

УДК 331.5

ОЦЕНКА ИДЕНТИЧНОСТИ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ В РОССИИ И БЕЛАРУСИ

Н. В. Маковская

доктор экономических наук, профессор

Могилевский государственный университет имени А. А. Кулешова

Т. И. Чегерова

кандидат технических наук, доцент

Могилевский государственный университет имени А. А. Кулешова

В статье представлен сравнительный анализ подходов к организации внутрифирменного обучения работников в России и Беларуси. Анализ проведен по направлениям оценки идентичности структуры, целей, принципов и задач внутрифирменного обучения персонала. Это позволило выявить институциональные особенности и специфику внутрифирменного обучения работников на предприятиях России и Беларуси, дать оценку инновационных инструментов внутрифирменного обучения для разных категорий персонала с учетом возраста и стажа работников.

Ключевые слова: внутрифирменное обучение, работники, человеческий капитал, инвестиции, квалификация, компетенции, инновационное развитие.

Введение

Востребованные на рынке труда компетенции, полученные в процессе повышения квалификации или переобучения, имеют большую производственную ценность, так как имеет место формирование и развитие специфической части человеческого капитала, который в большей степени определяет эффективность хозяйственной деятельности. Разрыв в согласованности мотивационных установок работников и элементов кадровой политики, направленных на внутрифирменное обучение, свидетельствует о диспропорциях в системе взаимодействия профессионального рынка труда и внутреннего рынка труда предприятия, и косвенно указывает на неэффективность регулирования национальных систем профессионального образования. В совокупности это является “тормозом” создания инновационной кадровой системы, удовлетворяющей потребности технической модернизации в национальной экономике.

Специфика организации внутрифирменного обучения приводит к тому, что прохождение обучения не оказывает существенного влияния на карьерные перемещения и заработную плату работника в организации, за исключением молодых работников. Это определяет эффективность инвестирования в человеческий капитал молодежи. Инвестиции фирм в обучение работни-

© Маковская Н. В., 2016

© Чегерова Т. И., 2016

ков положительно связаны с размером организаций и ее экономическим положением, категорией работников (руководитель, специалист, рабочий) и отрицательно – с возрастом и стажем работника [1; 3; 4]. Учитывая высокую мобильность молодых работников и особенности институтов регулирования трудовых отношений, работодатели не стремятся активно финансировать внутрифирменное обучения данной категории работников, что негативно влияет на формирование кадрового инновационного потенциала.

В этой связи актуализируются проблемы, связанные с анализом структуры, целей, принципов и задач внутрифирменного обучения персонала, выявлением институциональных особенностей и специфики внутрифирменного обучения работников на предприятиях России и Беларуси, оценкой инновационных инструментов внутрифирменного обучения для разных категорий персонала с учетом возраста и стажа работников. Решение данных проблем позволит не только эффективно использовать опыт организации внутрифирменного обучения в России и Беларуси, но и определить институциональные особенности и специфику этих процессов в экономиках двух стран. Это позволит дополнить недостающие элементы в исследовании системы инвестирования человеческого капитала в постсоветских экономиках.

Проблемы организации, планирования и результативности внутрифирменного обучения являются предметом научных изысканий среди экономистов (Gilbreth, F., Gilbreth, L. Becker, Gary S. Shultz, T.W. Holmstrom, В. Гимпельсон В., Капелюшников Р.) [2–4; 5; 6]. Значимыми результатами, которые получены специалистами в данной области, являются эмпирические данные и выводы, указывающие на неоднородность результатов внутрифирменного обучения работников разных возрастов, что определяет целесообразность и избирательность инвестирования в человеческий капитал.

Основанная часть

Для определения идентичности опыта России и Беларуси в формировании внутрифирменных систем обучения персонала был проведен сравнительный анализ развития и наличия изменений в данных системах двух стран. Цель такого анализа – выявление общих (или разных) трендов развития системы внутрифирменного обучения. Если подтверждается гипотеза о том, что системы внутрифирменного обучения в России и Беларуси идентичны в своем развитии и происходящие изменения имеют одинаковый тренд, то существуют предпосылки для взаимного использования опыта двух стран.

Данный анализ был проведен с использованием социологического метода. Были определены мнения респондентов двух стран (Беларусь – 96 респондентов, Россия – 184) по вопросам, касающимся развития и изменений во внутрифирменном обучении (например, отношения руководства организации к внутрифирменному обучению; организационных принципов внутрифирменного обучения; целей внутрифирменного обучения в организации и т. п.).

Результаты сравнительного анализа и статистических оценок по собранным данным (анкетным) России и Беларуси представляют собой следующее.

1. В целом и в России и Беларуси одинаковое отношение руководства к обучению персонала и к развитию системы ДПО (дополнительное профессиональное образование или внутрифирменное обучение). Критериями интереса (шкала от 1 до 5) руководства к обучению явилась следующая информация респондентов: очень важное направление деятельности организации; так же важно, как другие направления работы с персоналом; полезное, но не самое важное направление работы с персоналом; вынужденная необходимость; обучение отнимает средство и время. Оценивалась связь максимальных значений по этим критериям с уровнем квалификации работников и по категориям персонала. В результате значимой (значимость на уровне 0.05 (2-сторон.)) оказалась связь отношения руководства к обучению с уровнем квалификации специалистов: Беларусь (коэффициент корреляции – 0,236), Россия (коэффициент корреляции – 0,366).

Значима связь отношения руководства к обучению с уровнем квалификации руководителей: Беларусь (коэффициент корреляции – 0,357), Россия (коэффициент корреляции – 0,326). Чем выше заинтересованность руководства организации в обучении работников, тем выше уровень квалификации руководителей и специалистов.

Существенным отличием является то, что на белорусских данных не выявлено взаимосвязи интереса руководства организации к обучению категории рабочих, а российские данные указывают на наличие прямой связи (коэффициент корреляции – 0,321). В российских организациях существует интерес руководства к внутрифирменному обучению категории рабочих.

2. В двух странах развитие инновационных принципов внутрифирменного обучения зависит от количества обучаемых работников в год. Существует прямая положительная зависимость (значимость на уровне 0.05 (2-сторон.) в Беларуси коэффициент корреляции – 0,438, в России – 0,329). Причем в Беларуси наблюдается большая заинтересованность руководства организации во внутрифирменном обучении и тем самым может прогнозироваться вовлечение большего количества работников в обучающую деятельность.

В России и Беларуси выбор целей внутрифирменного обучения имеют одинаковый тренд. Так значимым оказалось отношение организаций к такой цели, как подготовка работников к выполнению других функциональных обязанностей по новой профессии, квалификации (Беларусь: коэффициент корреляции – 0,248 Беларусь, Россия: коэффициент корреляции – 0,303). Однако для белорусских организаций значимой является и такая цель, как подготовка работников в целях реализации стратегий развития предприятия.

Определена идентичность в выборе инновационных направлений во внутрифирменном обучении России и Беларуси, зависящая от ориентации на компетенции, которые будут у работников, после обучения. В таблице 1 представлены компетенции, которые сопровождают инновационное развитие организаций в России и Беларуси.

Таблица 1 – Компетенции, сопровождающие инновационное развитие организаций в России и Беларуси

Компетенции	Корреляция с заинтересованностью руководства	
	Беларусь	Россия
Страна		
1. Профессиональные компетенции	0,39	0,06
2. Коммуникационные компетенции	0,41	0,40
3. Самостоятельность	0,34	0,38
4. Умение работать в команде	0,35	0,45
5. Планирование работы	0,31	0,43
6. Умение решать проблемы	0,44	0,29
7. Знание иностранного языка	0,22	0,19
8. Готовность к изменениям	0,25	0,30
9. Лидерство	0,36	0,50

значимость на уровне 0.05 (2-сторон.)

Корреляционные зависимости указывают практически на одни и те же компетенции, которые выбирают в приоритетные топ-менеджмент организаций двух стран.

3. Проведена сравнительная оценка мотивации инновационных изменений в системе внутрифирменного обучения двух стран в зависимости от уровня хозяйственного состояния (прибыльная, безубыточная, убыточная) организации.

Таблица 2 – Оценка мотивации инновационных изменений в системе внутрифирменного обучения двух стран

Категории персонала	Уровень квалификации	Прибыльные организации		Безубыточные организации		Убыточные организации	
		Беларусь	Россия	Беларусь	Россия	Беларусь	Россия
Рабочие	недостаточный	8	7	10	3	6	2
	средний	25	21	10	9	12	2
	высокий	9	9	4	5	1	0
	Очень высокий	0	0	0	0	1	0
Специалисты	недостаточный	0	0	2	0	2	0
	средний	17	16	11	9	10	2
	высокий	24	25	11	8	8	2
	Очень высокий	1	1	0	0	0	0
Руководители	недостаточный	2	0	2	0	6	0
	средний	10	4	5	4	5	1
	высокий	17	33	15	12	6	3
	Очень высокий	13	5	2	1	3	0

Результат такой оценки показал следующее:

– как в России, так и в Беларуси прибыльные организации в целом имеют достаточно высокую степень квалификации руководителей и специалистов, что минимизирует их интерес к инновационному развитию внутрифирменного обучения;

– в двух странах безубыточные организации имеют высокий уровень квалификации у руководителей и специалистов. Однако значительное количество организаций указали на наличие среднего уровня квалификации у специалистов. Это в среднесрочной перспективе 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 среднего уровня квалификации у всех категорий работников.

Поэтому, в России и Беларуси формирование мотивации инновационных 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, касающимся развития во внутрифирменном обучении, показали наличие одинаковых трендов в изменении системы ДПО, которые связаны с одинаковым отношением руководства к обучению персонала в организациях двух стран, с наличием зависимости использования инновационных принципов внутрифирменного обучения от количества обучаемых работников в год, с идентичной мотивацией к ДПО, которая формируется исходя из уровня хозяйственного состояния (прибыльная, безубыточная, убыточная) организации [7–8].

Идентичность трендов в развитии системы внутрифирменного обучения в России и Беларуси определяют возможности взаимного использования опыта России и Беларуси в формировании внутрифирменных систем обучения персонала.

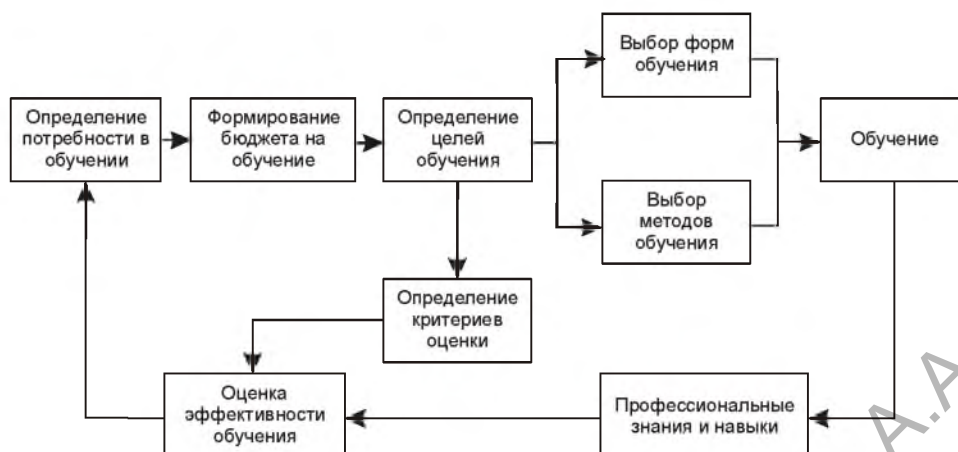
Перспективы дальнейшего развития исследований системы внутрифирменного обучения в России и Беларуси с целью практического продвижения их результатов в хозяйственную деятельность организаций могут быть отражены следующим образом.

1. Разработка и научно-практическое обоснование модели систематического внутрифирменного обучения в организациях России и Беларуси.

2. Разработка и обоснование дополнительных (или специальных) институтов, обеспечивающих организацию и развитие внутрифирменного обучения. Схема организации ДПО представлена на рисунке.

Каждый этап данной схемы предполагает специальное институциональное обеспечение. Для экономического и нормативно-правового развития организаций двух стран такое обеспечение будет индивидуальным.

3. Обоснование институционального обеспечения для организации и развитие внутрифирменного обучения на предприятиях единого экономического пространства России и Беларуси. Данное направление исследований имеет принципиальную новизну.



Организация системы внутрифирменного обучения

4. Совершенствование методов оценки внутрифирменного обучения с использованием современных технологий. На предприятиях России и Беларуси может быть апробирован и использован метод Д. Кирпатрика. Данный метод представляет собой сравнение целей (эталонного поведения) с результатами (конечным поведением), чтобы ответить на вопрос о том, насколько обучение достигло своих целей. Классическим способом такой оценки эффективности обучения является модель Дональда Кирпатрика [9], состоящая из четырех уровней (таблица 3).

Таблица 3 – Обобщенная модель Д. Кирпатрика

Уровень оценки	Название	Сущность	Метод оценки
1-й уровень	Reaction	Оценка удовлетворенности потребителей. Реакция обучаемых	Интервьюирование и анкетирование сразу после обучения
2-й уровень	Learning	Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников.	Тестирование до и после обучения либо отчет руководителя структурного подразделения
3-й уровень	Behavior	Изменение поведения участников на рабочем месте	Оценочные мероприятия. Наблюдения руководителя
4-й уровень	Results	Изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. Влияние на результаты бизнеса.	Внутренняя сертификация

5. Изучение и исследование возможного практического использования в организациях России и Беларуси современных (инновационных) инструментов внутрифирменного обучения к которым относятся:

- Баддинг (от англ. *buddy*, друг) – разновидность наставничества нацелена на поддержку вновь принятого в организацию работника. Если коучинг направлен на развитие сотрудника, то основная задача баддинга – поддержка;

- Профессиональный коучинг – сотрудничество между коучем (наставник) и клиентами (работник). Принципы коучинга основаны на достижениях

современной западной психологии и древней восточной мудрости. Коучинг эффективный метод работы с людьми, который внедряется в менеджмент для повышения результативности бизнеса, мотивации персонала, развития лидерских качеств. Основная задача стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности человек смог сам находить и получать необходимые знания. Пример методики коучинга – коучинг-менеджмент, которая предполагает:

- создание мотивирующей и объединяющей линии поведения, которая стимулирует высокую инициативность сотрудников;
- эффективное использование потенциала работников;
- повышение производительности труда, и, как следствие, возрастание конкурентоспособности.

6. Разработка и совершенствование методик калькулирования цены внутрифирменного обучения, что позволит создать систему возмещения затрат на обучение всем категориям персонала (если в этом будет необходимость). К основным принципам таких методик относится: возможность выступления в роли инициатора обучения как организации, так и сотрудника; возможность принимать решение о субсидировании обучения на основании четких правил предоставления субсидирования обучения в зависимости от опыта работы, типа обучения; появление гарантий для организации со стороны сотрудника по отработке; правила обращения за субсидиями, наличие необходимых для предоставления субсидии документов, гарантии и компенсации в случае нарушения сотрудником ученического договора и т. п.

Заключение

Таким образом, существуют возможности взаимного использования опыта России и Беларуси в формировании внутрифирменных систем обучения персонала. Это позволяет разрабатывать механизмы практического использования эффективных практик двух стран. Идентичны в своем функционировании структура, цели, принципы и задачи внутрифирменного обучения персонала, институциональные особенности организации внутрифирменного обучения работников на предприятиях России и Беларуси, инновационные инструменты внутрифирменного обучения для разных категорий персонала с учетом возраста и стажа работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Эренберг, Р. Дж.** Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р. Дж. Эренберг, Р. С. Смит. – Москва : Изд-во МГУ, 1996. – 800 с.
2. **Gilbreth, F.** Applied motion study / F. Gilbreth, L. Gilbreth. – Easton (Pa) : Hive publishing company, 1973. – 96 p.
3. **Becker, Gary S.** Investment in human capital: a theoretical analysis / Gary S. Becker. – London : LXX (October), 1962. – 361 p.
4. **Shultz, T. W.** Human capital: policy issues and research opportunities / T. W. Shultz // Human resources, fiftieth anniversary colloquium. – 1975. – Vol. 5, № 1.
5. **Гимпельсон, В. Е.** Дефицит квалификации и навыков на рынке труда: недостаток предложения, ограничения спроса или ложные сигналы рабо-

- тодателей? / В. Е. Гимпельсон. – Москва, 2004. – 28 с. – (Препринт ГУ ВШЭ WP3 / 2004 / 01).
6. **Holmstrom, B.** Internal labor market: too many theories, too few facts / B. Holmstrom // American economic review. – 1995. – Vol. 2, № 85. – P. 9–25.
 7. Рынок труда Республики Беларусь: особенности формирования и развития / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : УО “ВГТУ”, 2008. – 302 с.
 8. **Маковская, Н. В.** Трансформация трудовых процессов в условиях модернизации предприятий : монография / Н. В. Маковская. – Могилев : МГУ имени А. А. Кулешова, 2015. – 144 с.
 9. Модель оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика. Режим доступа: http://www.hrm.ua/article/model_ocenki_jeffektivnosti_obuchenija_donalda_kirkpatrika

Поступила в редакцию 11.11.2015 г.

Контакты: maknata@mail.ru (Маковская Наталья Владимировна)

Makovskaya N.V., Chegerova T.I. ASSESSING THE IDENTITY OF APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF INTRACOMPANY TRAINING IN RUSSIA AND BELARUS.

The article presents a comparative analysis of the approaches to the organization of employees' in-house training in Russia and Belarus. The assessment of the identity of the structure, objectives, principles and aims of the staff in-house training is provided. The analysis allowed to reveal the institutional features and specificity of the employees' in-house training at the enterprises of Russia and Belarus, to evaluate innovative tools of in-house training for different categories of staff with regard to their age and length of service.

Key words: in-house training, workers, human capital, investment, qualification, competencies, innovative development.