

DOI: 10.33184/dokbsu-2022.2.3

## Особенности формирования и развития внутрифирменных знаний в современных организациях

И. И. Бадретдинова<sup>1\*</sup>, Г. С. Каренова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Башкирский государственный университет

Россия, Республика Башкортостан, 450076 г. Уфа, улица Заки Валиди, 32.

<sup>2</sup>Кокшетауский университет им. А. Мырзахметова

Казахстан, 020000 г. Кокшетау, улица М. Ауэзова, 189а.

\*Email: 89177366633@mail.ru

Формирование и развитие внутрифирменных знаний напрямую связаны с понятием управления персоналом и их потенциала: именно в процессе деятельности сотрудников организации, а также в ходе их развития как профессионалов формируются как эксплицитные, так и имплицитные знания. Управление и развитие потенциала одно из основных условий для успешной деятельности любой современной организации.

**Ключевые слова:** научно-технический прогресс, внутрифирменные знания, профессиональные возможности, квалификация, система обучения.

Каждая организация нацелена на успешное и эффективное ведение своей деятельности, а в дальнейшем и на ее развитие. Для этого, помимо определения конкретных целей и источников для их достижения, грамотного маркетинга, прогнозирования, финансирования, важно и управление трудовыми ресурсами.

Управление персоналом должно включать не только найм квалифицированных сотрудников, выявление сильных и слабых сторон работников, организацию их деятельности, мотивацию, но и развитие их навыков, что в дальнейшем поможет развиваться и самой организации.

Особенно это актуально в современном мире. Ведь на сегодняшний день происходит внедрение огромного множества новых технологий, что требует обновления профессиональных компетенций сотрудников, формирование и развитие внутрифирменных знаний. Особенно актуальны на сегодня цифровые технологии. Как отмечают в своей статье Р. Шарафуллина, И. Габитов и Э. Байкова, «возникшие новые условия требуют осознанного принятия трудовыми ресурсами изменившихся реалий, внедрения новых технологий, стремления к саморазвитию, непрерывного обучения новым навыкам. Поэтому в современных условиях в корпоративной культуре организации появляется

новый аспект формирования определенной цифровой культуры. Так, к цифровой культуре можно отнести набор поведенческих паттернов и убеждений, способствующих внедрению цифровых технологий, диджитализацию бизнес-процессов, перевод на платформы больших данных, развитие новых цифровых знаний и умений среди трудовых ресурсов. Цифровая культура включает анализ и использование разного рода цифровых инструментов, облегчающих совместный труд, а также совершенствование цифровой среды, что позволяет увеличить скорость вывода новых услуг на рынок, сократить продолжительность операционных циклов» [1].

В зависимости от вида деятельности организации требуются конкретные профессиональные знания, поэтому во многих зарубежных компаниях создана своя система обучения и развития профессиональных качеств сотрудников. Результатом подобного решения стало появление нового направления в управлении персоналом – организационной деятельности компаний по обучению и повышению квалификации. Результатом же введения подобной системы стал значительный рост профессионализма сотрудников – согласно исследованиям, проведенным Новиковым П. П., Бажиным А. С., Лукасом Р., Николаевой Н. А., Ромером П., Хиротакой И., и многими другими исследователями, была доказана необходимость в инвестировании в обучение персонала: вложение в обучение персонала дает намного больший прирост производительности, чем равное по объему капиталовложение (согласно результатам исследований американских компаний 2003г. разница в приросте производительности при 10%-инвестировании составляет 4.7%). Наиболее развитыми системами внутрифирменного обучения считаются системы обучения таких стран, как Япония, США, Франция и Южная Корея.

Подход к созданию и регулированию систем обучения и развития потенциала внутри организаций может значительно отличаться в зависимости от особенностей сферы деятельности той или иной организации, однако, тем не менее существует ряд особенностей, характерных для управления потенциалом сотрудников организаций разных стран – условно их можно разделить на две категории: восточный (японский) и западный (европейско-американский) подход.

Японский подход к управлению потенциалом сотрудников включает такие категории как: обучение сотрудника «на рабочем месте» – т.е. когда более опытные старшие коллеги передают свои знания и опыт закреплённому за ним сотруднику, включают в себя такие методы, как ротация, делегирование, наставничество, метод усложнения задач и т.д.; обучение сотрудника «вне работы» – т.е. обучение, дополнительно проводимое фирмами вне рабочего времени, включают в себя тренинги, лекции, курсы повышения квалификации и т.д.; самообразование, совмещенное с краткосрочными курсами повышения квалификации, где сотрудник получает знания необходимые в дальнейшем использовании в конкретной фирме. Японский подход отличителен тем, что закреплён

на законодательном уровне, так как в Японии принят закон о профессиональном обучении кадров [2].

Общий вид системы подготовки, развития и переподготовки специалистов организации состоит из пяти основных составляющих: базовая подготовка, профессиональная подготовка, переподготовка относительно повышения качества способностей специалистов, повышение квалификации, подготовка инструкторов-менторов [3].

Западный подход к развитию потенциала специалистов в основном основывается на дуальной системе – сочетание теории и практики, т.е. развитие сотрудника без «отрыва» от профессиональной деятельности: так, в Германии и Швейцарии это четко структурированная система повышения квалификации персонала с учетом технических и технологических внешних изменений (в том числе и прогнозируемых), изменения, связанные с деятельностью самой организации, а также изменений, связанных с требованиями к профессии самого специалиста, тем самым обеспечивая подготовку специалиста к изменениям, связанным с его деятельностью (в том числе, к выполнению новых профессиональных задач). При этом профессиональное развитие потенциала сотрудника может проводиться не только на базе возможностей организации, но и с помощью «сетей содружества» нескольких организаций, дополнительного обучения в специализированных учреждениях государственного и частного сектора за счет самой организации (Auftrag-sausbildung), а также создания собственного учреждения для проведения обучения (Ausbildungs verein). Следует отметить, что за соответствием качества систем внутрифирменного образования ведется контроль как со стороны работодателей и сотрудников, так профсоюзов и государства: разработанные системы повышения потенциала сотрудников должны соответствовать обязательным правилам обучения специалистов, являющиеся соответствующими требованиям о профессиональной подготовке со стороны государства и действительными для всех организаций, вне зависимости от их масштаба [4, 5].

Следует отметить, что в отличие от японского подхода, где имеется четкая грань разделения общего образования и профессионального, европейско-американская система обучения предполагает, что сотрудник уже имеет сформированные компетенции, требующие небольшого срока адаптации для начала деятельности. Системы внутрифирменной подготовки специалистов можно охарактеризовать как «концепцию Форда-Тейлора», то есть узкоспециализированное развитие, основанное на повышении компетентности и повышении квалификации сотрудника относительно конкретной задачи и определенной трудовой функции [6].

Таким образом можно определить направления двух данных подходов к системе повышения потенциала и обучения персонала как:

1. Расширение квалификации специалистов с целью обеспечения их мобильности – японская, горизонтальная система;

2. Повышение квалификации специалистов в рамках определенной профессиональной деятельности специалиста – европейско-американская, вертикальная система.

Системы развития потенциала сотрудников организаций являются компонентом системы управления персоналом и представляют собой ряд мероприятий, основанных на кадровой политике и направленных на подготовку, повышение квалификации или переподготовку организационных кадров – данные процессы представляют собой процесс, направленный на увеличение потенциала профессиональной деятельности специалиста, его экономических и социальных результатах, а также повышению человеческого капитала организации, его рациональному использованию и повышению эффективности деятельности в целом [7].

Внутрифирменное обучение связано непосредственно с практической составляющей деятельности специалиста – таким образом, данный вид обучения позволяет сотруднику повысить свой профессиональный уровень относительно определенных задач, соотнести свою деятельность относительно целей деятельности организации, более четко осознавать свою позицию и цели как специалиста данной организации. Однако, при реализации процессов внутрифирменного обучения существует ряд сложностей, среди которых является актуальность знаний, передаваемых сотруднику, актуальность самой программы обучения, уровень подготовленности специалиста, выполняющего роль наставника, его лояльность.

Система внутрифирменного обучения представляет собой сложный процесс, состоящий из логически взаимосвязанных этапов: анализ и оценивание потребности в развитии персонала, формирование фонда на обеспечение процесса обучения, определение целей и задач обучения, подготовка программы и выбор методов внутрифирменного обучения, и, наконец, оценка полученных/трансформированных/улучшенных в процессе обучения знаний, умений и навыков специалиста. Важно отметить, что в процессах должны принимать участия не только непосредственно наставники и сотрудники, но и руководители – каждый должен быть заинтересован в процессе и осознавать всю необходимость проведения подобных мероприятий.

Обучение за пределами организации способствует развитию специалиста как профессионала с точки зрения получения нового вида знаний, умений и навыков, а также новой поведенческой линии, тем самым способствуя привнесению новых идей и знаний в организационную структуру организации и ее деятельности.

Отрицательной стороной данного вида обучения можно назвать стоимость подобного обучения, несоответствие потребностей и программы обучения, а также сложность адаптации учебного (и иного) процесса относительно специфики деятельности конкретной организации.

Процесс развития внутрифирменного обучения персонала является не только инструментом решения определенных проблем и задач организации, но и является значимым ресурсом потенциала человеческого капитала организации, дополнительным источником формирования знаний. Грамотно составленная, гибкая и сбалансированная программа повышения квалификации и развития специалистов организации позволит повысить мотивацию сотрудника, обеспечит и увеличит его лояльность к организации и позволит обеспечить повышение уровня профессионализма специалистов организации – тем самым система управления развитием персонала организации за счет постоянного совершенствования и актуализации знаний специалистов, и повышению их эффективности, будет обеспечивать и способствовать конкурентоспособности организации в своей сфере деятельности.

### Литература

1. Шарафуллина Р., Габитов И., Байкова Э. Влияние корпоративной культуры на трудовые ресурсы в условиях цифровизации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. №6 (162). С. 174–180.
2. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: Олимп-Бизнес. – 2003. – 384 с.
3. Тэрутака И. Особенности японской системы подготовки и использования кадров и государственная политика в этой области. – М., 1996. – 61 с.
4. Hippach-Schneider, U., Weigel, T. Relationship Between Potential Recruits from VET and HE: Case Studies from Germany, England and Switzerland. // Technical and Vocational Education and Training. – 2013. – №18–27–37с.
5. Rebmann, K., Tenfelde, W., Schlömer, T. Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Eine Einführung in Struktur-begriffe. – Wiesbaden: Gabler. – 2011–253с.
6. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации. – М.: КноРус. – 2013. – 512с.
7. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие. – М.: Инфра-М. – 2016. – 192 с

Статья рекомендована к печати кафедрой общей экономической теории Башкирского Государственного университета (к.э.н., доцент Р. Р. Шарафуллина)

---

## Features of the formation and development of intra-company knowledge in modern organizations

I. I. Badretdinova<sup>1\*</sup>, G. S. Karenova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Bashkir State University*

*32 Zaki Validi Street, 450076 Ufa, Republic of Bashkortostan, Russia.*

<sup>2</sup>*Kokshetau University named after A. Myrzakhmetova*

*189a M. Auezov Street, 020000 Kokshetau, Kazakhstan.*

*\*Email: 89177366633@mail.ru*

The formation and development of in-house knowledge is directly related to the concept of personnel management and their potential: it is in the course of the activities of the employees of the organization, as well as in the course of their development as professionals, that both explicit and implicit knowledge are formed. Management and capacity development is one of the main conditions for the successful operation of any modern organization.

**Keywords:** scientific and technological progress, internal knowledge, professional opportunities, qualifications, training system.