

**З.С. Гельманова<sup>1</sup>, С.К. Мажитова<sup>2</sup>, Б.О. Муканов<sup>3\*</sup>**

<sup>1</sup> *Карагандинский индустриальный университет, Караганда, Казахстан;*

<sup>2</sup> *Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан;*

<sup>3</sup> *Карагандинский университет имени академика Е.А.Букетова, Караганда, Казахстан*

<sup>1</sup>zoyakgiu@mail.ru, <sup>2</sup>s.mazhitova@keu.kz, <sup>3</sup>mukanovbo@mail.ru

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9052-9490>

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3986-6066>

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2673-956X>

<sup>1</sup>Scopus Author ID: 57195448441, <sup>2</sup>Scopus Author ID: 56658682500, <sup>3</sup>Scopus Author ID: U-7590-2018<sup>3</sup>

### **Анализ состояния систем внутрифирменного обучения сотрудников казахстанских организаций**

#### **Аннотация:**

**Цель:** Проанализировать состояние системы внутрифирменного обучения сотрудников на примере организации.

**Методы:** При проведении исследования использован статистический метод: сбор первичный информации (опрос и анкетирование), обработка данных, системный анализ.

**Результаты:** Результаты опроса позволили выявить, что респонденты (сотрудники) имеют желание пройти обучение через курсы повышения квалификации (либо они проходят самостоятельно), однако организации не имеют возможности либо желания проводить их.

В организациях существует необходимость мониторинга оценки соответствия / несоответствия компетенций (в том числе знаний) работников. Также необходимо составить социально-психологический портрет коллектива для оценки потенциала и мотивации у сотрудников организации как фактора, непосредственно влияющего уровень управления и на качество самих знаний.

**Выводы:** Основная задача обучения на протяжении всей жизни заключается в фундаментальном переосмыслении роли образования, преподавания и обучения современного специалиста: необходимо интегрировать работу и обучение в образовательный процесс, благодаря чему сотрудник сможет получать представление о контексте собственной работы и вкладе в работу предприятия. В современных условиях, когда в организациях происходит реструктуризация трудовых и бизнес-процессов, внедряются новые инновационные технологии, осваиваются цифровые приемы и методы работы с персоналом, важнейшим ресурсом проведения организационных изменений становятся сотрудники, имеющие высокую профессиональную компетентность и знания. Как показывает опыт успешных отечественных компаний, создание условий для качественного роста работников и повышения профессионального потенциала дают более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение сугубо производственных задач. В статье сделан анализ состояния систем внутрифирменного обучения сотрудников на примере казахстанских организаций.

**Ключевые слова:** организация, сотрудники, знания, персонал, человек, управление, респондент, деятельность, квалификация, знания, анализ.

#### **Введение**

В настоящее время новые производственные и экономические парадигмы показывают, что знания становятся более важными, чем любой другой ресурс (Apolloni, Mavisu & Ozeren, 2014) Знание было определено разными учеными по-разному: плавное сочетание сформированного опыта (Б. Мейхамми, Д. Ремени, Х. Мейхамми); обоснованное мнение (Дж. Мингерс, И. Нонака, Р. Тояма, Н. Конно); организованная информация с высокой долей человеческого анализа, включающего понимание, интерпретацию, контекст, опыт, мудрость (Дэвенпорт); искусство познания (Д. Минбаева, Р. Митчелл, Б. Бойл) и продукт человеческого размышления и опыта (Дж. Ротт) (Meihami & Meihami, 2014).

Обучение — это любой систематический процесс, инициируемый и управляемый организацией для формирования знаний, навыков сотрудников, изменения поведения, чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей.

\* Автор корреспондент. E-mail: [mukanovbo@mail.ru](mailto:mukanovbo@mail.ru)

Основная цель управления знаниями заключается в содействии организациям в осознании наличествующих знаний и в их формировании и использовании данных знаний с максимальной эффективностью и результативностью для данных организаций.

Создание или приобретение знаний как процесс включает в себя внедрение знаний или замену текущего содержания в рамках явных и неявных знаний организации. Это требует от организаций поиска новых знаний и информации как внутри, так и за их пределами. Организации могут получать новые знания посредством имитации, сравнительного анализа, распространения или аутсорсинга. Этот процесс играет важную роль, поскольку генерирует новые знания внутри организации, и его можно переключить на ключевой фактор успеха и постоянные инновации. Знания могут создаваться, распространяться и расширяться посредством процессов сотрудничества внутри организации (Malhotra, 2002).

Инновации в современных организациях связывают со способностью сотрудников к уникальному сочетанию новой идеи, мысли и концепции. Портер и Хитт утверждали, что инновационные стратегии, применяемые в организациях, становятся критически важными: чтобы обеспечить выживание, организациям необходимо создавать бизнес-ценности как внутри организаций, так и в конкурентной среде. С помощью инноваций это позволяет организациям выполнять бизнес-процессы более творчески, что повышает эффективность, результативность и, по крайней мере, конкурентоспособность (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2019).

Отметим, что теория, основанная на знаниях, предполагает, что способность успешно использовать ресурсы зависит от знаний, содержащихся в человеческом капитале фирмы, и развития взаимосвязанных знаний в организационных структурах, с организационными процедурами и процессами в качестве инструментов интеграции знаний. Его сторонники утверждают, что, поскольку компетенции и способности, основанные на знаниях, обычно трудно имитировать и являются социально сложными, они являются одними из основных факторов, определяющих устойчивое конкурентное преимущество и превосходные организационные показатели (Alavi & Leidner, 2001).

Таким образом, теория, основанная на знаниях, предполагает что:

– передовые методы управления знаниями имеют важное значение для достижения высокой эффективности деятельности организации;

– методы управления знаниями могут влиять и быть положительно оценены системой оценки эффективности организаций, которая позволяет сосредоточить внимание на организационных элементах, которые взаимодействуют друг с другом в целях обеспечения эффективного осуществления стратегии на основе привлечения персонала; результатом чего является большой опыт работы с клиентами, прибыльность и высокая организационная эффективность (Feysl, 2018).

Современное постиндустриальное общество нуждается в пересмотре взаимоотношений между фактором производства и человеческим ресурсом. Эффективность управления знаниями напрямую влияет на производительность и результативность деятельности современных организаций. Низкая компетентность персонала (отсутствие либо недостаточно качественные навыки и знания) ведет к снижению качества производимой продукции и предоставляемых услуг, снижению конкурентоспособности, повышению расходов, ухудшению социально-трудовых отношений (Edward, 2009). Следовательно, таким образом усиливается роль квалифицированных человеческих ресурсов как движущего фактора деятельности организации, способного управлять и координировать процессы производства. Несмотря на научно-технический прогресс и значительный скачок в области информационных технологий, у организаций разного масштаба существует единая дилемма: как удовлетворить постоянную потребность в высококвалифицированном персонале при их дефиците на рынке труда. Проблема отсутствия высококвалифицированного персонала, обладающего навыками использования последних технических и социальных достижений, постоянно возникает перед руководителями предприятий (Meier & Land, 2006).

### ***Литературный обзор***

В последнее десятилетие наблюдается возросшее внимание исследователей к вопросам, связанным с процессами управления знаниями. Если до 60-х гг. XX в. основой любой организации считались труд, капитал и земля, то с появлением такого понятия, как «постиндустриальное общество», появляется новый актив — знание. Питер Друкер был одним из первых ученых, обративших внимание людей на ценность интеллектуальных активов. В своей книге

«Посткапиталистическое общество» он писал о значении знания как фундаментального экономического ресурса.

Знания рассматриваются как один из основных стратегических источников организаций. На примере предприятий исследователи А. Аполлони, М. Мавису, Э. Озерен отмечали, что обучение сотрудников, использование управления их знаниями также могут повысить качество обслуживания за счет повышения степени оперативности реагирования. Организация должна не только оставаться конкурентоспособной только за счет ценных ресурсов, но и знать, как эффективно ими управлять.

В настоящее время новые производственные и экономические парадигмы показывают, что знания становятся более важными, чем любой другой ресурс. Знание было определено разными учеными по-разному: плавное сочетание сформированного опыта (Б. Мейхамми, Д. Ремени, Х. Мейхамми); обоснованное мнение (Дж. Мингерс, И. Нонака, Р. Тояма, Н. Конно); организованная информация с высокой долей человеческого анализа, включающего понимание, интерпретацию, контекст, опыт, мудрость (Дэвенпорт); искусство познания (Д. Минбаева, Р. Митчелл, Б. Бойл) и продукт человеческого размышления и опыта (Дж. Ротт).

В исследовательской литературе наблюдаются разнообразное множество мнений относительно приобретаемых знаний, их дисциплинарности и междисциплинарности (J. Meyer, R. Land). Знания часто ошибочно принимают за информацию, поскольку существует взаимосвязь между данными, информацией и знаниями, однако все эти три концепции различны. На сегодняшний день наибольшей популярностью пользуется такая информационная иерархия, как DIKW (data, information, knowledge, wisdom — данные, информация, знания, мудрость). Данный термин приобрел популярность благодаря трудам Рассела Акоффа, Ю. Малхотра.

Несмотря на проводимые исследования, посвященные оцениванию существующих методов, систем и инструментов управления знаниями, на сегодняшний день не существует какой-либо универсальной системы оценивания результатов формирования и управления знаниями. Многие зарубежные организации приняли решение о формировании собственных систем повышения квалификации сотрудников: результатом подобного решения стало появление нового направления в управлении персоналом — организационной деятельности компаний по обучению и повышению квалификации. Согласно исследованиям, проведенным Р. Лукасом, С.К. Мажитовой, П. Ромером, И. Хиротакой, З.С. Гельмановой 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.

Дискуссии относительно содержания внутрифирменного образования будут регулярно возникать. На сегодняшний день такое исследование является задачей не только прикладного, практического толка, но и важным направлением научной мысли.

### **Методы**

При проведении исследования использован статистический метод: сбор первичной информации (опрос и анкетирование), обработка данных, системный анализ.

### **Результаты**

Нами был проведен опрос 9 казахстанских организаций, анализ результатов исследования представлен ниже. Вся полученная информация в результате проведения количественных исследований от организаций была закодирована для непредвзятого и качественного анализа, тщательно изучена, оцифрована посредством создания виртуального архива, проверена на наличие ошибок ввода. Опрос респондентов проводился с помощью анкетирования респондентов. Для ответов была принята пятибалльная шкала Лайкерта от 1 до 5 (от полного отрицания до абсолютного согласия). Вероятность наличия респондентов, не имеющих мнения, либо желающих принять позицию нейтралитета, также была принята во внимание — для этого в варианты ответов был введен ответ: «Воздержусь от ответа». С целью проведения качественного исследования все собранные данные были проанализированы методом контент-анализа.

В целях сохранения конфиденциальности и анонимности наименования всех девяти организаций, они были закодированы с помощью букв латинского алфавита. Буква, присвоенная каждой организации, не имеет никакого отношения к названию компании.

Задачи данного инструмента сбора данных были следующими:

– определить наличие систем, регулирующих процессы управления и формирования внутрифирменных знаний в организациях;

- определить наличие и уровень внутрифирменного обучения сотрудников;
- проанализировать морально-психологический климат среди сотрудников организаций как одного из важнейших факторов управления персоналом, в целом, и управления знаниями, в частности.

Анкета состояла из трех разделов: демографические данные, оценки деятельности организаций по формированию и управлению знаниями (13 вопросов) и оцениванию морально-психологического климата в коллективе опрашиваемых компаний (57 вопросов).

Согласно полученным данным, распределение работников организаций по уровню образования выявило преобладающую разницу между обладателями степени бакалавра (общий процент — 65,85 %) и обладателями среднего общего образования (30,49 %). При этом из 108 респондентов, имеющих степень бакалавра, 24 имеют диплом с отличием, степень магистра — 5 человек (3,05 %), и лишь 1 человек имеет аттестат об общем среднем образовании (1).

Таблица 1

**Образование респондентов каждой организации**

| Организация | Общее число респондентов | Среднее специальное образование | Бакалавриат | Магистратура | Среднее общее образование |
|-------------|--------------------------|---------------------------------|-------------|--------------|---------------------------|
| 1           | 2                        | 3                               | 9           | 6            | 7                         |
| A           | 22                       | 8                               | 13          | 1            | 22                        |
| B           | 15                       | 4                               | 11          | 0            | 15                        |
| C           | 19                       | 8                               | 11          | 0            | 19                        |
| D           | 23                       | 6                               | 17          | 0            | 23                        |
| E           | 20                       | 6                               | 14          | 0            | 20                        |
| F           | 14                       | 5                               | 9           | 0            | 14                        |
| G           | 16                       | 3                               | 13          | 0            | 16                        |
| H           | 17                       | 6                               | 11          | 0            | 17                        |
| I           | 18                       | 4                               | 14          | 0            | 18                        |

Наибольшее количество специалистов, имеющих диплом бакалавра, работают в организациях D (14,81 %), E (12,96) и I (12,04 %), наименьшее — 7,41 % — в фирме F (рис. 1).

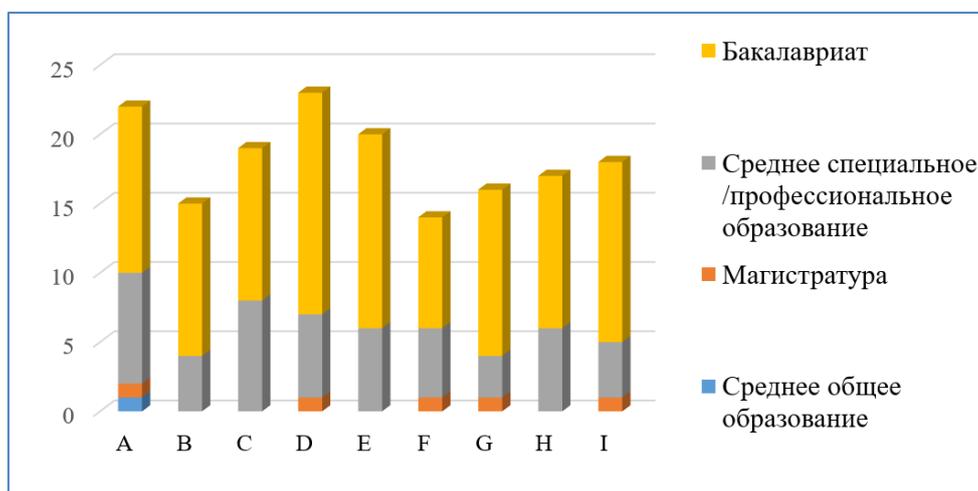


Рисунок 1. Уровень образования в организациях

Примечание. Составлено авторами.

Согласно результатам второго вопроса, стаж работы респондентов в организациях составляет от 1 года до 23 лет: 17 работали менее или около 2 лет (10,37 %); 26 — 3 года (15,85 %); 18 чел. — 4 года (10,98 %); 5 лет — 19,51% (32 сотрудника); 11 чел. — около 8 лет (6,71 %), 1,83 % составило число тех, кто работает в компании 16–19 лет; более 20 лет работает 2 чел. (1,22 %). Как из этого следует, большая часть сотрудников работает в организации в диапазоне от 2 до 7 лет. Средняя продолжительность работы респондентов составила 5,98 лет, что свидетельствует об относительной стабильности по текучести кадров среди сотрудников административно-управленческого персонала.

Также был изучен вопрос общего опыта работы с учетом опыта работы в других компаниях схожих сфер деятельности на аналогичных должностях. Один год отметили 0,61 %, 14 чел. работали около 2 лет (8,56 %), от 3 до 5 лет указали 10,98 % (18 чел.), 35 сотрудников указало 6–9 лет (21,34 %), 10–11 лет — 38 чел. (23,17 %); 24 специалиста отметили 12–13 лет; 19–25 лет — 3,05 %; 25 лет и более — 9 чел. (5,49 %).

Несмотря на относительную стабильность среди рабочего персонала, большинство респондентов указывало на желание сменить место работы либо на неудовлетворенность, связанную с занимаемой должностью (исключениями являются компании В и С, где наблюдается повышенная текучесть кадров, превышающая допустимую норму, и составляет порядка 10–12 %). В качестве причины были указаны такие факторы, как отсутствие стимулов в виде карьерного роста либо повышение заработной платы. Согласно проведенному опросу среди 164 работников административно-управленческого персонала, 9 организаций, действующих в различных сферах деятельности (от промышленных до торговли), большинство респондентов (53,05 %) не удовлетворены возможностями дополнительного, профильного обучения и повышения квалификации. Рисунок 2 наглядно демонстрирует это соотношение.

Полученные в ходе опроса данные свидетельствуют о том, что большинству респондентов так или иначе знакомы такие понятия, как «знания», «квалификация», «компетентность», «управление персоналом» (порядка 84,14 % опрошенных).

Большинство руководителей, по результатам исследования, не знакомы с понятием управления знаниями (30,43 %), имеют некоторые представления — 56,53 % либо знакомы исключительно в теоретическом аспекте (13,04 %). Среди всех сотрудников административно-управленческого персонала (в опросе принимали участие менеджеры всех уровней и бухгалтеры) уровень осведомленности о концепции управления знаниями также недостаточно высок — знакомых разной степени осведомленности о понятии — 70,12 %; 20,73 % совершенно не знакомы с данным понятием.



Рисунок 2. Удовлетворенность персонала уровнем обучения и курсами повышения квалификации

*Примечание.* Составлено авторами.

Формирование внешних и внутренних источников знаний является важной составляющей в процессах управления знаниями. Основные источники внешней информации можно условно разделить на общие, институциональные и рыночные, а внутренние представлены знаниями и информацией, создаваемые в процессе деятельности организации. По результатам опроса среди руководителей казахстанских компаний, основными источниками оказались потребительский рынок, Интернет-ресурсы и информация, полученная от партнеров и в ходе анализа деятельности конкурентов. Следует отметить крайне низкий уровень институциональных источников: процент отметивших данный вид ресурса оказался крайне низок — 6%. В качестве внутренних источников знаний служат результаты работы маркетинговых, производственных, а также экономических (в отдельных случаях) отделов организаций.

Следует также отметить довольно низкий процент использования различных специализированных систем, например, систем взаимоотношений с клиентами, специализированных программ по обучению сотрудников — лишь у одной из девяти организаций имелась подобная программа, однако и она довольно редко используется на практике.

Около 35 % руководителей считают управление знаниями экономически невыгодными либо не считают важными, 17,39 % руководителей не уверены в его эффективности и более 45 % считают,

что данное направление менеджмента является перспективным. Следует отметить, что среди респондентов, негативно отзывавшихся о перспективности УЗ, большая часть является руководителями высшего звена.

Согласно результатам исследования, около 30,18 % руководителей недовольны квалификацией сотрудников относительно занимаемых ими должностей; 26,34 % воздержались от комментария; 43,48 % в разной степени довольны работой своих сотрудников.

С утверждением о том, что различные образовательные мероприятия положительно влияют на эффективность деятельности организации, согласилось порядка 75 % опрошенных.

Несмотря на то, что, согласно многочисленным исследованиям, моральный износ знаний в среднем составляет порядка 20 %, при этом рекомендуемый период приобретения новых знаний в промышленной сфере (в частности, металлургии) составляет каждые 3–4 года, а в сфере бизнеса период сокращается до 2–3 лет. В частности, относительно представителей финансового отдела организаций — бухгалтеров, ежегодно вносятся коррективы в базы данных, касающиеся налогообложения и иных законодательных актов, знание которых необходимо для корректной и продуктивной работы специалиста.

Несмотря на признание обучения как фактора, прямо влияющего на эффективность и успешность компании, в большинстве организаций отсутствует инвестирование в образование специалистов. Основная причина — расходы невыгодны с экономической точки зрения (по мнению высшего руководства).

Часть вопросов была посвящена обеспеченности необходимой вычислительной техникой и программным обеспечением, а также их актуальности относительно современных условий. Более 60 % считают, что организации в полной мере обеспечены всей необходимой техникой и программным обеспечением. Следует отметить, что некоторые респонденты отметили необходимость в обновлении имеющейся техники — 14,02 %.

Ценность информационных технологий как инструмента, необходимого для корректной и эффективной деятельности предприятия, отметили более 83 % опрошенных, лишь 3 % посчитали продукты информационно-коммуникационных технологий бессмысленными.

Согласно данным, предоставленным 9 организациями, лишь 3 компании занимаются повышением квалификации персонала административно-управленческого персонала. Вопросы, связанные с наличием в организациях официальной системы управления знаниями и наличием либо же отсутствием документа, свидетельствующего о наличии политики менеджмента знаний, показал отсутствие таковых в организациях (А — 90,91 %; В — 86,67 %; С — 94,74 %; D — 82,61 %; E — 85 %; F — 85,71 %; G — 75 %; H и I — 88,24 % и 94,44 %, соответственно).

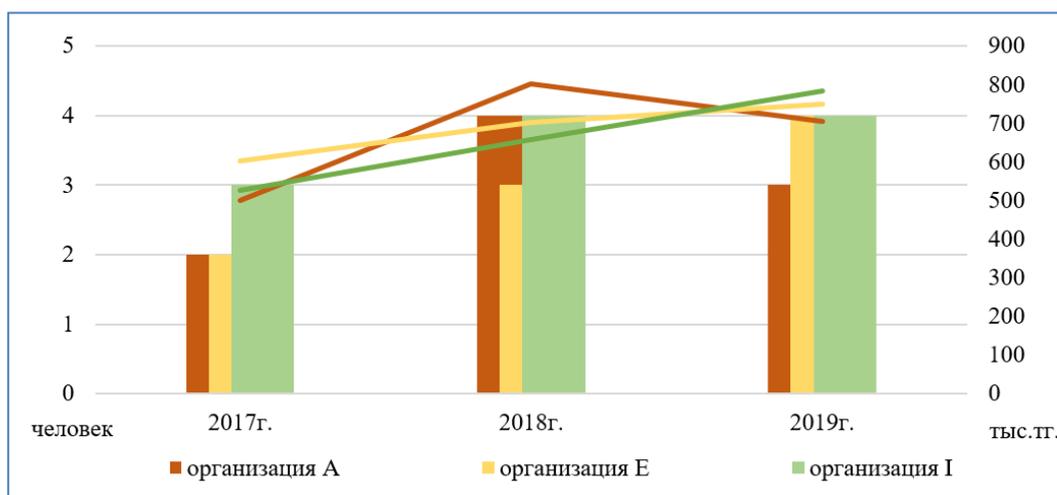


Рисунок 3. Сравнение затрат на обучение и количество обученных сотрудников административно-управленческого отдела за 2017–2019 гг.

Примечание. Составлено авторами.

Как видно из данных, представленных на рисунке 3, сравнительная характеристика данных указывает на постоянство проводимых мероприятий, посвященных повышению квалификации и пост-

яность среди сотрудников, проходящих обучение за счет организации, однако следует также подчеркнуть, что данные мероприятия носили скорее единичный характер. При опросе было также отмечено, что многие сотрудники хотели бы проходить какие-либо курсы повышения квалификации (либо они проходят самостоятельно), однако организации не имеют возможности либо желания для этого. Таким образом, появляется вопрос о необходимости анализа ситуаций, протекающих в данных организациях, для оценивания наличия либо же отсутствия факта несоответствия компетенций (в том числе знаний) работников. Также необходимо составить социально-психологический портрет коллектива для оценки потенциала и мотивации у сотрудников организации как фактора, непосредственно влияющего уровень управления и на качество самих знаний.

### **Выводы**

Быстрый прогресс и скачок в развитии науки и общества за последние десятилетия привели к необходимости повышения внимания и контроля за развитием способностей к совершенствованию личностных качеств индивидуума, ведь для принятия качественных, эффективных и рациональных решений человек должен уметь осознавать все риски, ответственность и последствия, с ними связанные. ЦПУП выделяет 6 ключевых качеств характера: нравственность, осознанность, лидерство, отвага, любознательность и жизнестойкость.

Основная задача обучения на протяжении всей жизни заключается в фундаментальном переосмыслении роли образования, преподавания и обучения современного специалиста: необходимо интегрировать работу и обучение в образовательный процесс, благодаря чему сотрудник сможет получать представление о контексте собственной работы и вкладе в работе предприятия.

В современных условиях, когда в организациях происходит реструктуризация трудовых и бизнес-процессов, внедряются новые инновационные технологии, осваиваются цифровые приемы и методы работы с персоналом, важнейшим ресурсом проведения организационных изменений становятся сотрудники, имеющие высокую профессиональную компетентность и знания. Как показывает опыт успешных отечественных компаний, создание условий для качественного роста работников и повышения профессионального потенциала дают более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение сугубо производственных задач. В статье сделан анализ состояния систем внутрифирменного обучения сотрудников на примере казахстанских организаций

### **References**

- Apolloni, A., Mavisu, M., & Ozeren, E. (2014). Knowledge management practices and related benefits in Turkish manufacturing firms. *International Journal of Intelligent Enterprise* 2(2/3), 169–195.
- Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Collins, J. (2009). Education techniques for lifelong learning. Lifelong learning in the 21st century and beyond. *Radiographics*.
- Davenport, H.T., & Dörpel, C.S. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Knowledge Management*, 5(3), 10–15.
- Feidl, Ch., Bialik, M., & Trilling, B. (2018). *Chetyrekhmernoe obrazovanie [Four-dimensional education]*. Moscow: Izdatelskaia gruppа «Tochka» [in Russian].
- Hitt, M., Ireland, R.D., & Hoskisson, R. (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 13th ed. South-Western College.
- Malhotra, Y. (2002). Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to “Internet Time”. *Information Strategy. The Executive Journal*, 16(4), 5–16.
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 14, 80–91.
- Meyer J., & Land R. (2006). *Overcoming Barriers to Student Understanding: Threshold Concepts and Troublesome Knowledge*. — NY. Routledge,
- Minbaeva, D. (2007). Knowledge transfer in Multinational Corporations. *Management international review*, 47(4), 16–29.
- Mingers, J. (2008). Management Knowledge and Knowledge Management: realism and forms of truth. *Knowledge Management Research and Practice*, 6 (1), 14–36.
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2010). Knowledge Creation Measurement Methods. *Knowledge Management*, 14(1), 15–21.
- Nonaka, I., Konno, N., & Toyama, R. (2000). SECI, BA and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33, 29–35.

- Norman, P. (2014). Knowledge Acquisition, Knowledge Loss, and Satisfaction in High Technology Alliances. *Journal of Business Research*, 57(6), 610–619.
- Porter, M.E. (2009). *On Competition*. Harvard Business Review Press.
- Remenyi, D., Money, A., Price, D., & Bannister, F. (2002). The Creation of Knowledge through Case Study research. *The Heley Working Paper Series*, 136.
- Roth, J. (2003). Enabling knowledge creation: Learning from an RD organisation. *Knowledge management*, 7(1), 16–29.
- Wilson, E.O. (2009). *Consilience: The Unity of Knowledge*. NY. Vintage.

### **З.С. Гельманова, С.К. Мажитова, Б.О. Муканов**

#### **Қазақстандық ұйымдардың қызметкерлерін фирмаішілік оқыту жүйелерінің жай-күйін талдау**

##### ***Аңдатпа***

*Мақсаты:* Ұйым мысалында қызметкерлерді ішкі оқыту жүйесінің жай-күйін талдау.

*Әдісі:* Зерттеу жүргізу кезінде статистикалық әдіс қолданылды: бастапқы ақпаратты жинау (сұрау және сауалнама жүргізу), деректерді өңдеу, жүйелік талдау.

*Нәтижелері:* Сауалнама нәтижелері респонденттердің (қызметкерлердің) біліктілікті арттыру курстары арқылы оқуға ниет білдіргенін (не олар өз бетінше өтеді), алайда ұйымдардың оларды жүргізуге мүмкіндігі немесе ниеті жоқ екенін анықтауға мүмкіндік берді.

Ұйымдарда қызметкерлердің құзыреттерінің (оның ішінде білімінің) сәйкестігін/ сәйкессіздігін бағалауды мониторингтеу қажеттілігі бар. Сондай-ақ, басқару деңгейі мен білім сапасына тікелей әсер ететін фактор ретінде ұйым қызметкерлерінің әлеуеті мен уәждерін бағалау үшін ұжымның әлеуметтік-психологиялық портретін жасау қажет.

*Қорытынды:* Өмір бойы оқытудың негізгі міндеті — қазіргі заманғы маманның білім беру, оқыту және оқытудың рөлін түбегейлі қайта қарастыру: жұмыс пен оқытуды білім беру процесіне біріктіру қажет, соның арқасында қызметкер өз жұмысының контексті және кәсіпорынның жұмысына қосқан үлесі туралы түсінік алады.

Ұйымдарда еңбек және бизнес-процестерді қайта құрылымдау орын алған, жаңа инновациялық технологиялар енгізілген, қызметкерлермен жұмыс істеудің сандық әдістері мен тәсілдері игерілген қазіргі жағдайда жоғары кәсіби құзыреттілігі мен білімі бар қызметкерлер ұйымдастырушылық өзгерістер жүргізудің маңызды ресурсына айналады. Табысты отандық компаниялардың тәжірибесі көрсетіп отырғандай, қызметкерлердің сапалы өсуі және кәсіби әлеуетін арттыру үшін жағдай жасау тек өндірістік міндеттерді шешуге бағытталған қаражатқа қарағанда анағұрлым жоғары қайтарымды береді. Мақалада фирмаішілік оқыту жүйелерінің жай-күйіне талдау жасалған.

*Кілт сөздер:* ұйым, қызметкерлер, білім, қызметкерлер, адам, басқару, респондент, қызмет, біліктілік, білім, талдау.

### **Z.S. Gelmanova, S.K. Mazhitova, B.O. Mukanov**

#### **Analysis of the state of in-house training systems for employees of Kazakhstani organizations**

##### ***Abstract***

*Object:* To analyze the state of the in-house employee training system using the example of an organization.

*Methods:* Statistical methods: collection of primary information (survey and questionnaire), data processing, system analysis.

*Results:* The survey results revealed that respondents (employees) have the desire to undergo training through advanced training courses (or they take it on their own), but organizations do not have the ability or desire to conduct them. In organizations, there is a need to monitor the assessment of compliance/non-compliance of competencies (including knowledge) of employees. It is also necessary to draw up a socio-psychological portrait of the team to assess the potential and motivation of the organization's employees as a factor directly affecting the level of management and the quality of knowledge itself.

*Conclusions:* The main task of lifelong learning is to fundamentally rethink the role of education, teaching and training of a modern specialist: it is necessary to integrate work and training into the educational process so that an employee can get an idea of the context of his own work and contribution to the work of the enterprise. In modern conditions, when labor and business processes are being restructured in organizations, new innovative technologies are being introduced, digital techniques and methods of working with personnel are being mastered, employees with high professional competence and knowledge become the most important resource for organizational changes. As the experience of successful domestic companies shows, creating conditions for the qualitative growth of employees and improving pro-

fessional potential give a higher return than funds aimed at solving purely production tasks. The article analyzed the state of in-house employee training systems on the example of Kazakhstani organizations.

**Keywords:** organization, employees, knowledge, personnel, person, management, respondent, activity, qualification, knowledge, analysis.

### References

- Apolloni A. Knowledge management practices and related benefits in Turkish manufacturing firms / A. Apolloni, M. Mavisu, E. Ozeren // *International Journal of Intelligent Enterprise*. — 2014. — 2(2/3). — P. 169–195.
- Meihami B. Knowledge management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies) / B. Meihami, H. Meihami // *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. — 2014. — 14. — P. 80–91.
- Remenyi D. The Creation of Knowledge through Case Study research / D. Remenyi, A. Money, D. Price, F. Bannister // *The Heley Working Paper Series*. — 2002.
- Mingers J. Management Knowledge and Knowledge Management: realism and forms of truth / J. Mingers // *Knowledge Management Research and Practice*. — 2008. — No. 6 (1). — P. 14–36.
- Nonaka I. SECI, BA and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation / I. Nonaka, N. Konno, R. Toyama // *Long range planning*. — 2000. — No. 33. — P. 29–35.
- Davenport H. T., D'Zurlo C. S. The rise of knowledge towards attention management / H.T. Davenport, C.S. D'Zurlo // *Knowledge Management*. — 2001. — No. 5(3). — P. 10–15.
- Minbaeva D. Knowledge transfer in Multinational Corporations / D. Minbaeva // *Management International Review*. — 2007. — No. 47(4). — P. 16–29.
- Mitchell R. Knowledge Creation Measurement Methods / R. Mitchell, B. Boyle // *Knowledge Management*. — 2010. — No. 14(1). — P. 15–21.
- Roth J. Enabling knowledge creation: Learning from an RD organization / J. Roth // *Knowledge management*. — 2003. — No. 7(1). — P. 16–29.
- Malhotra Y. Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to “Internet Time”. Information Strategy / Y. Malhotra // *The Executive Journal*. — 2002. — No. 16(4). — P. 5–16.
- Norman P. Knowledge Acquisition, Knowledge Loss, and Satisfaction in High Technology Alliances / P. Norman // *Journal of Business Research*. — 2014. — No. 57(6). — P. 610–619.
- Hitt M. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization / M. Hitt, R.D. Ireland, R. Hoskisson // 13th ed. South-Western College. — 2019.
- Porter M.E. On Competition / M.E. Porter. — Harvard Business Review Press, 2009.
- Alavi M. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues / M. Alavi, D.E. Leidner // *MIS Quarterly*. — 2001. — No. 25(1). — P. 107–136.
- Фейдл Ч. Четырехмерное образование/ Ч. Фейдл, М. Бялик, Б. Триллинг. — М.: Издательская группа «Точка», 2018.
- Wilson E.O. Consilience: The Unity of Knowledge / E.O. Wilson. — NY. Vintage, 2009.
- Collins J. Education techniques for lifelong learning. Lifelong learning in the 21st century and beyond / J. Collins. — Radiographics, 2009.
- Meyer J. Overcoming Barriers to Student Understanding: Threshold Concepts and Troublesome Knowledge / J. Meyer, R. Land. — NY. Routledge, 2006.