



ISSN 2072-8468

**ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

<http://library.miu.by/journals!/item.iot.html>

Тюличева, Л.Д. Обучение персонала как форма развития трудового потенциала организаций в условиях перехода к инновационной экономике / Л.Д. Тюличева // Инновационные образовательные технологии. – 2012. – № 3 (31). – С. 19–25.

---

УДК 371.13

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФОРМА РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Тюличева Л.Д.<sup>a</sup>

<sup>a</sup> кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Лаборатории проблем развития человеческого потенциала и воспроизводства трудовых ресурсов региона Института проблем региональной экономики Российской Академии Наук, [lid-tylicheva@jandex.ru](mailto:lid-tylicheva@jandex.ru)

### Аннотация

В статье рассматривается взаимосвязь обучения персонала с инновационным развитием организаций. Анализируются основные особенности обучения персонала в российских условиях. Обосновывается вывод о том, что реализуемые на практике формы и направления обучения более пригодны для решения текущих задач кадрового обеспечения, чем для стратегических задач инновационного развития. **Ключевые слова:** обучение персонала, категории персонала, продолжительность обучения, повышение квалификации, менеджмент организации.

**Веб:** <http://library.miu.by/journals!/item.iot/issue.31/article.3.html>

**Поступила в редакцию:** 25.06.2012.

## STAFF TRAINING AS A FORM OF ORGANIZATION'S LABOR POTENTIAL DEVELOPMENT UNDER TRANSITION TO INNOVATION ECONOMY

Tiulicheva L.D.<sup>a</sup>

<sup>a</sup> PhD in Economics, Associate Professor, Chief Researcher at the Laboratory of the problems of human potential development and reproduction of labor resources of the region, Institute of Regional Economic Problems of the Russian Academy of Sciences, [lid-tylicheva@jandex.ru](mailto:lid-tylicheva@jandex.ru)

### Abstract

The article examines the correlation between staff training in organizations and innovation development of these organizations. Main features of staff training in Russian organizations are analyzed. It was concluded that forms and directions of the training implemented in practice, are more suitable for solving current problems of staff provision than for strategic objectives of the innovation development.

**Keywords:** staff training, staff categories, duration of training, further training, organization management.

**Web:** <http://library.miu.by/journals!/item.iot/issue.31/article.3.html>

**Received:** 25.06.2012.

---

**Введение.** Вопросы обучения персонала занимали достаточно серьезное место во всех исследованиях, проводившихся в рамках социологии труда в советское время. Отсутствие последовательной промышленной политики в постреформенный период привело к значительному сокращению масштабов данных исследований. Обучение персонала чаще всего изучалось в рамках отдельных организаций как элемент управления персоналом в контексте эффективности менеджмента. В настоящее время вместе с возобновлением интереса к стратегическому управлению развитием страны возобновились масштабные иссле-

дования вопросов обучения персонала, предполагающие включение в выборку организаций мелкого, среднего и крупного бизнеса разных отраслей народного хозяйства. Примером могут служить исследования, проводимые в рамках Мониторинга экономики образования (МЭО), осуществляемые Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики». Цель данной статьи – опираясь на данные, полученные в ходе МЭО, а также результаты ряда других исследований, выяснить, насколько обучение персонала в российских организациях связано с их инновационным развитием.

**1. Основные особенности обучения персонала российских организаций.** Доля российских предприятий, переобучающих свой персонал, ниже, чем в большинстве стран Центральной Европы и Балтии, отставание от развитых стран имеет тенденцию к увеличению [1, с. 46]. Уже в докризисный период проявилась и сохраняются тенденция сокращения или стагнации доли предприятий, организовавших обучение своих сотрудников. Так, в ходе МЭО на вопрос о том, организовывали ли они за последний год переподготовку, повышение квалификации, стажировку для своих сотрудников, дали положительный ответ в 2004 г. – 72 %, в 2005 г. – 68 %, в 2006 г. – 69 %, в 2007 г. – 68 %, в 2008 г. – 61 %, в 2009 г. – 63 % работодателей [2].

Реальный охват работников переобучением остаётся очень скромным, поскольку обучение проходит весьма незначительная часть персонала. Более половины (55,8 %) предприятий, практиковавших обучение своего персонала, обучили в 2008 г. от 1 до 5 % работников, более пятой части (21,6 %) организаций – от 6 до 10 % работников, чуть более десятой части (10,9 %) организаций – от 11 до 20 % работников. Только 9,4 % организаций переобучили более пятой части своего персонала [1, с. 51]

Ограниченный охват работников сочетается с низкой продолжительностью программ обучения. Доля организаций, обучавших персонал с отрывом от производства, в 2008 г. составила по срокам обучения: не более недели – 37,3 %; 2 недели – 23,1 %; 3 недели – 6,3 %; 4 недели – 12,4 %; – 5 и более недель – 15,5 % [3].

В среднем переподготовка (там, где она реально была) длилась 3,5 недели, но медианное значение равно 2 неделям. Об этом свидетельствует и табл.1, демонстрирующая, что краткосрочные курсы являются излюбленной формой внешнего обучения. Доля прошедших такие программы среди управленцев и специалистов, обучавшихся с отрывом от производства, превышает 50 %, а среди квалифицированных рабочих составляет почти 40 %.

Краткосрочные формы обучения являются доминирующими у всех групп персонала (см. табл. 1).

Таблица 1 – Формы профессионального обучения и переподготовки, использовавшиеся предприятиями в 2009 г.

Формы обучения	Управленческий персонал	Специалисты	Квалифицированные рабочие
Бизнес-школы	14,5	4,8	–
Вузы, ИПК	34,0	28,1	–
Ссузы, техникумы	3,6	5,5	6,9
ПТУ	–	–	2,9
Краткосрочные курсы (до 3-х мес.)	51,0	59,5	39,8
Курсы повышения квалификации свыше 3-х месяцев	4,4	4,6	2,1
Стажировка на других предприятиях	6,3	7,1	8,2
Стажировка за границей	5,0	4,6	2,5
Другое	11,1	6,3	12,6
Вообще не направляли	12,8	15,7	36,9

Источник: [1, с. 52].

Такая длительность программ говорит о недостаточном основательном характере обучения.

По данным МЭО, в 2010 г. российские предприятия и организации затра-

тили на повышение квалификации, подготовку и переподготовку сотрудников 91,1 млрд рублей, или около 0,4 % от своего годового объема фонда оплаты труда

[2], у 80 % организаций средние расходы на обучение одного сотрудника не превышают трех тысяч рублей в год [4, с. 23].

Кадровая политика разных организаций характеризуется значительным разнообразием, но при этом в большинстве российских компаний и вовсе отсутству-

ет выстроенная система обучения и развития персонала.

Важным фактором развития обучения в организации, как свидетельствуют данные таблицы 2, является масштаб бизнеса: чем крупнее и богаче организация, тем больше вероятность, что она обучает свой персонал.

Таблица 2 – Масштабы переподготовки, повышения квалификации, стажировок в крупном, среднем и малом бизнесе, 2007 и 2009 гг.(в %).

	Малый бизнес		Средний бизнес		Крупный бизнес	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Доля предприятий, проводивших переподготовку, повышение квалификации, стажировку персонала	51	48	74	65	86	86
Доля предприятий, организовавших переподготовку для следующих категорий персонала						
Руководители	23	22	50	43	67	60
Специалисты	33	30	50	48	70	70
Служащие	12	13	29	25	38	34
Квалифицированные рабочие	27	21	47	34	65	58

Источник: [4, с. 26].

Хотя выбор используемых методов обучения зависит от принадлежности сотрудника к определенной категории персонала, наиболее популярными методами обучения являются курсы повышения квалификации и прикрепление новичка к опытному работнику-наставнику.

Объемы неформального внутрифирменного обучения (накопление опыта в процессе работы, перенимание опыта, наставничество) в несколько раз превосходят объемы формального обучения (корпоративные обучающие программы, тренинги, инструктаж) своими силами или с привлечением внешних инструкторов.

Небольшие по численности организации чаще финансируют внешнее обучение, крупные имеют внутренние струк-

туры по обучению и развитию персонала. Компании выделяют средства на внешнее обучение вне зависимости от своего финансового положения, тогда как финансировать внутреннее обучение могут позволить себе лишь финансово успешные. Внешнее обучение лидирует по направлениям затрат, на него меньше влияют такие характеристики, как успешность предприятия, его финансовое положение [4, с. 23].

Масштабы обучения разных категорий персонала различаются. Самые обучаемые группы – исполнители высшей квалификации и руководители; несколько меньше охвачены обучением квалифицированные рабочие и офисные сотрудники; наименее обучаемая категория – неквалифицированные рабочие (см. табл. 3).

Таблица 3 – Профессиональная подготовка различных категорий персонала на предприятиях (в процентах от числа опрошенных)

Категория персонала	2007	2009	2010	В среднем
Руководители различного уровня	45,9	37,7	37,4	40,3
Исполнители высшей квалификации, специалисты	53,3	44,7	45,7	47,9
Служащие, офисные работники, технические исполнители	26,1	21,8	22,6	23,5
Квалифицированные рабочие	35,4	33,5	31,1	33,3
Неквалифицированные рабочие	7,3	4,7	5,2	5,7
Хотя бы одна из категорий	71,8	64,6	62,0	66,1

Источник: [4, с.13].

Таблица 1 делает очевидным, сколь незначительно задействована в обучении персонала организаций система профессионального обучения. Различные сектора экономики имеют разную востребованность в образовательных услугах разных уровней профессио-

нального образования. Традиционные отрасли (промышленность, строительство, транспорт) сотрудничают с образовательными учреждениями всех уровней. Новые сектора экономики преимущественно сотрудничают с вузами [5, с. 221].

**2. Обучение новых работников как основное направление обучения персонала в российских организациях.** Российские организации отличаются довольно интенсивными процессами обновления персонала (см. табл. 4), что обычно

объясняют низкой степенью лояльности работников по отношению к организациям и руководителей по отношению к персоналу. Применительно к рассматриваемой проблеме это выливается в проблему постоянного притока новых работников.

Таблица 4 – Распространенность найма различных категорий персонала (в % от числа всех опрошенных предприятий)

	2008	2009	2010
Доля предприятий, которые вообще не принимали новых работников за последние 2 года	8	12	16
<b>ПРИНИМАЛИ</b>			
Руководителей высшего звена, топ-менеджеров (заместителя руководителя предприятия, главных специалистов)	27	26	25
Руководителей функционального подразделения	29	29	28
Руководителей линейных подразделений	34	32	30
Исполнителей высшей квалификации, специалистов функциональных подразделений	38	32	29
Исполнителей высшей квалификации, специалистов линейных подразделений	37	32	34
Служащих, офисных работников, технических исполнителей	43	35	43
Квалифицированных рабочих	77	72	70
Неквалифицированных рабочих	51	51	52

Источник: [2].

Исследования показали, что в российских организациях особое внимание уделяется обучению новых работников. Обучение часто следует сразу за процедурой отбора, в ходе которого выявляется потребность набираемого персонала в обучении (называемое иногда «входное обучение»).

Российские работодатели затрачивают на первичное обучение того, кто к ним приходит, порядка 500 миллиардов рублей в год, это 100 % от государствен-

ного бюджета профессионального образования и 85–90 % от всего бюджета, который приходит в профобразование – такие цифры озвучил на II Международной конференции исследователей высшего образования (Москва, 28–29 октября 2011 г.) ректор Высшей школы экономики (НИУ-ВШЭ) Ярослав Кузьминов [6].

Обучать приходится вновь принятых работников, занимающих разное статусное положение в организации (см. табл. 5).

Таблица 5 – Потребность в дополнительном обучении вновь принятых работников

Категория персонала	2007	2009	2010	Итого
<i>Доля предприятий, отметивших необходимость дополнительного обучения (в %)</i>				
Специалисты функционального подразделения	44.8	41.6	37.4	41.4
Специалисты, занятые в линейном подразделении	57.8	54.5	48.2	53.7
Служащие, офисные работники, технические исполнители	48.5	41.1	42.6	44.1
Квалифицированные рабочие	53.7	52.5	49.7	52.0
<i>Средняя доля от новых работников, нуждающихся в обучении</i>				
Специалисты функционального подразделения	64.7	58.3	74.1	65.3
Специалисты, занятые в линейном подразделении	64.0	59.5	68.9	64.0
Служащие, офисные работники, технические исполнители	59.4	63.1	86.0	69.4
Квалифицированные рабочие	56.8	57.1	72.5	61.8

Источник: [4, с. 12].

Таблица 6 демонстрирует, что примерно половина вновь принятых работников проходят довольно короткое обучение, но более чем у третьей их части оно растягивается на месяцы.

Таблица 6 – Продолжительность дополнительного обучения / переподготовки вновь принятых работников (% от числа работодателей, проводивших обучение вновь принятых работников)

	2006	2007	2008	2009	2010
Функциональные специалисты					
Менее одного месяца	53	42	60	67	60
1–3 месяца	30	45	17	19	31
3–6 месяцев	14	10	18	8	8
Более полугодя	4	4	5	5	2
Линейные специалисты					
Менее одного месяца	62	54	49	63	58
1–3 месяца	25	29	28	19	30
3–6 месяцев	9	10	15	12	6
Более полугодя	5	7	8	6	7
Служащие					
Менее одного месяца	61	52	51	62	56
1–3 месяца	26	36	26	26	29
3–6 месяцев	9	5	17	9	7
Более полугодя	4	6	5	3	8
Квалифицированные рабочие					
Менее одного месяца	49	56	47	54	52
1–3 месяца	41	32	30	33	32
3–6 месяцев	8	8	17	9	7
Более полугодя	4	4	5	1	6

Составлено по: [3.1].

Специалисты тренинговых компаний поддерживают установки руководителей на обучение в первую очередь новых работников, отмечая, что они наиболее восприимчивы к тренингам, поскольку желают быстрее адаптироваться на новом рабочем месте, у давно работающих сотрудников усвоение новой информации происходит менее эффективно.

**3. Проблемы обучения персонала в российских организациях как проблемы менеджмента.** Для организации процесса обучения очень важно, рассматривает ли руководство организации процесс обучения персонала как часть стратегии

или воспринимает его исключительно в контексте текущих проблем. Российской особенностью организации процесса обучения персонала является (как показало сравнительное международное исследование практик управления персоналом CRANET, проведенное в 2008–2009 гг.), возложение основной ответственности за работу с персоналом, в том числе за его обучение и развитие, на линейных менеджеров. Аналогичный высокий вес линейного менеджмента в вопросах обучения и развития персонала наблюдается в странах, не относящихся к экономически развитым.

Таблица 7 – Распределение ответственности за обучение и развитие персонала в российских организациях (процент отметивших)

Субъекты обучения и развития персонала	% отметивших
Кадровые подразделения	9
Кадровые подразделения и линейные руководители	43
Линейные руководители и кадровые подразделения	13
Линейные руководители	38

Составлено по: [7].

Опрос сотрудников московских и Санкт-петербургских организаций, проведенный Открытой школой бизнеса, и сопоставление его данных с результатами аналогичных исследований британского Chartered Institute of Personnel Development (CIPD), проведенных в 2007 и 2006 гг., подтвердил

тот факт, что в российских организациях на субъектов управления, не являющихся линейными менеджерами, возложена меньшая ответственность, чем в европейских. Это видно, например, применительно к стадии определения потребностей организации в обучении и развитии персонала.

Таблица 8 – Распределение между различными категориями сотрудников ответственности за определение потребностей организации в обучении и развитии персонала

Варианты ответов	% респондентов, согласившихся с утверждением	
	Российские организации (исследование OBS, 2007)	Организации Великобритании (исследование CIPD, 2007)
Топ-менеджеры		
Не вовлечены	13	3
Отвечают в некоторой степени	36	7
Отвечают в значительной степени	32	31
Основная ответственность	20	59
Отдел персонала		
Не вовлечены	27	14
Отвечают в некоторой степени	27	15
Отвечают в значительной степени	31	34
Основная ответственность	16	37
Специалисты по обучению		
Не вовлечены	49	29
Отвечают в некоторой степени	15	12
Отвечают в значительной степени	16	24
Основная ответственность	19	35

Составлено по: [8].

Другой особенностью российских организаций является недостаточная подготовленность линейных менеджеров к эффективному выполнению данной функции. Этот же опрос выявил, что на уровне линейных руководителей развитие персонала воспринимается как важная, но не приоритетная задача. Только 11 % опрошенных считают, что отношение линейных менеджеров к обучению и развитию «очень серьезное», 63 % — «серьезное», 26 % «не серьезное».

Только применительно к 9 % организаций было отмечено, что все линейные менеджеры прошли обучение, позволившее им, в свою очередь, поддерживать процессы обучения и развития в своих подразделениях. Лишь около трети (35 %) респондентов отметили, что в их организации такую подготовку прошло большинство менеджеров. Меньшая часть линейных менеджеров приобретали знания и навыки, необходимые для обучения и развития подчиненных, менее чем в половине (42 %) организаций. 14 % респондентов отметили, что никто из линейных менеджеров в их организации не проходили обучение такого рода [8].

Существует еще одно доказательство, что российские менеджеры склонны рассматривать обучение персонала как своего рода бремя, которое они мужественно несут, не ставя об этом в известность общественность.

Итоги международного «Глобального исследования HR-брендинга», проведенного в 2011 г. позволяют утверждать, что менеджерский корпус российских организаций не рассматривает обучение сотрудников как фактор, способный улучшить образ организации как нанимателя и, соответственно, укрепить конкурентные позиции организации на рынке труда. Оказалось, что только 7 % российских организаций используют образовательные программы как средство для повышения качества HR-брендинга (в то время как в Азии их используют для формирования своего бренда 23 % организаций, в Европе — 21 %, в Северной Америке — США, Канада — 18 %).

**Заключение.** На основании сказанного можно сделать вывод, что реализуемые в российских организациях формы и направления обучения более пригодны для решения вопросов текущего кадрового обеспечения, чем для стратегических задач инновационного развития. Для усиления взаимосвязи обучения персонала с задачами инновационного развития необходимо, во-первых, изменить концептуальные подходы к роли обучения персонала в решении стратегических задач развития организации, во-вторых, перераспределить функции управления развитием персонала, во-третьих, повысить компетентность сотрудников, на которых эта ответственность возложена.

**Литература / References**

1. Гимпельсон, В.Е. Нужны ли нашей промышленности квалифицированные работники? История последнего десятилетия / В.Е. Гимпельсон. – Экономическая социология. – 2010. – Т. 11. – № 4 (сент.).  
Gimpelson, V.Y. Nuzhny li nashey promyshlennosti kvalifitsirovannyye rabotniki? Istoriya poslednego desyatiletiya / V.Y. Gimpelson. – Ekonomicheskaya sotsiologiya. – 2010. – Т. 11. – № 4 (sent.).
2. Сайт проекта «Мониторинг экономики образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hse.ru/org/hse/mee/ind/2010\\_010](http://www.hse.ru/org/hse/mee/ind/2010_010). – Дата доступа: 17.06.2012.  
Sayt proyekta «Monitoring ekonomiki obrazovaniya» [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.hse.ru/org/hse/mee/ind/2010\\_010](http://www.hse.ru/org/hse/mee/ind/2010_010). – Date of access : 17.06.2012.
3. Сайт проекта «Мониторинг экономики образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://education-monitoring.hse.ru/part2.html>. – Дата доступа: 10.05.2011.  
Sayt proyekta «Monitoring ekonomiki obrazovaniya» [Electronic resource]. – Mode of access : <http://education-monitoring.hse.ru/part2.html>. – Date of access : 10.05.2011.
- 3.1. Красильникова, М.Д. Стратегии работодателей: кадры и образование / М.Д. Красильникова, Н.В. Бондаренко // Информационный бюллетень. – М.: НИУ ВШЭ, 2011. – № 1 (48).  
Krasilnikova, M.D. Strategii rabotodateley: kadry i obrazovaniye / M.D. Krasilnikova, N.V. Bondarenko // Informatsionnyy byulleten. – М.: NIU VSHE, 2011. – № 1 (48).
4. Рощина, Я.М. Стратегии работодателей в сфере обучения персонала в 2007, 2009 и 2010 гг. / Я.М. Рощина, И.С. Русских // Информационный бюллетень. – М.: НИУ ВШЭ, 2011. – № 1 (48). – № 7 (54).  
Roshchina, Y.M. Strategii rabotodateley v sfere obucheniya personala v 2007, 2009 i 2010 gg. / Y.M. Roshchina, I.S. Russkikh // Informatsionnyy byulleten. – М.: NIU VSHE, 2011. – № 1 (48). – № 7 (54).
5. Красильникова, М.Д. Профессиональная подготовка персонала: кадровые стратегии работодателей / М.Д. Красильникова, Н.В. Бондаренко // Вопросы образования. – 2009. – №4.  
Krasilnikova, M.D. Professionalnaya podgotovka personala: kadrovyye strategii rabotodateley / M.D. Krasilnikova, N.V. Bondarenko // Voprosy obrazovaniya. – 2009. – №4.
6. Сайт НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/news/recent/37625271.html>. – Дата доступа: 17.06.2012.  
Sayt NIU VSHE [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.hse.ru/news/recent/37625271.html>. – Date of access : 17.06.2012.
7. Гурков, И.Б. Мир управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.С. Гольдберг, З.Б. Саидов // Мир России. – 2007. – Т. XVI. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hse.ru/data/758/375/1225/Mir\\_Rossii.pdf](http://www.hse.ru/data/758/375/1225/Mir_Rossii.pdf) – Дата доступа: 17.06.2012.  
Gurkov, I.B. Mir upravleniya personalom na rossiyskikh firmakh v zerkale mezhdunarodnogo sravneniya / I.B. Gurkov, O.I. Zelenova, A.S. Goldberg, Z.B. Saidov // Mir Rossii. – 2007. – Т. XVI. – № 4 [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.hse.ru/data/758/375/1225/Mir\\_Rossii.pdf](http://www.hse.ru/data/758/375/1225/Mir_Rossii.pdf) – Date of access : 17.06.2012.
8. Отчет об исследовании Открытой школы бизнеса «Обучение и развитие – 2007» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.krona.edu.ru/calendar/otchet/2008/19-21\\_03\\_08/5\\_Pletnev.pdf](http://www.krona.edu.ru/calendar/otchet/2008/19-21_03_08/5_Pletnev.pdf). – Дата доступа: 10.02.2012.  
Otchet ob issledovanii Otkrytoy shkoly biznesa «Obucheniye i razvitiye – 2007» [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.krona.edu.ru/calendar/otchet/2008/19-21\\_03\\_08/5\\_Pletnev.pdf](http://www.krona.edu.ru/calendar/otchet/2008/19-21_03_08/5_Pletnev.pdf). – Date of access : 10.02.2012.
9. Минчингтон, Б. Как будет развиваться HR-брендинг в России в 2012 году. Прогноз Бретта Минчингтона / Б. Минчингтон // Официальный сайт компании HeadHunter [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spb.hh.ru/article.xml?articleId=12198>. – Дата доступа: 16.06.2012.  
Minchington, B. Kak budet razvivatsya HR-brening v Rossii v 2012 godu. Prognoz Bretta Minchingtona / B. Minchington // Ofitsialnyy sayt kompanii HeadHunter [Electronic resource]. – Mode of access : <http://spb.hh.ru/article.xml?articleId=12198>. – Date of access : 16.06.2012.