

ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ В РОССИИ И БЕЛАРУСИ: ВЗАИМНЫЙ ОПЫТ И СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ¹

Т.Ю. Стукен, Н.В. Маковская, Т.А. Лапина*

В статье представлены результаты совместного научного исследования по проблемам развития и функционирования систем внутрифирменного обучения работников в России и Беларуси. Охарактеризованы специфические и общие механизмы организации внутрифирменного обучения, тенденции его развития в экономиках двух стран. Обоснованы институциональные направления совершенствования методов, форм и инструментов внутрифирменного развития человеческого капитала в организациях России и Беларуси.

Ключевые слова: человеческий капитал, внутрифирменное обучение, методы и формы обучения, эффективность внутрифирменного обучения, дополнительное профессиональное обучение, организация обучения.

JEL-классификация: I21, I22, J21.

Материал поступил 27.05.2016 г.

Развитие дополнительного профессионального обучения за последнюю четверть XX века значительно трансформировалось. Ослабление государственных институтов регулирования сопровождалось формированием на уровне организаций разнообразных специфических институциональных механизмов развития персонала. Сходство этих механизмов в России и Беларуси обусловлено общими социально-экономическими и культурно-историческими особенностями.

Логика исследования основана на сравнительном анализе характеристик внутрифирменного обучения в двух странах – России и Беларуси. Обе страны имеют общие исторические и культурные корни, но используют разные принципы и подходы в социально-экономической политике на

протяжении последних двух десятилетий. Актуальность исследования на примере российских и белорусских организаций обусловлена также тем, что данная проблема, как правило, изучается в рамках одной страны. Сравнение позволит не только оценить общее состояние и динамику изменения в процессах внутрифирменного обучения, но и понять, какие из характеристик обучения являются специфическими для постсоветских экономик, а какие служат отражением различий в проводимой государством политике.

Следует отметить, что проблемы развития внутрифирменного обучения, его результативность не обделены вниманием исследователей в обеих странах, и тем не менее ряд важных с нашей точки зрения вопросов требует дальнейшего изучения. Так, остается открытым вопрос о причинах противоречия между фиксируемым дефицитом компетенций на рынках труда обеих стран, с одной стороны, и достаточно низким по международным меркам охватом персонала внутри-

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ-БРФФИ в рамках Международного научно-исследовательского проекта РГНФ-БРФФИ «Внутрифирменное обучение персонала в Российской Федерации и Республике Беларусь: институциональные особенности и результаты», проект № Г14Р-049.

* Стукен Татьяна Юрьевна (Stuken@mail.ru), доктор экономических наук, профессор, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (г. Омск, Россия);

Маковская Наталья Владимировна (maknata@mail.ru), доктор экономических наук, профессор, Могилевский государственный университет им. А.А. Кулешова (г. Могилев, Беларусь);

Лапина Татьяна Александровна (Lapinaomgu@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (г. Омск, Россия).

фирменным обучением – с другой. Кроме того, анализ показывает, что основная часть исследований результативности внутрифирменного обучения выполнена на российских данных, оценка результативности внутрифирменного обучения в Беларуси требует дополнительного изучения. В связи с этим целесообразно: выявить факторы, определяющие охват персонала внутрифирменным обучением, включая вид экономической деятельности, используемые технологии, финансовое положение организаций и прочее, определить целевую результативность применяемых программ, сгруппированных по характеристикам формируемых ими компетенций, мотивацию работодателей и работников в процессе внутрифирменного обучения.

Характеристика институциональных основ функционирования и развития системы внутрифирменного обучения в России и Беларуси

Эмпирическую базу сравнительного исследования составили: официальные данные о дополнительном профессиональном образовании Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и о дополнительном образовании взрослых Национального статистического комитета Республики Беларусь; законы и иные нормативные акты Российской Федерации и Республики Беларусь, регламентирующие внутрифирменное обучение; результаты опроса экспертов (менеджеров и представителей кадровых служб), проведенного в промышленных организациях двух стран (159 чел.).

Различия в трактовке законодателями обеих стран понятий, связанных с внутрифирменным обучением, обусловили выбор для настоящего исследования программ, предусмотренных ст. 73, 76 Закона об образовании РФ² и ст. 242 Кодекса об образовании РБ³, поскольку данные виды образования являются основными в развитии персонала современных организаций. Однако в определенных условиях возможно обучение работников и по иным програм-

мам профессионального образования, например, по программам среднего профессионального и высшего образования.

Статистические органы обеих стран ведут учет охвата работников дополнительным профессиональным образованием и обучением (Россия) и дополнительным образованием взрослых (Беларусь). Несмотря на то, что официальные данные – наиболее доступный источник информации, они не дают точной оценки масштабов внутрифирменного обучения. Существуют различия и в группировке видов дополнительного профессионального образования в обеих странах как следствие разного законодательного оформления. Например, в Беларуси отдельным видом дополнительного профессионального образования является профессиональная подготовка служащих, не учитываемая российской статистикой в качестве самостоятельного вида⁴. Вместе с тем в России, в отличие от Беларуси, первичное профессиональное обучение анализируется и в отношении групп специалистов и руководителей⁵.

Сравнение институциональных основ функционирования и развития системы внутрифирменного обучения в России и Беларуси позволило выявить некоторые институциональные особенности организации, планирования и информационного обеспечения внутрифирменного обучения в двух странах и сделать в связи с этим ряд выводов.

1. Институциональное оформление функционирования и развитие системы внутрифирменного образования в двух странах осуществляются по-разному. Основное отличие состоит в разном юридическом представлении и оформлении институтов, обеспечивающих получение данного вида образования. Например, в Беларуси оно полностью регламентируется Кодексом об образовании, а в России – совокупностью нормативно-правовых актов.

2. Принципиальным отличием обеспечения системы внутрифирменного обуче-

² Федеральный Закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. URL: <http://www.zakonrf.info/zakon-ob-obrazovanii-v-rf/>

³ Кодекс Республики Беларусь об образовании 243-З от 13.01.2011 г. URL: http://kodeksy-by.com/kodeks-ob-obrazovanii_rb.htm

⁴ Дополнительное профессиональное образование работников в организациях в 2013 г. Статистический бюллетень. Том 1. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru

⁵ Образование в Республике Беларусь. 2013. Статистический сборник. Минск: РУП «Информационно-вычислительный центр Национального статистического комитета Республики Беларусь».

ния в России является наличие специальной государственной программы, которая определяет приоритеты развития сферы образования, и в частности – внутрифирменного. В Беларуси такого стратегического документа государственного уровня нет.

3. В Беларуси четко обозначены «точки» регулирования системы внутрифирменного образования (подготовка по профилям образования, специальностям, специализациям; перечень профессий для подготовки рабочих; требования к учебным планам, учебным программам и т. п.). В России такой механизм на уровне государства не предусмотрен. Координация и регулирование внутрифирменного образования обеспечивается локальными нормативными документами.

4. В Беларуси не выработан механизм четкого планирования развития внутрифирменного образования. В России он представлен в рамках соответствующей государственной программы.

Тенденции развития и масштаб внутрифирменного обучения в России и Беларуси

В целях международных сравнений используются показатели участия взрослого населения (от 25 до 64 лет включительно) в непрерывном образовании, которые учитывают обучение по программам не только дополнительного, но и основного образования, а также самообразования. Очевидно, что формальное внутрифирменное обучение может быть отнесено как к основным, так и к дополнительным программам. И если по охвату формальным основным образованием Россия демонстрирует в целом сопоставимые со странами ЕС показатели, то по дополнительным программам значительно уступает им. Так, в Люксембурге, Швеции, Швейцарии, Норвегии, Нидерландах, Дании, Финляндии охват взрослого населения дополнительным образованием превышает 50%, во Франции, Германии, Эстонии, Австрии – 40%. Охват внутрифирменным обучением, рассчитанный по доле обученных работников организаций, в России составляет 13,8%, в Беларуси – 10,8%. Данные по России указаны в расчете на численность работников

списочного состава организаций, по Беларуси – в расчете на численность работников, занятых соответствующим видом экономической деятельности⁶.

Динамика внутрифирменного обучения в обеих странах в последние годы характеризуется различными тенденциями. Численность прошедших обучение в Беларуси стабильна (рис. 1), в то время как данные Росстата отображают более сложную динамику.

Численность работников, прошедших профессиональную переподготовку, также достаточно стабильна, а численность повысивших квалификацию имеет положительный тренд (Попова, 2008, С. 82).

Структура персонала, прошедшего дополнительное профессиональное обучение, имеет определенные различия по странам, несмотря на то, что первые места и в России, и в Беларуси занимает обучение рабочих и специалистов. Российские работодатели несколько реже обучают руководителей и чаще – других служащих (рис. 2).

Различие используемых классификаций как между странами, так и внутри них

⁶ Дополнительное профессиональное образование работников в организациях в 2013 г. Статистический бюллетень. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru; Образование в Республике Беларусь. 2013. Статистический сборник. Минск: РУП «Информационно-вычислительный центр Национального статистического комитета Республики Беларусь». С. 204.

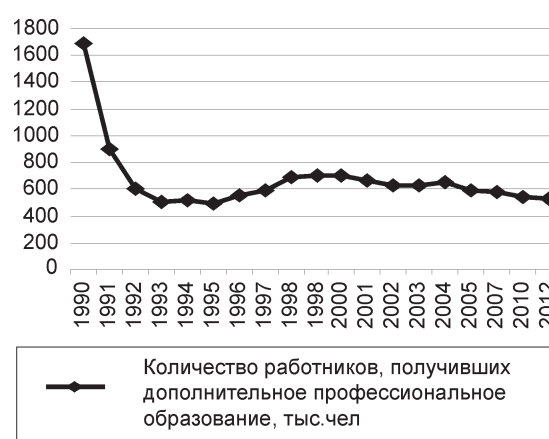


Рис. 1. Динамика получения работниками внутрифирменного образования в Беларуси, 1990–2012 гг.

Источник. Образование в Республике Беларусь. 2013. Статистический сборник. Минск: РУП «Информационно-вычислительный центр Национального статистического комитета Республики Беларусь».

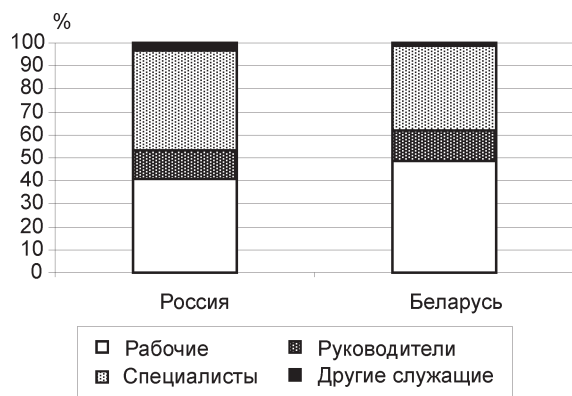


Рис. 2. Структура дополнительного профессионального обучения по группам персонала в России (2013 г.) и в Беларуси (2012 г.)

Источник. Дополнительное профессиональное образование работников в организациях в 2013 г. Статистический бюллетень. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru; Образование в Республике Беларусь. 2013. Статистический сборник. Минск: РУП «Информационно-вычислительный центр Национального статистического комитета Республики Беларусь». С. 204.

в разные периоды приводит к тому, что показатели внутрифирменного обучения, публикуемые в официальных источниках, оказываются не всегда сопоставимыми (Тан, Savchenko, Gimpelson, Kapelyushnikov, Lukanova, 2007).

Ситуацию с внутрифирменным обучением в разрезе его видов в обеих странах характеризуют данные табл. 1.

Данные табл. 1 дают представление о масштабах внутрифирменного обучения по видам и объему обученного персонала в конкретной категории в России и Беларуси. Таким видом внутрифирменного обучения, как повышение квалификации, охвачена большая часть работников независимо от категории. Ежегодно более 90% в Беларуси и более 80% в России руководителей и специалистов проходят через систему повышения квалификации.

Максимальные объемы формального обучения отмечаются в горнодобывающей и обрабатывающей промышленности, в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды, на предприятиях транспорта и связи, образования и здравоохранения (Травкин, 2014) (рис. 3). При этом содержание и характер деятельности в перечисленных областях позволяют предположить, что потребность в обучении обусловлена не только технологическими, но и институциональными факторами (например, регулированием со стороны государства периодичности обучения). Наименее интенсивно обучают свой персонал работодатели в сферах сельского хозяйства,

Таблица 1
Структура дополнительного профессионального обучения в разрезе групп персонала, %

Вид программы	Страна, группа персонала							
	Беларусь				Россия			
	Рабочие	Руководители	Специалисты	Другие служащие	Рабочие	Руководители	Специалисты	Другие служащие
Повышение квалификации	49,9	93,4	92,4	66,1	85,3	83,1	87,6	56,2
Стажировка руководящих работников и специалистов	0,0	3,9	3,8	0,0	0,0	1,8	2,1	0,0
Переподготовка	32,1	2,7	3,7	5,5	10,8	10,3	6,3	18,4
Профессиональная подготовка*	18,0	0,0	0,0	28,3	3,9	4,8	4,0	25,4
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100

* Для белорусских организаций – профессиональная подготовка рабочих и других служащих.

Источник. Дополнительное профессиональное образование работников в организациях в 2013 г. Статистический бюллетень. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru; Образование в Республике Беларусь. 2013. Статистический сборник. Минск: РУП «Информационно-вычислительный центр Национального статистического комитета Республики Беларусь». С. 204.

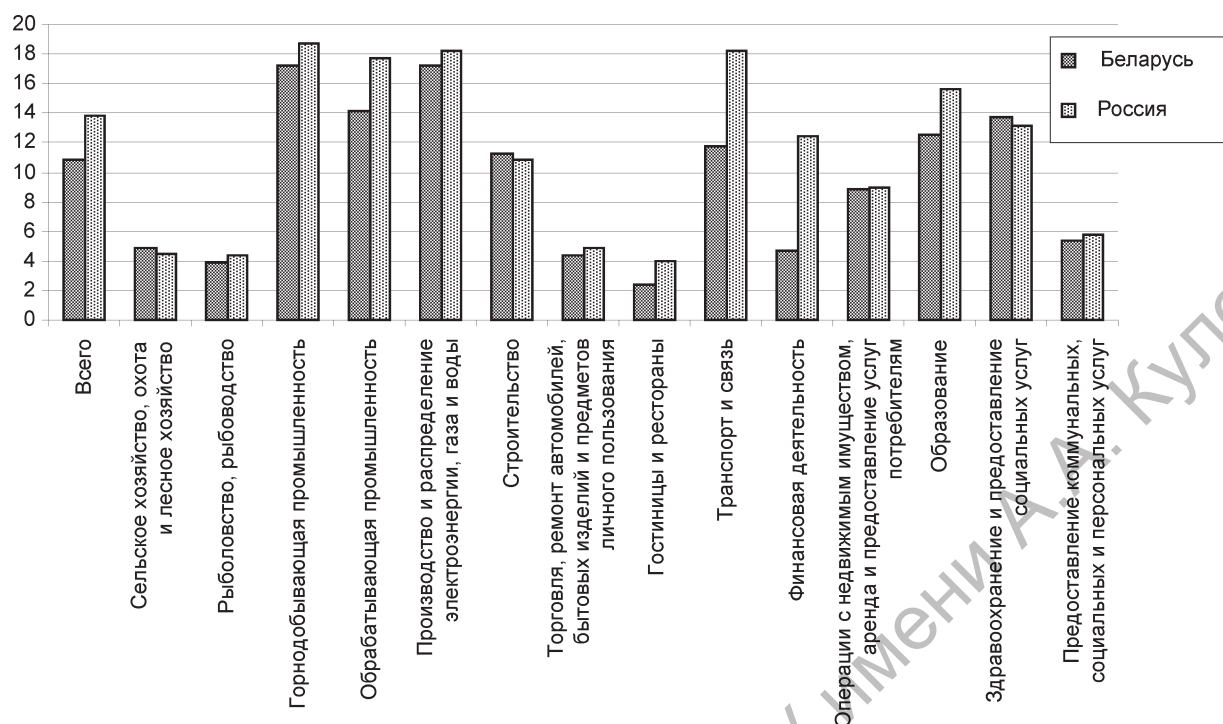


Рис. 3. Удельный вес работников, получивших дополнительное профессиональное образование, прошедших профессиональное обучение, по отраслям

Источник. Дополнительное профессиональное образование работников в организациях в 2013 г. Статистический бюллетень. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru; Образование в Республике Беларусь. 2013. Статистический сборник. Минск: РУП «Информационно-вычислительный центр Национального статистического комитета Республики Беларусь». С. 206.

рыболовства и рыбоводства, гостиниц и ресторанов, коммунальных услуг. Следует отметить, что доли обученных работников по соответствующим отраслям в экономике России и Беларуси высоко коррелированы ($r=0,896$), и это свидетельствует не только об общности объективных технологических предпосылок для инвестиций в обучение персонала, но и о схожести механизмов, определяющих этот процесс.

Разрыв в доле обученных в пользу России наблюдается в отраслях с высокой долей частного сектора (добывающая и обрабатывающая промышленность, финансовая деятельность, транспорт и связь). С другой стороны, поддержка государства обеспечивает более высокий охват обучением в сельском хозяйстве и в здравоохранении Беларуси.

Несмотря на то, что в целом по международным меркам показатели внутрифирменного обучения обеих стран довольно низки, более гибкая в части дополнительного профессионального образования и профессионального обучения институцио-

нальная среда в России, вероятно, создает больше стимулов у российских работодателей к инвестированию в человеческий капитал работников.

Провести диагностику влияния институциональных факторов на масштабы обучения возможно с использованием дисперсионного анализа. Все виды деятельности были объединены в три группы, каждой из которых соответствовали внутригрупповые средние доли работников, прошедших дополнительное профессиональное обучение (табл. 2).

Согласно данным табл. 2, объемы обучения в двух первых группах в 2,3–2,9 раза выше, чем в третьей, и это различие статистически высоко значимо.

Результаты корреляционного анализа взаимосвязи охвата обучением с иными факторами (табл. 3) свидетельствуют о том, что наиболее сильная положительная связь наблюдается между обучением персонала и объемом инвестиций в основной капитал в расчете на одного работника. Данная связь теоретически предсказуема и статис-

Результаты дисперсионного анализа внутрифирменного обучения по видам экономической деятельности

Группа	Среднее значение доли работников, прошедших внутрифирменное обучение, %	
	Россия	Беларусь
Виды деятельности, предъявляющие требования к периодичности обучения основного персонала	14,4	13,1
Виды деятельности, предъявляющие высокие требования к соблюдению техники безопасности	16,7	14,3
Прочие	6,4	4,9
Межгрупповой средний квадрат	165,8	142,7
Внутригрупповой средний квадрат	9,7	5,3
Уровень значимости	0,000	0,000

Источник. Рассчитано по результатам авторского обследования.

тически значима на уровне $p < 0,05$ для России и $p < 0,15$ для Беларуси. Меньшее значение имеют финансовые факторы. Связь средней силы статистически значима только для России по размеру заработной платы на уровне $p < 0,1$. Для обеих стран свойственна отрицательная связь с оборотом персонала по приему, значимая для России ($p < 0,01$). То есть российские фирмы не несут издержек по подготовке вновь нанятых работников, перекладывая их на соискателей рабочих мест и иные субъекты (например, на службу занятости). Аналогичные данные получены и при расчете корреляции объемов подготовки и доли ра-

ботников, имеющих стаж работы до одного года (табл. 3).

Вместе с тем отмечается высокая положительная связь обучения персонала и доли работников со стажем свыше трех лет, рассчитанная по российским данным ($p < 0,01$). В совокупности с ранее отмеченными результатами анализа по финансовым факторам это может означать, что российские фирмы действуют в условиях более жестких в сравнении с белорусскими фирмами финансовых ограничений, инвестируя средства только в развитие работников, уже закрепившихся в организации и положительно зарекомендовавших себя.

Таблица 3

Результаты корреляционного анализа взаимосвязи объемов обучения и групп факторов по видам экономической деятельности

Факторы, индикаторы	Коэффициент корреляции	
	Россия	Беларусь
Технико-технологические:		
объем инвестиций в основной капитал в расчете на одного работника	0,568	0,437
Финансовые:		
валовая добавленная стоимость на одного занятого	0,368	0,126
средняя заработная плата персонала	0,469	0,326
Социально-демографические:		
коэффициент оборота по приему персонала	-0,766	-0,124
удельный вес персонала моложе 30 лет	-0,371	-
удельный вес персонала в возрасте от 30 до 49 лет	0,071	-
удельный вес персонала с высшим образованием	0,244	-
доля работников, не имеющих профессионального образования	-0,14	-
удельный вес персонала со стажем работы менее одного года	-0,709	-
удельный вес персонала со стажем работы более трех лет	0,726	-

Источник. Рассчитано по результатам авторского обследования.

Опрос экспертов, представляющих промышленные предприятия России и Беларуси, показал, что они достаточно высоко оценивают значимость обучения для развития своих организаций, причем оценки россиян были более высокими. Почти 3/4 из них оценивают внутрифирменное обучение как очень важное направление работы с персоналом либо столь же важное, как другие направления деятельности. Для сравнения: среди белорусских экспертов такой позиции придерживаются немногим более половины опрошенных. Ответы экспертов на вопрос о значимости факторов, определяющих потребность в обучении, представлены в табл. 4. Значимость каждого фактора оценивалась по пятибалльной системе: от 1 – совершенно неважно до 5 – очень важно.

Средние оценки всех факторов расположились в достаточно узком диапазоне – от 3,063 до 4,043 балла. Однако при этом приоритеты российских и белорусских работодателей несколько отличаются. Если в российском варианте лидируют факторы, связанные со стратегическим развитием фирм и изменением техники и технологий, то в Беларуси наряду с изменением техники и технологии приоритетным является необходимость приведения знаний работников в соответствие изменениям законодательства. При этом фактор стратегического развития, поставленный российскими работодателями на первое место, у белорусских экспертов оказался наименее значимым. При сравнении с использованием дисперсионного анализа (ANOVA) статистически значимые раз-

личия в оценках факторов фиксируются по трем позициям из пяти: более высокая значимость выполнения требований контролирующих органов для Беларуси ($p < 0,05$); более высокая значимость стратегии развития организации и подготовки работников к выполнению новых функций для России ($p < 0,05$ и $p < 0,1$ соответственно).

Регрессионный анализ влияния внутриорганизационных факторов на объем внутрифирменного обучения (зависимая переменная – логарифм доли обученного персонала в течение последнего года, предшествующего опросу) с использованием переменных, характеризующих состояние организации (логарифм численности персонала и фиктивные переменные принадлежности к государственному сектору, полной самостоятельности, нахождения на стадиях динамического роста, стабильности) позволил оценить дифференциацию охвата обучением работников в России и в Беларуси, определяемую особенностями функционирования российской и белорусской экономик, которые и являются причинами влияния внутрифирменных факторов на развитие внутрифирменного обучения (табл. 5).

Полученные результаты во многом согласуются с ранее полученными выводами, основанными на данных статистики. В частности, это касается зависимости обучения от размеров организаций (развитие внутренних рынков труда), их принадлежности к государственному сектору (внутренние рынки труда и государственный контроль), а также свидетельствует о большем объеме обучения

Таблица 4

Средние оценки значимости факторов, определяющих потребность в обучении персонала

Фактор	Среднее значение (стандартное отклонение)		ANOVA	
	Россия	Беларусь	F	Значимость
Выполнение требований контролирующих органов	3,063 (1,595)	3,589 (1,289)	5,056	0,026
Приведение знаний работников в соответствие изменениям законодательства	3,619 (1,361)	3,802 (1,240)	0,749	0,388
Приведение знаний работников в соответствие требованиям техники и технологии	3,810 (1,105)	4,043 (1,128)	1,635	0,203
Подготовка работников к выполнению других функциональных обязанностей	3,730 (1,066)	3,352 (1,393)	3,307	0,071
Реализация программ, обусловленных стратегией развития организации	3,857 (1,390)	3,276 (1,403)	6,321	0,013

Источник. Рассчитано по результатам авторского обследования.

Результаты регрессионного анализа влияния внутриорганизационных факторов на объем обучения персонала

Переменная	Коэффициент регрессии
Константа	1,703**
Прибыльность организации (1 – да, 0 – нет)	0,100
Стадия динамического роста организации (1 – да, 0 – нет)	-0,157
Стадия стабильности организации (1 – да, 0 – нет)	-0,023
Государственная собственность (1 – да, 0 – нет)	0,496**
Самостоятельность организации (1 – да, 0 – нет)	-0,225
Потребность в обучении для выполнения требований контролирующих органов	0,351
Потребность в обучении для приведения знаний работников в соответствие изменениям законодательства	0,228
Потребность в обучении для приведения знаний работников в соответствие требованиям техники и технологии	0,339*
Потребность в обучении для реализация программ, обусловленных стратегией развития организации	0,001
Страна (1 – Россия, 0 – Беларусь)	0,321*
Логарифм численности персонала	0,116*

* – $p < 0,05$.** – $p < 0,01$.

Источник. Рассчитано по результатам авторского обследования.

на предприятиях России. При оценке влияния различных потребностей организации на объемы обучения персонала статистически значимая связь обнаружена только между объемом обучения и потребностью в обучении для приведения знаний работников в соответствие требованиям техники и технологии. По имеющимся данным, не существует связи объемов обучения с финансовым состоянием организации и стадией ее жизненного цикла. Результаты указали на дифференциацию охвата обучением работников в России и в Беларуси, и зависит она от особенностей функционирования российской и белорусской экономик, значимости макроэкономических и микроэкономических факторов, от потребностей в обучении персонала, а также характеристик работников.

Сравнительная характеристика организации обучения в российских и белорусских организациях

И в России, и в Беларуси большинство организаций-респондентов используют различные институциональные структуры, регулирующие процессы внутрифирменного обучения (табл. 6).

С большим преимуществом по частоте использования работодатели обеих стран отмечают организацию обучения собственными силами, при помощи своих же штатных работников. Такой результат согласуется с приведенным выше выводом об охвате работников внутрифирменными программами, когда почти в половине случаев не предполагается получение формального документа, а обучение осуществляется под узкие потребности. Кроме того, подтверждается имеющаяся у работодателей неудовлетворенность качеством подготовки в системе образования и как ее свидетельство – попытка исправить ситуацию собственными силами.

Судя по данным о частоте использования перечисленных в табл. 6 вариантов долгосрочного взаимодействия с образовательными организациями, россияне в целом более активно занимаются вопросами внутрифирменного обучения. В то же время об отсутствии каких-либо формальных и неформальных внутриорганизационных институтов обучения российские работодатели говорят реже.

Значительно большее, чем у белорусских, тяготение российских организаций к

Способы организации обучения в российских и белорусских организациях, % от числа опрошенных*

Способ	Россия	Беларусь	Статистическая значимость критерия хи-квадрат
В собственном учебном центре	23,8	15,6	0,218
Специальными работниками организации	73,0	53,1	0,130
На основе долгосрочного договора с организацией высшего или среднего профессионального образования	22,2	7,3	0,090
На основе неформальной договоренности с организацией высшего или среднего профессионального образования	12,7	7,3	0,278
На основе долгосрочного договора с организацией дополнительного профессионального образования	28,5	15,6	0,071
На основе неформальной договоренности с организацией дополнительного профессионального образования	12,7	9,4	0,602
Нет ничего из перечисленного	4,8	15,6	0,041

* Итоговая сумма по столбцам больше 100%, так как эксперты могли выбрать все имеющиеся у них варианты.

Источник. Рассчитано по результатам авторского обследования.

учебным заведениям требует объяснения. На наш взгляд, оно может быть обусловлено двумя взаимосвязанными причинами:

- более острой проблемой кадрового дефицита работников промышленных предприятий на российском рынке труда, вынуждающей работодателей устанавливать долгосрочные связи со специализированными образовательными структурами, в том числе для отбора и обучения студентов, трудоустройства выпускников;

- более высокой в сравнении с Беларусью дифференциацией заработной платы в России, с одной стороны, и низкой конкурентоспособностью заработной платы, предлагаемой многими промышленными предприятиями, — с другой. Эта проблема решается посредством взаимодействия с профильными образовательными организациями, принятия на работу лиц с недостаточным стажем и относительно низким уровнем требований и их последующего обучения.

Оценка мотивации к внутрифирменному обучению в организациях России и Беларуси

Решение о направлении работника на обучение принимается разными субъектами, среди которых, по нашему мнению, особый интерес представляет участие в принятии решений руководителей организации, руководителей работника и менеджеров по пер-

соналу (либо иных работников, на которых возложены функции обучения и развития персонала). Подход, предполагающий участие менеджера по персоналу, позволяет выявить и учесть потребности не только в узко-профильных знаниях, но и в формировании иных компетенций, значимых для стратегии развития организации. Приведенные в табл. 7 результаты показывают, что механизмы принятия решений об обучении в рассматриваемых странах различны.

Роль менеджеров по персоналу при принятии решений о внутрифирменном обучении в России значительно выше. В 40% случаев руководители организации принимают решение совместно с менеджерами по персоналу, в 65% случаев решение принимается линейными руководителями.

Между российскими и белорусскими экспертами отмечаются различия во взглядах на значимость тех или иных проблем обучения в разрезе отдельных групп персонала, особенно велики они в отношении рабочих. Как показывают данные табл. 8, российские работодатели чаще сталкиваются с низкой мотивацией к обучению и с формальным характером обучения у рабочих, в то же время белорусские эксперты выделяют отсутствие финансовых средств и неочевидные результаты обучения.

Ситуация с мотивацией специалистов диаметрально противоположная. Здесь уже белорусские работодатели значительно

Субъекты принятия решений о внутрифирменном обучении, % от числа опрошенных*

Субъект	Россия	Беларусь	Статистическая значимость критерия хи-квадрат
Непосредственный руководитель	46,5	53,5	0,073
Руководитель организации	57,1	37,5	0,022
Менеджер по персоналу	54,0	17,7	0,000
Специальная комиссия	4,8	4,2	1,000

* Итоговая сумма по столбцам превышает 100%, так как эксперты могли выбрать все имеющиеся у них варианты.

Источник. Рассчитано по результатам авторского обследования.

чаще российских выделяют ее в качестве проблемы. Вероятно, ответ следует искать не только в содержании программ обучения, но и в возможности приобретения дополнительных компетенций на выстраивание карьеры работника.

В одной из рассматриваемых нами группе специалистов зафиксировано различное отношение к проблеме увольнения обученного персонала. Белорусские работодатели воспринимают ее острее. Белорусским трудовым законодательством, в отличие от российского, не предусмотрена возможность заключения с работником ученического трудового договора, в соответствии с которым он обязан после завершения обучения отработать установленный период в организации либо компенсировать расхо-

ды на его обучение. Сочетание достаточно большого уровня универсальности приобретаемых компетенций у специалистов и отсутствие юридической возможности удержания работника после обучения и приводит к таким различиям в оценках российских и белорусских экспертов.

Весьма специфичны проблемы, по которым выявлены различия, касающиеся внутрифирменного обучения руководителей. Первая из них – дефицит финансовых средств, наиболее часто упоминаемый белорусской стороной. Российские же работодатели в условиях дефицита финансовых ресурсов отдают предпочтение обучению рабочих (проблема финансирования обучения рабочих российскими работодателями указывается реже, чем белорусски-

Различия в оценке экспертами России и Беларуси актуальности проблем внутрифирменного обучения

Проблема при обучении персонала	Доля экспертов, указавших на наличие проблемы		ANOVA	
	Россия	Беларусь	F-статистика	Уровень значимости
Рабочие				
Формальный характер	0,481	0,345	2,506	0,116
Низкая мотивация	0,776	0,532	8,91	0,030
Отсутствие финансовых средств	0,293	0,468	4,293	0,040
Неочевидный эффект обучения	0,121	0,390	13,005	0,000
Отсутствие качественных программ	0,069	0,182	3,692	0,057
Специалисты				
Низкая мотивация	0,254	0,475	7,614	0,007
Увольнение обученных работников	0,222	0,363	3,329	0,070
Руководители				
Отсутствие финансовых средств	0,619	0,443	3,935	0,050
Особенности организационной культуры	0,063	0,328	15,375	0,000

Источник. Рассчитано по результатам авторского обследования.

ми. Во-вторых, существующие в Беларуси программы повышения квалификации и переподготовки руководящих работников более продолжительны и соответственно более высока их стоимость.

Еще одно отличие в отношении руководителей касается экспертной оценки влияния организационной культуры на обучение персонала. Белорусские работодатели сталкиваются с этим значительно чаще. Основные негативные эффекты влияния корпоративной культуры на обучение персонала принято связывать со стабильностью, низким уровнем инновационной активности, вовлеченности и инициативы со стороны работников. Возможно, в данном случае речь идет об ожиданиях большей стабильности внешней среды, в которой функционируют организации, и в связи с этим – о меньшей потребности в изменении управленческих практик, на чем основано внутрифирменное обучение работников, занимающих руководящие должности.

Для выявления факторов, определяющих значимость перечисленных проблем внутрифирменного обучения персонала, был построен ряд пробит-регрессии. В качестве зависимых последовательно выступали переменные, фиксирующие значимость/незначимость соответствующих проблем при обучении отдельных групп персонала, а в качестве независимых – переменные, отражающие характеристики организации (задачи обучения, отношение к нему руководства, специфичность программ, стадия развития, размер организации; финансовое положение, наличие учебного центра и обучение специалистами организации); субъекты принятия решений об обучении (руководители высшего и среднего звена, менеджеры по персоналу), а также страна, в которой функционирует организация. В результате сформулированы следующие выводы.

1. Формальность обучения рабочих отрицательно статистически значимо связана с обучением в соответствии с требованиями контролирующих органов, а также с проведением обучения собственными силами. Соответствие обучения стратегии развития организации отрицательно влия-

ет на формализм только в случае обучения руководителей.

2. Низкая мотивация рабочих более характерна для России, а низкая мотивация руководителей – для Беларуси. Она ниже также у прибыльных организаций, государственных организаций при обучении рабочих по программам в соответствии с требованиями контролирующих органов. Связь прибыльности и низкой мотивации рабочих может свидетельствовать об отсутствии жесткого отбора образовательных программ в силу достаточно мягких бюджетных ограничений. Мотивация к обучению повышается с ростом размера организации, что связано с развитием внутренних рынков труда. При обучении специалистов низкая мотивация – более частое явление для стабильных организаций и организаций, занимающихся данной проблемой по требованию контролирующих органов, и реже – там, где решение об обучении принимается с участием руководителя организации. Проблемы с мотивацией руководителей к обучению возникают в стабильных организациях и при формировании узкоспецифических навыков.

3. Недостаток финансовых средств для внутрифирменного обучения рабочих характерен для белорусских организаций, а для внутрифирменного обучения руководителей – для российских. На это же указывают неприбыльные организации и организации, формирующие специфические навыки рабочих. Вероятно, это связано с более высокой стоимостью таких программ. Осознание руководителем организации роли обучения снижает вероятность появления данной проблемы. Отсутствие финансовых средств на обучение руководителей реже фиксируется в организациях, которые находятся на стадиях стабильности и роста, и чаще – в государственных организациях.

4. Проблему невозможности отвлечения рабочего для прохождения обучения чаще называют белорусские работодатели и прибыльные организации, которые более жестко контролируют свои издержки. В то же время снижают значимость данной проблемы обучение по требованию контролирующих органов и положительная оценка руководителем роли внутрифирменного

обучения. В отношении специалистов эта проблема является более острой для стабильных и крупных организаций, а менее значимой – для государственных организаций. При обучении руководителей возможность отвлечения работника для обучения чаще находят динамично развивающиеся и те организации, решение об обучении в которых принимается с участием ее руководителя.

5. Проблема увольнения рабочих после прохождения обучения имеет отрицательную связь с прибыльностью организации; объясняется это тем, что финансово успешные компании могут предложить более высокий уровень вознаграждения своим рабочим. Неожиданным оказалось положительное влияние на проблему увольнений обучения собственными силами; обучения, направленного на реализацию стратегии развития организации, а также положительного отношения руководителя к учебе. Кроме того, обучение собственными силами положительно влияет на возможность увольнения специалистов, а принятие решения руководителем организации – на увольнения как специалистов, так и руководителей. На наш взгляд, эту ситуацию можно объяснить следующим образом:

во-первых, названные переменные свидетельствуют о высокой значимости внутрифирменного обучения для организации и о больших инвестициях в персонал. Рост инвестиций повышает важность удержания персонала;

во-вторых, эти переменные могут свидетельствовать о менее формализованном обучении и соответственно – о более высокой его результативности с позиций роста конкурентоспособности работника на рынке труда.

6. К факторам, определяющим отсутствие эффекта от обучения для рабочих, отнесены: нестабильность хозяйственной деятельности у организации; принадлежность организации к государственному сектору; обучение по требованиям контролирующих органов (последний фактор чаще отмечался белорусскими экспертами).

7. Отсутствие на рынке качественных программ как проблему внутрифирменного обучения рабочих чаще других отмеча-

ют организации, находящиеся на стадии динамического роста, которые, вероятно, предъявляют более высокие требования к качеству программ. Аналогичная ситуация складывается и при обучении специалистов. Для группы руководителей отсутствие качественных программ связывается с обучением, имеющим стратегическую направленность. Указанная проблема существует и в организациях, руководство которых осознает важность внутрифирменного обучения персонала. Но в силу различного содержания программ, различных игроков на рынке и различного охвата обучением персонала те же организации реже других фиксируют проблему отсутствия качественных программ на рынке при обучении специалистов. Стабильные организации при обучении рабочих также фиксируют проблему качества программ. Она более актуальна для неприбыльных организаций, что, возможно, свидетельствует не столько об отсутствии данных программ на рынке вообще, сколько об отсутствии платежеспособного спроса со стороны таких организаций, не имеющих возможности обучить свой персонал по рыночным ценам.

Возможность взаимного использования опыта внутрифирменного обучения в экономиках двух стран

Выявленные проблемы, сопровождающие внутрифирменное обучение персонала в обеих странах, актуализируют вопрос о возможностях повышения его результативности и снижения действия факторов, оказывающих неблагоприятное влияние. И прежде всего требует изучения взаимный опыт обеих стран в формировании внутрифирменных систем обучения персонала.

Для определения возможностей взаимного использования подобного опыта целесообразно определить общие (или разные) тренды в развитии данной системы. Если подтверждается гипотеза о том, что эти системы в России и Беларуси идентичны в своем развитии и происходящие изменения имеют одинаковый тренд, то взаимное использование опыта вполне реально.

Такой анализ был проведен по данным опроса респондентов-экспертов двух стран

о состояниях и перспективах развития внутрифирменного обучения. Обобщенные результаты анализа излагаются ниже.

1. В целом и в России и Беларуси одинаковое отношение руководства к обучению персонала и к развитию внутрифирменного обучения. Критериями интереса (шкала от 1 до 5) руководства к обучению явилась информация респондентов о направлениях и значимости работы с персоналом. Оценивалась связь максимальных значений по этим критериям с уровнем квалификации работников и по категориям персонала. В результате в России и Беларуси значимой оказалась связь отношения руководства к обучению с уровнем квалификации специалистов и руководителей. Чем больше руководство организации заинтересовано в обучении работников, тем выше уровень квалификации руководителей и специалистов. Существенным отличием является то, что на белорусских данных не выявлена взаимосвязь интереса руководства организации к обучению категории рабочих, а российские данные указывают на наличие прямой связи (коэффициент корреляции – 0,321).

2. В России и Беларуси выбор целей внутрифирменного обучения имеет одинаковый тренд. Так, значимым оказалось отношение руководства организаций к такой цели, как подготовка работников к выполнению других функциональных обязанностей по новой профессии, квалификации. Однако для белорусских организаций значимой является подготовка работников в целях реализации стратегий развития предприятия.

3. Выявлена идентичность в выборе инновационных направлений во внутрифирменном обучении России и Беларуси, зависящая от ориентации на компетенции работников после обучения (табл. 9).

Корреляционные зависимости указывают практически на одни и те же компетенции, которые выбирает в качестве приоритетных топ-менеджмент организаций обеих стран.

3. Проведена сравнительная оценка мотивации инновационных изменений в системе внутрифирменного обучения двух стран в зависимости от уровня хозяйственной деятельности (прибыльная, безубыточная, убыточная) организации. Результаты оценки:

- и в России, и в Беларуси прибыльные организации в целом отличает достаточно высокая степень квалификации руководителей и специалистов, что минимизирует их интерес к инновационному развитию внутрифирменного обучения;
- в обеих странах безубыточные организации имеют высокий уровень квалификации руководителей и специалистов. Однако значительное количество организаций указали на наличие среднего уровня квалификации у специалистов. В среднесрочной перспективе это может стать предпосылкой формирования потребности в повышении уровня квалификации данной категории работников;
- принципиальная разница в оценке мотивации изменений в системе внутрифирменного обучения двух стран состоит в том, что в Беларуси для убыточных организаций характерен средний уровень квалификации у руководителей, специалистов и рабочих. В России респонденты убыточных организаций не подтверждают подобный уровень квалификации у всех категорий работников.

Следовательно, в России и Беларуси формирование мотивации инновационных

Таблица 9

Компетенции, сопровождающие инновационное развитие организаций в России и Беларуси

Компетенции	Корреляция с заинтересованностью руководства*	
	Беларусь	Россия
Профессиональные	0,39	0,06
Коммуникационные	0,41	0,40
Самостоятельность	0,34	0,38
Умение работать в команде	0,35	0,45
Планирование работы	0,31	0,43
Умение решать проблемы	0,44	0,29
Знание иностранного языка	0,22	0,19
Готовность к изменениям	0,25	0,30
Лидерство	0,36	0,50

* Значимость на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Источник. Составлено по результатам авторского обследования.

изменений в системе внутрифирменного обучения в зависимости от уровня хозяйственного состояния организации будет иметь место скорее в безубыточных организациях.

Таким образом, оценки мнений респондентов в организациях России и Беларуси по вопросам развития внутрифирменного обучения показали наличие одинаковых трендов, связанных с отношением руководства к обучению персонала, в организациях двух стран, наличием зависимости использования инновационных принципов внутрифирменного обучения от количества обучаемых работников в год, с идентичной мотивацией, которая формируется исходя из уровня хозяйственного состояния организации.

Идентичность трендов в развитии системы внутрифирменного обучения в России и Беларуси обуславливает возможность взаимного использования опыта России и Беларуси в формировании внутрифирменных систем обучения персонала, а также позволяет совершенствовать этот процесс в экономиках обеих стран.

* * *

Российские организации в целом чаще обучают свой персонал по сравнению с белорусскими. Приведение компетенций персонала в соответствие быстро изменяющимся реалиям требует увеличить охват обучением, что сопряжено с дополнительными затратами. В условиях ужесточения бюджетных ограничений представляется целесообразным несколько сократить продолжительность обучающих программ, по результатам которых выдается документ государственного образца о повышении квалификации или о профессионально переподготовке. Это позволит высвободить часть ресурсов и направить сэкономленные средства на повышение охвата работников предприятий Беларуси внутрифирменным обучением. По нашему мнению, такое сокращение законодательно установленной продолжительности большинства образовательных программ не должно отразиться на их качестве.

В России и Беларуси почти половина внутрифирменных программ ограничена

минимальной продолжительностью (до 16 часов). Вероятно, этого времени работодателям достаточно для решения поставленных задач, поскольку в противном случае они бы не инвестировали ресурсы в подобные программы, не сопровождающиеся выдачей официальных документов. Проблемы внутрифирменного обучения экспертами часто связываются с формализмом программ, низкой мотивацией и неочевидностью эффекта при обучении в соответствии с требованиями контрольных органов руководителей и специалистов. Отметим, что эти проблемы характерны для обеих стран, с той лишь разницей, что в России такие программы имеют более короткую продолжительность (Berger, 2001).

Проблема увольнения обученных специалистов в целом более значима для белорусских организаций. Поскольку уровень дифференциации заработных плат в белорусской экономике ниже, чем в российской, логичным представляется ожидание более высокого риска не для белорусских, а именно для российских работодателей. Наиболее вероятное объяснение этого парадокса состоит в наличии в российском трудовом законодательстве нормы об ученических договорах, что достаточно активно используется работодателями и снижает риск инвестирования в формирование общего человеческого капитала персонала. Заимствование такого опыта у России, возможно, позволит снизить остроту этой проблемы для белорусских работодателей.

Обучение российскими организациями рабочих в большей степени подчинено утилитарным целям, они ориентируются на профессиональные компетенции. В то же время белорусские работодатели более активно обучают рабочих навыкам, не связанным непосредственно с их узкой сферой профессиональной деятельности. Реальные действия белорусских работодателей в этом смысле более адекватны мотивам рабочих, особенно в части профессионального и личностного развития. Возможно, недооценка данных мотивов российскими работодателями и приводит к низкой мотивации при обучении именно рабочих и как следствие – к невысокой результативности образовательных программ.

И российским, и белорусским организациям целесообразно актуализировать роль менеджеров, которые организуют и несут ответственность за процесс внутрифирменного обучения, так как именно на них возложены функции систематизации данного процесса, определения потребности в обучении, поиска провайдеров, проведения обучения и оценки его результативности, в том числе посредством организации обратной связи.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

Попова И.П. 2008. Дополнительное профессиональное образование в стратегиях работаю-

щих специалистов (1995–2005). *Социологические исследования*. № 3. С. 79–91. [Popova I.P. 2008. Additional vocational training in working professionals strategies (1995–2005). *Sociologicheskie issledovaniia*. No 3. PP. 79–91. (In Russ.)]

Tan H., Savchenko Y., Gimpelson V., Kapelyushnikov R., Lukyanova A. 2007. Skills Shortages and Training in Russian Enterprises. *IZA Discussion Paper*. No 2751. 52 p.

Travkin P. 2014. The Returns to Training in Russia: A Difference-in-Differences Analysis. *Working papers by NRU Higher School of Economics. Series WP BRP «Economics/EC»*. No 56. 31p.

Becker Gary S. 1962. *Investment in human capital: a theoretical analysis*. London: LXX (October). 361 p.

Berger M.C. 2001. Worker Training in a Restructuring Economy: Evidence from the Russian Transition. *IZA Discussion Paper*. No 361. 51 p.

In citation: *Belorusskii Ekonomicheskii zhurnal*. 2016. No 3. P. 134–148.

Belarusian Economic Journal. 2016. No 3. P. 134–148.

IN-HOUSE TRAINING OF EMPLOYEES IN RUSSIA AND BELARUS: MUTUAL EXPERIENCE AND COMPARATIVE CHARACTERISTICS

Tatyana Stuken¹, Nataliya Makovskaya², Tatyana Lapina¹

Authors affiliation: ¹ Omsk State University by F. Dostoevskiy (Omsk, Russia).

² Mogilev State University by A. Kuleshov (Mogilev, Belarus).

Corresponding author: Nataliya Makovskaya (maknata@mail.ru).

ABSTRACT. The article presents the results of a joint research of the development and functioning of the in-house training system of employees in Russia and Belarus. Characterized are specific and common mechanisms of organizing in-house training and its development trends in the national economies of the two countries. Grounded are the institutional directions of improving methods, forms and tools of the in-house development of human capital in the organizations of Russia and Belarus.

KEYWORDS: Human capital, in-house training, methods and forms of training, the effectiveness of in-house training, further vocational training, organization of training.

JEL-code: I21, I22, J21.

Received 27.05.2016

