продаж, рейтинги удовлетворенности клиентов и объем производства.

Управление результативностью часто используются для того, чтобы помочь сотрудникам улучшить качество своей работы и повысить свою производительность. Термин «управление результативностью» появился и получил широкое распространение в сфере управления человеческими ресурсами в начале 1990-х гг. В то же время зарождается управление по целям, принципы оценки и пересмотра результативности труда, а также оплата труда в зависимости от результатов. В настоящее время управление результативностью определяется как системный процесс, который способствует эффективному управлению отдельными работниками и/или командами, для достижения наивысшего уровня результативности (Армстронг и Бэрон, 2021). Таким образом, в контексте системы управления результативностью компания определяет цели, которые необходимо достичь, и основные аспекты организации работы, обучения и развития сотрудников, которые непосредственно ведут компанию к достижению поставленных целей. В частности, управление результативностью в компании обеспечивает сотрудникам обратную связь об их работе, определяют области, в которых они могут совершенствоваться, и помогают им ставить цели для будущей работы.

Управление результативностью осуществляется в организации непрерывно. Этапы данного процесса соответствуют циклической модели Уильяма Деминга «Планируй-Выполняй-Проверяй-Действуй».

1. Цикл управления результативностью

Более подробно остановимся на каждом элементе цикла:

* План: данный этап представляет собой согласование целей, профессиональных компетенций и особенностей поведения сотрудников; включает в себя разработку индивидуальных планов развития и мотивации сотрудников.
* Действие – этап реализации поставленных задач в соответствии с заданными требованиями.
* Контроль – мониторинг всех действий, наблюдение за реакциями на новые требования.
* Рассмотрение: так как процесс управления результативностью является непрерывным, на этапе рассмотрения происходит разбор промежуточных результатов и достижений, а также обсуждение альтернативных действий, которые могут повлиять на результативность. После этого цикл запускается снова.

Существует несколько факторов, которые могут повлиять на результативность сотрудника. Одним из наиболее важных является удовлетворенность работой, на которую могут влиять такие факторы, как гарантия занятости, рабочая среда и возможности для роста и продвижения по службе. Недостаточная удовлетворенность работой может привести к снижению мотивации и производительности, в то время как высокий уровень удовлетворенности работой может привести к повышению вовлеченности и производительности труда. В данном случае нерезультативность сотрудника – не его вина. На качество работы, помимо низкой квалификации и мотивации сотрудника, могут влиять плохая организация рабочих процессов, некорректное распределение заданий, другими словами, некомпетентность руководства.

Чтобы повысить результативность сотрудника руководителю следует детально и прозрачно описать ожидаемые результаты труда; разработать адекватные требования труда; учитывать профессиональные компетенции, знания и навыки сотрудников, распределяя задачи между ними; выполнять функции ментора и коуча – помогать сотрудникам проявлять свои таланты, разъяснять сложные задачи, поощрять успехи.

Другие факторы, которые могут повлиять на результативность сотрудников, включают возможности обучения и развития, общение и обратную связь от руководителей, а также стимулы и вознаграждения за хорошую работу. Организации, которые уделяют приоритетное внимание профессиональному развитию сотрудников, обеспечивают частую и конструктивную обратную связь и предлагают конкурентоспособные пакеты компенсаций и льгот, с большей вероятностью будут иметь высоко мотивированных и продуктивных сотрудников.

Чтобы увеличить результативность, необходимо обратить внимание на текущую результативность. При управлении результативностью на этапе планирования необходимо выделить критерии оценки результативности. Их можно разделить на 5 категорий:

1. Финансовые показатели: выручка, прибыль, затраты.
2. Результаты деятельности: количество единиц продукции, которое было произведено сотрудником; объем производства; объем продаж; количество новых клиентов, которых сотрудник привлек в организацию.
3. Изменения: реализация проекта, изменение спроса на товары или услуги компании.
4. Обратная связь: от коллег или клиентов.
5. Время: период обработки заказа сотрудником, количество задержек.

Разрабатывая показатели результативности, компании следует придерживаться следующих принципов:

* Показатели должны иметь отношение к результатам труда и поведению сотрудника на рабочем месте.
* Индивидуальные результаты каждого сотрудника должны соответствовать целям организации.
* Каждый сотрудник компании должен обладать возможностями для достижения намеченных результатов.
* При оценке результативности необходимо учитывать актуальные данные.
* Объективная оценка результатов.

В целом, результативность сотрудников является важнейшим аспектом успеха любой организации, и она требует пристального внимания и управления для обеспечения вовлеченности, мотивации и эффективности сотрудников. Инвестируя в системы управления результативностью, предоставляя возможности для профессионального роста и развития и создавая позитивную и благоприятную рабочую среду, организации могут помочь своим сотрудникам полностью раскрыть свой потенциал и достичь поставленных целей.

## Определение взаимосвязи между профессиональным развитием и результативностью сотрудника

Качество рабочей силы организации определяется качеством ее человеческого капитала, на который можно повлиять и улучшить посредством обучения и развития (Лоттум и Ян, 2014), что приводит к повышению производительности организации. Повысить эффективности организации, гибкость, результативность и инновационный капитал, а именно способность предлагать новые идеи, продукты или услуги, можно путем профессионального развития навыков и компетенций сотрудников. Именно результат повышения значений данных показателей будет наиболее ожидаемой отдачей от инвестиций в человеческий капитал (Бэрон и Армстронг, 2008). Таким образом, знания, навыки, умения, профессиональные компетенции сотрудников могут быть улучшены с помощью обучения и развития, которое считается наиболее соответствующей инвестицией в профессиональное развитие надежного и движущего человеческого капитала (Бэкер, 1993), который, в свою очередь, является базовым фактором, определяющим результативность каждого сотрудника (Ромер, 1990).

Одним из важнейших аспектов профессионального развития навыков и умений сотрудников является фактическая ориентация организации на то, чтобы сотрудник либо стал лучше, как личность, либо как вкладчик человеческого и/или социального капитала в организацию. Внимание, которое компания уделяет своим сотрудникам и их профессиональному развитию, может привести организацию к реализации «пророчества» о повышении результативности работника. Персонал, регулярно получающий обратную связь и запланированное обучение имеют более высокие результаты труда.[[22]](#footnote-22)

Также, существует мнение, что программы обучения и повышения квалификации оказывают умеренное или значительное влияние на повышение результативности сотрудников. Более того, исследования показывают, что сотрудники, имеющие возможность обучения и развития, сообщают о более высоком уровне удовлетворенности работой и приверженности своей организации.[[23]](#footnote-23) Количественное исследование с выдвижением гипотез о том, что между профессиональным развитием и результативностью сотрудника есть положительная связь, было проведено лишь пакистанскими исследователями.[[24]](#footnote-24) В контексте российских компаний исследований такого рода не проводилось, что, вследствие, стало основой для формулировки **исследовательского вопроса** в рамках данной выпускной квалификационной работы:

**RQ**: Каков характер взаимосвязи между уровнем использования программ профессионального развития и результативностью сотрудника?

На основе данного исследовательского вопроса была сформулирована следующая **гипотеза:** между программами профессионального развития и результативностью сотрудников есть положительная взаимосвязь.

# Глава 2. Методологические основы исследования

## 2.1 Описание методов сбора и анализа данных

В Главе 1 была выдвинута гипотеза, тестируемая в рамках данного исследования, а именно гипотеза о характере взаимосвязи между уровнем профессионального развития сотрудников и их результативностью. Исследований такого типа среди российских компаний не было, поэтому данное исследование предполагает сбор первичных данных и использование количественных методов исследования.

Для сбора первичных данных был использован анкетный опрос среди сотрудников российской компании Х. Данный метод позволяет собрать фактическую информацию об исследуемой проблеме. Также, исследование подразумевает определение характера взаимосвязи между измеряемыми величинами и рассчитано на последующее применение однофакторного дисперсионного анализа (ANOVA), именно поэтому данный метод сбора данных является наиболее подходящим. К тому же, в зарубежных количественных исследованиях, в результате которых выявлялся характер взаимосвязи между профессиональным развитием и результативностью сотрудника, тоже был использован анкетный опрос, что указывает на релевантность данного метода сбора данных для исследования.

Для данного исследования была разработана анкета (см. Приложение 1), состоящая из двух блоков вопросов:

1. общие сведения о респондентах – вопросы о поле, возрасте, отделе, наличии опыта прохождения программ профессионального развития.
2. оценка результативности – оценка 11 утверждений по 5-бальной шкале Лайкерта; утверждения были составлены на основе зарубежных исследований об оценке влияния профессионального развития и обучения на результативность сотрудников.

Целью данной анкеты является исследование влияния программ профессионального развития на результативность сотрудников.

Также, компания поделилась данными о ключевых показателях эффективности (KPI), с помощью которых отслеживается результативность сотрудников. Именно на основе этих данных будет проводиться последующий анализ.

В качестве методов анализа данных, полученных в результате анкетного опроса, были выбраны критерий корреляции Спирмена, чтобы выявить наличие корреляции между профессиональным развитием и результативностью сотрудников; и однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA), так как данный метод позволит сравнить средние показатели результативности в двух группах: среди тех, кто прошел программы профессионального развития и среди тех, кто еще этого не сделал, - и определить статистическую значимость гипотезы о том, что существует значительная разница в результативности между двумя группами сотрудников, и если разница существенна, то какая группа работает более эффективно. В данном исследовании будет определена сила влияния профессионального развития на результативность сотрудника. Выбранные методы позволят протестировать гипотезу, которая была выдвинута в ходе данного исследования.

В рамках однофакторного дисперсионного анализа, в качестве зависимой переменной была взята результативность сотрудника, измеренная с помощью KPI, а в качестве фактора – наличие опыта прохождения программ профессионального развития сотрудником в данной компании.

Прежде чем проводить корреляционный анализ и однофакторный дисперсионный анализ необходимо проверить нормальность распределения значений в выборке и подвыборках. Для проверки выборки и подвыборок на нормальность были выбраны критерий Колмогорова-Смирнова, критерий Шапиро-Уилка, а также построение гистограмм.

Анализ данных проводился с помощью программ Excel и SPSS Statistics.

## 2.2 Описание выборки

Анкетный опрос был проведен среди сотрудников офиса компании Х. В опросе приняли участие сотрудники одного департамента, численность которого составляет 84 сотрудника на момент проведения опроса в апреле 2023 года. Из 84 сотрудников в анкетном опросе приняли участие 76 сотрудников, что составляет 90% от общей численности. Соответственно, 8 сотрудников (10%) не прошли опрос (Рис. 6):

1. Данные о долях сотрудников, принявших и не принявших участие в опросе

В анкетном опросе приняли участие сотрудники департамента внешнеэкономической деятельности, который, в свою очередь, состоит из двух отделов: отдела контроля валютных операций, деятельность которого заключается во взаимодействии с клиентами и постановке, снятии, приеме на обслуживание контрактов юридических лиц; отдела сопровождения валютных операций, деятельность которого заключается в составлении и отчетности и вторичной обработке данных, поступающих в систему в результате работы отдела контроля валютных операций. Таким образом, 53 респондента (70%) – сотрудники отдела контроля валютных операций, а оставшиеся 23 респондента (30%) – сотрудники отдела сопровождения валютных операций (Рис. 7):

1. Распределение респондентов по отделам

Из числа респондентов, прошедших опрос, большинство – женщины, численность которых составила 67 человек (88%). Доля мужчин, прошедших опрос, составила 12% - 9 человек (Рис. 8):

1. Распределение респондентов по полу

Офисы данного департамента располагаются в 4 городах России. Бóльшая часть сотрудников располагается в Санкт-Петербурге (41 человек, 54%). Также, офисы компании Х присутствуют в Калининграде (17 человек, 22%), Москве (10 человек, 13%) и Новосибирске (8 человек, 11%), и они также были представлены в выборке (Рис. 9):

1. Географическое распределение респондентов

Минимальный возраст респондентов – 26 лет, максимальный – 49 лет. При этом значительная часть респондентов находится в возрасте от 33 до 45 лет (Рис. 10). Такое распределение можно объяснить тем, что должности предполагают такие входные барьеры, как наличие высшего экономического образования и опыт работы в валютном контроле от двух лет. Более того, новые кандидаты неохотно отдают предпочтение данной компании, так как объем работы большой, а заработная плата ниже средней по рынку.

1. Распределение респондентов по возрастному признаку

В связи с введением санкций против ряда банков в 2022 году, произошел очень большой приток клиентов в данную компанию, соответственно, существенно увеличилась нагрузка на текущих сотрудников, вследствие чего штат был увеличен. Поэтому на данный момент еще не все сотрудники успели пройти программы профессионального развития в данной компании. Таким образом, количество респондентов, прошедших программы профессионального развития, составило 40 человек (53%), не прошедших – 36 человек (47%) (Рис. 11):

1. Данные о долях сотрудников, прошедших и не прошедших программы профессионального развития в компании Х

В таблице 1 показана описательная статистика по KPI, которые отслеживаются и оцениваются руководителями департамента. В таблице приведены минимальное, максимальное и среднее значения KPI:

1. Описательная статистика выборки KPI



В таблице 2, представленной ниже, показана описательная статистика по утверждениям, предложенным респондентам, для оценки их результативности. В таблице представлены минимальные, максимальные и средние показатели оценки уровня результативности.

1. Описательная статистика по результатам оценки результативности



# Глава 3. Результаты исследования и практические рекомендации

## 3.1 Результаты исследования

В результате анализа описательной статистики (Таблица № 2), представленной в главе 2, было принято решение оценить средний уровень результативности сотрудников по каждому из утверждений (Таблица №3):

1. Оценка уровня результативности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Утверждение** | **Среднее** | **Стандартное отклонение** | **Уровень** |
| 1 | Я могу хорошо выполнять свою работу с минимальными затратами времени и усилий. | 3,62 | 1,058 | Низкий |
| 2 | Я беру на себя сложные рабочие задачи без инструкций. | 2,53 | 1,160 | Низкий |
| 3 | Обычно я распределяю свое рабочее время таким образом, чтобы все можно было выполнить вовремя. | 4,03 | 0,673 | Высокий |
| 4 | Я могу отделить основные рабочие задачи от второстепенных. | 4,20 | 0,800 | Высокий |
| 5 | Я держу в уме результаты, которых я должен(а) достичь, выполняя свою работу. | 4,61 | 0,518 | Высокий |
| 6 | Я творчески подхожу к решению новых проблем. | 3,83 | 0,870 | Высокий |
| 7 | Я работаю над тем, чтобы мои профессиональные навыки всегда оставались актуальными. | 3,76 | 1,335 | Высокий |
| 8 | Я не жалуюсь на неважные дела на работе. | 3,18 | 0,668 | Низкий |
| 9 | Я обращаюсь за помощью к коллегам, чтобы разрешить трудности, возникающие во время работы. | 4,43 | 0,822 | Высокий |
| 10 | Мне нравится брать на себя новые обязанности. | 3,49 | 1,013 | Низкий |
| 11 | Я активно ищу способы улучшить свою результативность на работе. | 3,79 | 1,427 | Высокий |
|  | *Средневзвешенное значение* | *3,70* |  | *Высокий* |

Утверждения были оценены респондентами по 5-ти бальной шкале, таким образом, средневзвешенное значение пунктов составило 3,70, что было использовано в качестве стандарта для принятия решения об оценке уровня результативности. Из общего числа 11 утверждений, оценивающих то, как сотрудники выполняют свою работу, 7 утверждений показали высокий результат со средними баллами выше стандарта, а 4 утверждения показали низкую оценку со средними баллами ниже среднего по стандарту. Согласно представленным данным значительная часть сотрудников испытывает небольшие трудности с выполнением работы, затрачивая на это минимально времени и усилий. Сотрудники неохотно берут на себя новые обязанности и сложные задачи без предоставления инструкций и могут быть недовольны тем, что им приходится выполнять не всегда важные дела на работе. Несмотря на это, исходя из данных результатов был заключен вывод, что уровень выполнения работы сотрудниками относительно высок.

Также, для оценки результативности сотрудников в компании используются ключевые показатели эффективности (KPI), описание которых представлено в Приложении 3.

Среднее значение KPI составило 96,84%, что также является высоким результатом (см. Таблица № 1).

 В Таблице № 4 показана взаимосвязь между программами профессионального развития и результативностью сотрудников департамента внешнеэкономического контроля компании Х. По результатам корреляционного анализа Спирмена можно сделать вывод, что существует положительная статистически значимая взаимосвязь между профессиональным развитием и результативностью сотрудников (r = 0,871, p-value < 0,001 при уровне значимости 0,05).

Это означает, что чем больше форм профессионального развития проходят сотрудники, тем больше относительно объема работы и качественнее они справляются со своими обязанностями на рабочем месте.

Данное заключение согласуется с выводом Лоттума и Яна (2014) о том, что на качество выполнения работы сотрудников можно повлиять посредством профессионального развития.[[25]](#footnote-25)

1. Взаимосвязь между профессиональным развитием и результативностью (корреляционный анализ Спирмена)



Для того, чтобы определить насколько сильна взаимосвязь между профессиональным развитием и результативностью сотрудников, измеренных с помощью системы KPI, был применен однофакторный дисперсионный анализ, результаты которого представлены в Таблице № 5:

1. Однофакторный дисперсионный анализ, показывающий силу влияния программ профессионального развития на результативность сотрудников



Средний коэффициент KPI, определяющий результативность сотрудника, для тех респондентов, кто участвовал в программах профессионального развития, составил 107%, в то время как средний коэффициент KPI для тех, кто не проходил программы профессионального развития, составил 85% (см. Приложение 4).

В результате анализа ANOVA было посчитано значение квадрата эта η2 по формуле (1) (см. Приложение 4), что составило 0,8195, что, в свою очередь указывает на большой размер эффекта влияния программ профессионального развития на результативность сотрудников.

Таким образом, прохождение программ профессионального развития оказывает значительное влияние на результативность сотрудников (p-value < 0,05). Это означает, что программы профессионального развития действительно определяют уровень результативности сотрудников на работе. Сотрудники, прошедшие программы профессионального развития, тем самым увеличив свой человеческий капитал, положительно влияют не только на индивидуальный рост сотрудника, но и на развитие организации в целом. Данные выводы согласуются с результатами других исследований, в которых изучалась взаимосвязь профессионального развития и результативности сотрудников.

## 3.2 Рекомендации

Исходя из результатов анкетного опроса, следует обратить внимание на следующие трудности, которые возникают у сотрудников во время работы:

* Вероятно, объем работы велик или это связано с постоянными изменениями в рабочих процессах, так как компания переживает переходный период, из-за чего значительная часть сотрудников отметила, что не всегда может выполнять свою работу с минимальными затратами времени и усилий.
* Сотрудники не выражают интереса к выполнению сложных рабочих задач, если им не предоставляют инструкции к их выполнению. Также сотрудники отнеслись к тому, чтобы брать на себя новые обязанности.
* Сотрудники недовольны тем, что им поручают задачи, которые они считают, не являются особо важными.

Чтобы сократить недовольство сотрудников, следует более равномерно распределять нагрузку между сотрудниками, и, если они тяжело справляются с текущим объемом работы, следует расширить штат. Более того, следует пересмотреть подход к стимулированию сотрудников к выполнению дополнительных и сложных задач и показать сотрудникам преимущества от их исполнения.

Также, следует обратить внимание на то, что средний коэффициент KPI сотрудников, прошедших программы профессионального развития, составил 107%, что превышает норму в 100%, в то время как средний коэффициент KPI сотрудников, не имеющих опыта прохождения программ профессионального развития, 85%. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что необходимо повысить норму некоторых показателей KPI для тех, кто проходил программы профессионального развития, так как большинство из них перевыполняет план. Или инвестировать в программы профессионального развития тех сотрудников, у которых этого опыта не было, чтобы они могли конкурировать с теми, у кого есть опыт прохождения программ профессионального развития в компании Х, что также позволит повысить показатели их результативности.

# Заключение

Исследование, проведенное в рамках данной выпускной квалификационной работы, сосредоточено на взаимосвязи между результативностью сотрудников и программами профессионального развития. В связи с постоянным изменением бизнес-среды, чтобы оставаться конкурентоспособными, организациям необходимо обеспечить персонал теми навыками, которые позволят сотрудникам эффективно выполнять свою работу. Профессиональное развитие позволяет сотрудникам следовать последним тенденциям и технологиям, а также развивать новые навыки и получать те знания, которые помогут им добиться успеха в карьере.

Более того, сами сотрудники заявляют, что нуждаются в возможностях профессионального развития. На современном рынке труда соискатели ищут работодателей, которые готовы инвестировать в их развитие. Соответственно, наличие программ профессионального развития может помочь организациям привлекать и удерживать наиболее талантливых сотрудников, а также создавать более вовлеченную и замотивированную рабочую силу.

Исследования о влиянии профессионального развития на результативность сотрудников актуальны в наши дни, так как они могут помочь организациям принимать обоснованные решения о том, стоит ли инвестировать в профессиональное развитие своих сотрудников и как это следует делать согласно текущим тенденциям. Предоставляя сотрудникам знания, навыки и умения, необходимые им для успешного осуществления своей деятельности, компании могут улучшить свои финансовые показатели и создать более продуктивную рабочую среду.

Для того, чтобы измерить и проанализировать влияние программ профессионального развития на результативность сотрудника, что является целью данной исследовательской работы, был проведен анализ академической и бизнес-литературы, а именно: был раскрыт вопрос о том, что подразумевается под понятием «профессиональное развитие» и с помощью ресурсной концепции и модели AMO (Рис. 1) какое место оно занимает в управлении человеческими ресурсами организации. Также был рассмотрен процесс управления результативностью с точки зрения циклической модели «Планируй-Выполняй-Проверяй-Действуй» (Рис. 5).

В результате проведения исследования с использованием данных анкетного опроса, данных, предоставленных компанией Х, и академической и бизнес-литературы цель была достигнута. Во-первых, корреляционный анализ подтвердил наличие взаимосвязи между программами профессионального развития и результативностью сотрудников, которая была измерена с помощью KPI. Во-вторых, однофакторный дисперсионный анализ подтвердил гипотезу о том, что программы профессионального развития положительно влияют на результативность сотрудников, более того, эффект от прохождения программ профессионального развития большой.

Рассматривая проблему, заключающейся в вопросе важности использования программ профессионального развития для повышения результативности сотрудников, стоит отметить, что при наличии барьеров для разработки или внедрения программ профессионального развития (временные и финансовые затраты, возникающие в результате инвестирования в профессиональное развитие, наличие мотивации для прохождения программ профессионального развития у сотрудников и т.д.), программы профессионального развития все же остаются важной составляющей в системе управления человеческим капиталом организации.

Результаты данного исследования могут быть использованы специалистами HR-служб и руководителями подразделений для принятия решения об инвестировании в программы профессионального развития для увеличения результативности сотрудников.

# Список литературы

1. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии, 2021
2. Волков Д.Л., Гаранина Т.А. Оценивание интеллектуального капитала российских компаний. Научные доклады № 22(R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.
3. Эффектно и эффективно. Как оценить сотрудников по методу Performance Review? // peopleforce – Режим доступа: <https://peopleforce.io/ru/blog/kak-otsenit-sotrudnikov-po-metodu-performance-review> (дата обращения: 16.03.2023)
4. Anastasios D. Diamantidis, Prodromos Chatzoglou, (2019) "Factors affecting employee performance: an empirical approach", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 68 Issue: 1, pp.171-193, https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012
5. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, 1991, Journal of Management, Vol. 17, № 1, 99-120
6. Barney, J., Wright, P. “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, 1998, Human Resource Management, 37: 31-46.
7. Baron, A. & Armsthong, M. Human Capital Management: Achieving Added Value through People, 2008
8. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. Integrating strategic human capital and strategic human resource management, 2018, International Journal of Human Resource Management, 29(1), 34-67.
9. Cabrita, M.R., Bontis, N. “Intellectual Capital and business performance in the Portuguese banking industry”, 2008, International Journal of Technology Management, Vol. 43, Nos. 1-3, pp. 212-237
10. Castro, G.M., Delgado-Verde, M., Amores-Salvadó, J., & Navas-López, J.E., “Linking human, technological, and relational assets to technological innovation: exploring a new approach”, 2013, Knowledge Management Research & Practice, 11(1), 123-132.
11. Chen, H. M. & Lin, K.J. The Role of Human Capital Cost in Accounting, 2005, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 (1), pp. 116 – 130.
12. Dean A., Kretschmer M. Can Ideas be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique, 2007 // ResearchGate – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/279063355\_Can\_Ideas\_be\_Capital\_Factors\_of\_Production\_in\_the\_Postindustrial\_Economy\_A\_Review\_and\_Critique
13. Drucker P.F. The coming of the New Organization, 1988, Harvard Business Review, January-February, pp. 45-53
14. Edvinsson, L. “Developing intellectual capital at Skandia”, 1997, Long Range Planning, 30(3), pp. 320-373
15. Edvinsson, L., Malone, M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower, 1997
16. Employee Development: The Pros & Cons of Training Staff // Asset Wisdom Empowerment – Режим доступа: <https://asset-wisdom.com/news/employee-development-the-pros-cons-of-training-staff/> (дата обращения: 15.03.2023)
17. Fitz-enz, J. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. Second edition, 2009
18. Jeffrey, M. A. Strategic Human Resource Management. Fourth Edition, 2014
19. Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, 2012, Academy of Management Journal, Vol. 55, № 6, 1264-1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088
20. Hall, R. (1992), “The Strategic analysis of intangible resources”, Strategic Management Journal, 13(2), 98-123.
21. Hall, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, 1993, Strategic Management Journal 14, 607–618.
22. Katcher, S., Snyder, T. Organizational Commitment, 2003
23. Lee, Y., Lee, J.Y. "A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement", 2018, European Journal of Training and Development, Vol. 42 No. 5/6, pp. 286-304.
24. Lepak, D.P. and Snell, S.A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, 1999. Academy of Management Review, 24, 31-48.
25. Lepak, D.P. and Snell, S.A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, 2002. Journal of Management, 28, 517-543.
26. Lopez-Cabrales, A., Valle, R., & Herrero, I. The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency, 2006. Human Resource Management, 45, 81-109.
27. Lottum, J. V. Z., & Jan L.V. Labour Productivity and Human Capital in the European Maritime Sector of the Eighteenth Century, 2014, Explorations in Economic History, Vol 53. pp. 83-100
28. Nasseri, T. Knowledge leverage: The ultimate advantage, 1998
29. National Joint Committee on Learning Disabilities. Professional development for teachers, 2000, Learning Disability Quarterly, 23, 2-6.
30. Nonaka, I., Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, 1995. Oxford University Press, New York
31. Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. Human capital is dead; long live human capital resources!, 2014, Journal of Management, 40(2), 371–398. https://doi.org/10.1177/0149206313512152
32. Romer, P.M. Capital, Labour and Productivity, 1990
33. Schwartz, P. Post-Capitalist: Peter Drucker, the father of modern management, discusses how knowledge, not capital, is the new basis of wealth, 1993 // Wired – Режим доступа: <https://www.wired.com/1993/03/drucker-2/> (дата обращения: 11.03.2023)
34. Tahir, N., Yousafzai, I. K., Yousafzai, I. K., Jan, D. S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees’ Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4.
35. Weatherly, A.L The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting, Research Quarterly, Society for Human Resources Management, 2003 // Academia.edu - Режим доступа: <https://www.academia.edu/2654597/The_Value_of_People_The_Challenges_and_Opportunities_of_Human_Capital_Measurement_and_Reporting> (дата обращения: 14.03.2023)
36. What is the AMO model? (Definition, importance and features) // Indeed – Режим доступа: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/amo-model> (дата обращения: 18.03.2023)
37. What Is Professional Development? Definition and Examples // Indeed – Режим доступа: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-professional-development> (дата обращения: 15.03.2023)
38. Wright, P. and McMahan, G. Exploring Human Capital: Putting “Human” Back into Strategic Human Resource Management, 2011. Human Resource Management Journal, 21, 93-104.
39. Yin, R. Case Study Research: Design and Methods, 2003. 3rd Ed. Applied Social Research Methods, Vol. 5.

# Приложение 1

**Анкетный опрос**

**1 блок: Общие сведения о респондентах**

1. Пол
	1. Женский
	2. Мужской
2. Возраст:
3. Отдел:
4. Проходили ли Вы любые программы развития/повышения квалификации в течение работы в данной организации?
	1. Да
	2. Нет

**2 блок: оценка результативности**

В данном блоке Вам предстоит оценить 11 утверждений по шкале от 1 до 5, где 1 – совершенно не согласен(а), 5 - совершенно согласен(а).

1. Я могу хорошо выполнять свою работу с минимальными затратами времени и усилий.
2. Я беру на себя сложные рабочие задачи без инструкций.
3. Обычно я распределяю свое рабочее время таким образом, чтобы все можно было выполнить вовремя.
4. Я могу отделить основные рабочие задачи от второстепенных.
5. Я держу в уме результаты, которых я должен(а) достичь, выполняя свою работу.
6. Я творчески подхожу к решению новых проблем.
7. Я работаю над тем, чтобы мои профессиональные навыки всегда оставались актуальными.
8. Я не жалуюсь на неважные дела на работе.
9. Я обращаюсь за помощью к коллегам, чтобы разрешить трудности, возникающие во время работы.
10. Мне нравится брать на себя новые обязанности.
11. Я активно ищу способы улучшить свою результативность на работе.

Спасибо за участие в опросе!

# Приложение 2

**Тест на нормальность распределения значений выборки, отражающей среднюю результативность сотрудников**

Выборка результативность была проверена на нормальность распределения с помощью критерия Колмогорова-Смирнова и критерия Шапиро-Уилка. Оба теста показали значение p-value < 0,05, что говорит о том, что распределение не нормальное (см. Таблица № 6). На основе данных результатов для анализа корреляции между результативностью сотрудников и профессиональным развитием был выбран коэффициент корреляции Спирмена, так как он не требует распределения значений по нормальному закону.

1. Нормальность распределения выборки средней результативности сотрудников



Выборка KPI также не подчиняется нормальному закону распределения (p-value < 0,05) (см. Таблица № 7).

1. Нормальность распределения выборки KPI



**Тест на нормальность распределения значений подгрупп**

Основная выборка, в которой представлена средняя результативность сотрудников была разделена на 2 подгруппы: 0 – те, кто не приняли участие в программах профессионального развития компании Х; 1 – те, кто проходили программы профессионального развития компании Х. С помощью критерия Колмогорова-Смирнова и критерия Шапиро-Уилка данные подгруппы были протестированы на нормальность распределения значений (см. Таблица № 8). Соответственно, для подгруппы 0 один из тестов показал значение p-value, равное 0,067, что не меньше уровня значимости 0,05. Согласно данному результату можно было бы сказать, что данная подгруппа имеет нормальное распределение, однако критерий Шапиро-Уилка это опровергает. Для подгруппы 1 распределение не подчиняется нормальному закону. Таким образом, чтобы определить характер взаимосвязи между переменными необходимо выбрать непараметрический критерий, в частности тест Манна-Уитни или тест Краскала-Уоллиса.

1. Нормальность распределения значений подвыборок результативности, оцененной сотрудниками самостоятельно



Для проверки нормальности распределения подгрупп выборки KPI были построены гистограммы, которые соответствуют графикам нормального распределения (Рис. 12, Рис. 13). Соответственно, для дальнейшего анализа данных можно применить однофакторный дисперсионный анализ.



1. Гистограмма для подгруппы сотрудников, не проходивших программы профессионального развития



1. Гистограмма для подгруппы сотрудников, не проходивших программы профессионального развития

# Приложение 3

1. Система KPI для отдела контроля валютных операций

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Вес** | **Мин. % выполнения** | **Норматив 100%** | **Макс. % выполнения** |
| Соблюдения норматива по количеству обработанных документов | 0,6 | 100% | 360 баллов | 200% |
| Скорость обработки корректировки СВО. Процент документов, обработанных день в день (в установленный срок) | 0,3 | 100% | 1 день | 100% |
| Скорость проведения платежей | 0,1 | 67% | 2 часа | 200% |

1. Система KPI для отдела сопровождения валютных операций

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Вес** | **Мин. % выполнения** | **Норматив 100%** | **Макс. % выполнения** |
| Соблюдения норматива по количеству обработанных документов | 0,6 | 100% | 360 баллов | 200% |
| Скорость обработки УНК | 0,1 | 90% | 1 день | 143% |
| Скорость переоформления и закрытия УНК | 0,1 | 100% | 2 дня | 100% |
| Соблюдения норматива по сроку обработки документов | 0,1 | 90% | 2 дня | 150% |
| Соблюдение скорости внесения информации в базу | 0,1 | 90% | 1 день | 100% |

# Приложение 4

1. Описательная статистика оценки результативности для сотрудников, прошедших (1) и не прошедших (0) программы профессионального развития



**Формула для подсчета значения квадрата эта:**

η2 = сумма квадратов между группами / сумма квадратов всего (1)

1. Anastasios D. Diamantidis, Prodromos Chatzoglou, (2019) "Factors affecting employee performance:

an empirical approach", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 68

Issue: 1, pp.171-193, https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012 [↑](#footnote-ref-1)
2. Dean A., Kretschmer M. Can Ideas be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique, 2007 // ResearchGate – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/279063355_Can_Ideas_be_Capital_Factors_of_Production_in_the_Postindustrial_Economy_A_Review_and_Critique> [↑](#footnote-ref-2)
3. Castro, G.M., Delgado-Verde, M., Amores-Salvadó, J., & Navas-López, J.E. (2013), “Linking human, technological, and relational assets to technological innovation: exploring a new approach”, Knowledge Management Research & Practice, 11(1), 123-132. [↑](#footnote-ref-3)
4. Edvinsson, L., Malone, M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower, 1997 [↑](#footnote-ref-4)
5. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, 1991, Journal of Management, Vol. 17, № 1, 99-120 [↑](#footnote-ref-5)
6. Hall, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, 1993, Strategic Management Journal 14, 607–618. [↑](#footnote-ref-6)
7. Barney, J., Wright, P. “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, 1998, Human Resource Management, 37: 31-46. [↑](#footnote-ref-7)
8. Nasseri, T. Knowledge leverage: The ultimate advantage, 1998 [↑](#footnote-ref-8)
9. Cabrita, M.R., Bontis, N. “Intellectual Capital and business performance in the Portuguese banking industry”, 2008, International Journal of Technology Management, Vol. 43, Nos. 1-3, pp. 212-237 [↑](#footnote-ref-9)
10. Edvinsson, L., Malone, M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower, 1997 [↑](#footnote-ref-10)
11. Nonaka, I., Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, 1995. Oxford University Press, New York [↑](#footnote-ref-11)
12. Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. Human capital is dead; long live human capital resources!, 2014, Journal of Management, 40(2), 371–398. https://doi.org/10.1177/0149206313512152 [↑](#footnote-ref-12)
13. Wright, P. and McMahan, G. Exploring Human Capital: Putting “Human” Back into Strategic Human Resource Management, 2011. Human Resource Management Journal, 21, 93-104. [↑](#footnote-ref-13)
14. Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, 2012, Academy of Management Journal, Vol. 55, № 6, 1264-1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088 [↑](#footnote-ref-14)
15. Lepak, D.P. and Snell, S.A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, 1999. Academy of Management Review, 24, 31-48. [↑](#footnote-ref-15)
16. Lepak, D.P. and Snell, S.A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, 2002. Journal of Management, 28, 517-543. [↑](#footnote-ref-16)
17. Lopez-Cabrales, A., Valle, R., & Herrero, I. The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency, 2006. Human Resource Management, 45, 81-109. [↑](#footnote-ref-17)
18. Katcher S., Snyder T. Organizational Commitment, 2003 [↑](#footnote-ref-18)
19. Pharmacists Train Up for Post-Lockdown Demand – Free CPD Courses // Skills Platform – Режим доступа: <https://www.skillsplatform.org/blog/pharmacists-train-up-for-post-lockdown-demand-free-cpd-courses/> (дата обращения 28.03.2023) [↑](#footnote-ref-19)
20. The Business Return on Learning and Development (2022) // Deloitte – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-dae-business-return-learning-development-070922.pdf> (дата обращения: 28.03.2023) [↑](#footnote-ref-20)
21. Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities // Gallup – Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx> (дата обращения 28.03.2023) [↑](#footnote-ref-21)
22. Katcher S., Snyder T. Organizational Commitment, 2003 [↑](#footnote-ref-22)
23. Lee, Y. and Lee, J.Y. (2018), "A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement", European Journal of Training and Development, Vol. 42 No. 5/6, pp. 286-304. [↑](#footnote-ref-23)
24. Tahir, N., Yousafzai, I. K., Yousafzai, I. K., Jan, D. S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees’ Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4. [↑](#footnote-ref-24)
25. Lottum, J. V. Z., & Jan L.V. Labour Productivity and Human Capital in the European Maritime Sector of the Eighteenth Century, 2014, Explorations in Economic History, Vol 53. pp. 83-100 [↑](#footnote-ref-25)