

ЭКАНОМІКА, САЦЫЯЛОГІЯ, ПРАВА

УДК 331.5

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ*

Н. В. Маковская

доктор экономических наук, доцент
МГУ имени А. А. Кулешова, г. Могилев, РБ

В статье представлена характеристика национальной системы внутрифирменного обучения в Беларуси. Дан анализ институтов, обеспечивающих функционирование и развитие внутрифирменного обучения. Представлен анализ масштабов, форм и структуры внутрифирменного обучения в Беларуси.

Введение

Развитие персонала, его профессиональных и личностных качеств – ключ к развитию и позитивным переменам в организации, одно из важнейших условий конкурентоспособности современной компании. Мировой и современный белорусский опыт показывает, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения руководителями и специалистами своих обязанностей на предприятии. Поэтому необходимость создания и совершенствования внутрифирменных систем обучения персонала обусловлена рядом причин: во-первых, с внешнего рынка труда на внутренний все больше прибывает работников, утративших некоторую часть своего специфического человеческого капитала. Особенно это заметно в период спада (кризиса) производства; во-вторых, все еще сохраняется дисбаланс между качеством образовательных услуг и профессиональными требованиями работодателей; в-третьих, объективные требования конкурентной среды, которые указывают не только на рост конкуренции на товарных рынках, но и на ее увеличение на рынках труда профессий.

Методическое обеспечение оценки внутрифирменного обучения представляет собой совокупность методического инструментария (методик, приемов, способов), позволяющих оценить уровень и объем усовершенствованных знаний, умений и навыков, способностей работников под руководством преподавателей (наставников, мастеров, бригадиров и т. п.). Причем данный методический инструментарий должен быть адекватен реальному производственному пространству работника, объективной потребности в обучении, мотивации работника, обусловленности обучения потребностями производственного процесса, мотивации работника, его интеллектуальным, физическим и практическим возможностям.

© Н.В. Маковская, 2015

* Работа выполнена при финансовой поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований в рамках договора № Г14Р-049 от 23.05.2014 г.

Основу методического обеспечения оценки эффективности внутрифирменного обучения могут составить следующие методологические положения экономической теории:

– работники предприятия – основополагающий производственный ресурс, представленный в виде человеческого капитала. Этот ресурс требует инвестиций с целью его развития и повышения отдачи от его использования [2];

– институциональное оформление оценки развития и инвестирования в человеческий капитал предприятия предполагает: внутрифирменное административно-правовое обеспечение, наличие внутрифирменных обучающих структур, сеть внепроизводственных образовательных структур (например, ИПК и т. п.) [2–3];

– учет социально-экономических факторов, влияющих на эффективность внутрифирменного обучения, таких, как: изменение формы собственности; изменение порядка бюджетирования средств на обучение персонала компании; изменение систем организации внутрифирменного обучения; отсутствие государственного регулирования в области подготовки персонала; практика рассмотрения затрат на подготовку персонала, как наиболее подходящих для сокращения в процессе оптимизации; отсутствие рынка образовательных услуг в отраслевом секторе и др. [1–3];

– существуют базовые модели оценки эффективности внутрифирменного обучения, сформулированные в западной экономической теории (модели Д. Киркпатрика, Дж. Филипса и прикладные модели П. Кирнса, Тайлера, Скривенса, Стафлебима и др.). В основе сформулированных моделей лежит оценка экономического эффекта, как возврата от инвестиций в соответствии с теорией человеческого капитала, учитывающего протяженный во времени эффект от обучения [1].

Основная часть

Понятие эффективности внутрифирменного обучения в экономическом смысле необходимо рассматривать как отношение полученного экономического эффекта к затратам ресурсов, обеспечивших получение этого эффекта, в первую очередь, в результате более продуктивной деятельности обученных работников. Для того, чтобы сформулировать критерии эффективности внутрифирменного обучения персонала необходимо выделить особенности обучающей деятельности предприятия, к которым отнесены: списочная численность работников предприятия; дифференциация обучения по категориям и профессиям работников; наличие требований к профессионально-квалификационному уровню работников; соблюдение принципа непрерывности в профессиональном обучении; наличие обязательных и взаимосвязанных видов обучения; технологические особенности профессионального обучения.

Автором представлена методика оценки внутрифирменного обучения на основе анализа экономической и социальной эффективности обучающей деятельности предприятия.

Социальная составляющая оценки предполагает выявление и оценку факторов, влияющих на результативность (производительность, мотивацию, мобильность работников, рост профессионально-квалификационного уровня и т. д.) работников после обучения. К числу приоритетных факторов отнесены: среднечасовая и среднемесячная заработная плата работников; уровень развития человеческого капитала работников предприятия [3–4].

Экономическая составляющая предполагает оценку изменений социально-экономических результатов хозяйственной деятельности (текучесть кадров, уровень рентабельности предприятия, темп роста заработной платы, уровень трудоизбыточности) предприятия после организации внутрифирменного обучения [4].

Методический алгоритм реализации методики представляет собой:

Этап 1. Анализ затрат предприятия на внутрифирменное обучение.

Этап 2. Анализ социально-экономических показателей, определяющих социальную и экономическую эффективность внутрифирменного обучения.

Этап 3. Определение и оценка факторов, влияющих на эффективность внутрифирменного обучения.

В качестве инструментов реализации данного алгоритма может быть использован следующий набор показателей: количество затрат предприятия на обучение, переподготовку и повышение квалификации работников (в % от совокупных затрат на персонал (например, % от ФЗП); уровень среднемесячной (среднечасовой) заработной платы (в % от среднеотраслевого уровня или по категориям персонала в % от внутрифирменного уровня); уровень развития человеческого капитала работников предприятия, выраженный через индекс развития человеческого капитала на внутреннем рынке труда (ИРЧКврт); коэффициенты ликвидации и создания рабочих мест; уровень производительности труда; уровень рентабельности предприятия; темп роста заработной платы на предприятии; коэффициент трудоизбыточности; коэффициент внутренней мобильности кадров; коэффициент текучести кадров; удельный вес работников старше трудоспособного возраста; удельный вес работников с высшим и средним специальным образованием; удельный вес работников, охваченных внутрифирменным обучением.

Информационную базу для реализации данного алгоритма могут формировать внутрипроизводственная статистическая отчетность, формы государственной статистической отчетности предприятий, коллективный договор, штатное расписание, табеля учета рабочего времени.

Для апробации оценки была сформирована эмпирическая база из 11 промышленных предприятий Беларуси разной отраслевой принадлежности (нефтехимическая отрасль, машиностроение, пищевая и легкая промышленность, промышленность строительных материалов). Исследовательские периоды составили 2003–2005 (2006) гг. и 2012 г. Целью выделения двух временных лагов было не только апробация (проверка) методики, определение ее репрезентативности (для разных отраслей промышленности), но и выявление сложившихся тенденций во внутрифирменном обучении в промышленности Беларуси.

Анализ затрат предприятий на внутрифирменное обучение в периоде 2003–2005 (2006) гг. и 2012 г.

Затраты предприятия на внутрифирменное обучение, согласно теории человеческого капитала, следует считать внутрифирменными инвестициями в специфическую часть данного капитала. В качестве таких инвестиций определен процент расходов на образование, переподготовку и повышение квалификации работников (без выделения категорий персонала) от всех затрат на персонал предприятия. Общая динамика и распределение инвестиционных ресурсов на развитие персонала предприятий представлены на рисунке 1.

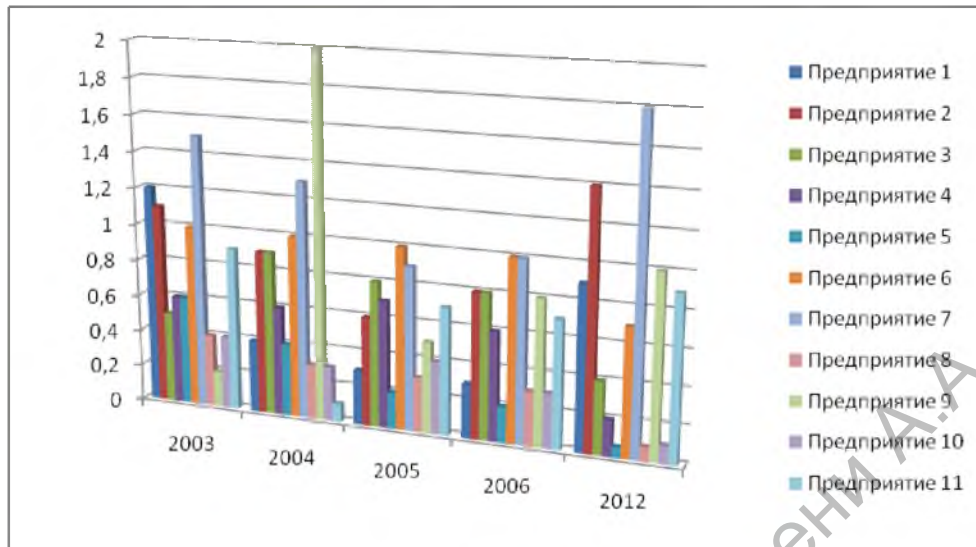


Рисунок 1 – Динамика инвестиционных ресурсов на развитие персонала предприятий (в % от всех затрат на персонал)

Предприятия демонстрируют разную динамику затрат на внутрифирменное обучение. Причем, в границах исследовательского периода (2003 г. и 2012 г.) эта динамика принципиально не изменилась: предприятия, которые тратили на внутрифирменное обучение больше остальных – увеличили эту статью расходов (предприятие 11, предприятие 7), а предприятия, чьи затраты были не велики – сократили их.

Как видно из диаграммы, максимальный процент затрат на внутрифирменное обучение за исследуемый период не превысил 2%. Данный предел не превышал среднее значение данного показателя в промышленности Беларуси.

Более четкое представление о внутрифирменных политиках инвестирования в человеческий капитал посредством расходов на обучение позволяет сделать группировку предприятий по отраслям промышленности (рис. 2, см. стр. 8).

Представленные диаграммы группировок позволили сделать следующие заключения:

- в отраслях промышленности сложились свои политики внутрифирменного обучения. В машиностроительной отрасли четко видна тенденция к сокращению расходов на обучающую деятельность предприятий (если в 2003 г. максимум составил 0,9%, то в 2012 г. только 0,4%). Однозначный тренд на предприятиях нефтехимии – рост расходов на внутрифирменное обучение. На двух предприятиях легкой промышленности наблюдается стабильная политика расходов на внутрифирменное обучение в среднем (1% и 0,3%);

- период 2005–2007 гг. для исследуемых предприятий нефтехимии характеризовался процессами модернизации и численной оптимизации списочного состава. Данные процессы стали причиной роста внутрифирменных инвестиций в обучение персонала, так как потребовались работники качественного нового профессионально-квалификационного уровня;

- на одном из представленных предприятий пищевой промышленности и предприятиях промышленности строительных материалов заметны неоднознач-

ные “скачки” расходов на внутрифирменное обучение. На этих предприятиях последовательно имели место: вначале процесс численной оптимизации (при котором произошло сокращение расходов на обучение), затем процесс перераспределения работников с новыми компетенциями на освободившиеся вакансии, что стало причиной роста расходов на внутрифирменное обучение. На предприятии промышленности строительных материалов данный процесс сопровождался частичной модернизацией производства.



Рисунок 2 – Группировка предприятий по отраслям промышленности (% расходов на внутрифирменное обучение от всех затрат на персонал)

За исследуемый период (2003–2005 (2006) гг. и 2012 г.) наблюдалось не одинаковое распределение затрат по видам обучающей деятельности предприятия (образование, переподготовка и повышение квалификации). Предприятия промышленности предпочитают инвестировать первичное образование собственных работников (максимальные значения составили 1,5% и 1% от всех затрат на персонал). На переподготовку и повышение квалификации предприятия тратят не более 0,4%. Недооценка данного вида внутрифирменного обучения на некоторых предприятиях выражается и в чрезмерно малых расходах (0,01%; 0,02%).

Анализ социально-экономических показателей, определяющих социальную и экономическую эффективность внутрифирменного обучения.

Цель данного этапа – анализ факторов, посредством социально-экономических показателей, которые могут влиять на эффективность внутрифирменного обучения.

Важным фактором, влияющим на мотивацию к внутрифирменному обучению, является уровень заработной платы работников предприятия. Для анализа была предпринята попытка построения динамики уровня среднечасовой ставки заработной платы на обследованных предприятиях (рисунок 3).

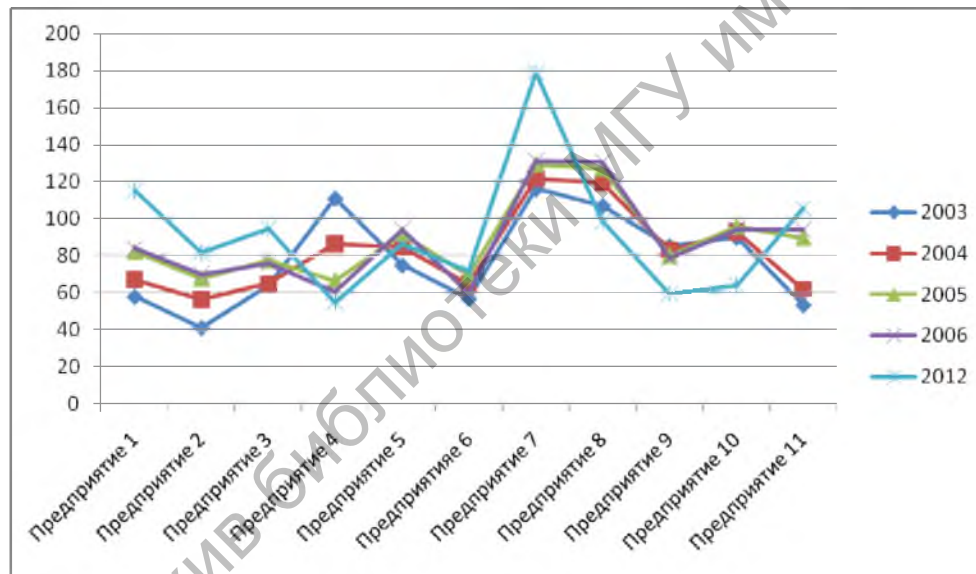


Рисунок 3 – Динамика уровня среднечасовой ставки заработной платы на обследованных предприятиях (в % к среднеотраслевому уровню)

График показывает, что тренды динамики уровней среднечасовой ставки заработной платы не стабильны. Низкие пороговые значения ставки заработной платы в % к среднеотраслевому уровню отмечались в 2003г. (40% – предприятие 2, 50% – предприятие 11) и в 2004 г. (менее 60% – предприятия 2, 6, 11). Стабильно высокие ставки почасовой оплаты за весь период наблюдались только на двух предприятиях: 7 (120%, 130% 180%) и 8 (115%, 120%, 130%). Нестабильность трендов (от низких до высоких и наоборот) характерна также для обследованных предприятий. У предприятия 6 стабильно низкий уровень заработной платы (за весь период он не превысил 70%). К 2012 г. дифференциация почасовых ставок на обследованных предприятиях еще больше увеличилась (от

60 до 180%). На предприятиях 1, 2, 7, 8, 11 установилась тенденция к росту почасовых ставок и, следовательно, к росту среднемесячной заработной платы работников.

В целом можно заключить, что для большинства обследованных предприятий фактор уровня среднечасовой ставки заработной платы можно учитывать как оказывающий влияние на эффективность внутрифирменного обучения. Так как, согласно мотивационным теориям, рост заработной платы является стимулом к профессионально-квалификационному развитию работников, их продвижению и, следовательно, максимизации личного дохода.

Состояние системы, в которой происходит организация, финансирование и регулирование внутрифирменного обучения влияет на его эффективность. В качестве такой системы трудовых отношений, которые определяют результативность такого обучения, следует считать внутренние рынки труда обследованных предприятий [5]. Эти рынки сформированы на данных предприятиях, так как: списочная численность работников соответствует критерию сформированного внутреннего рынка труда; наличие самой системы внутрифирменного развития работников (включая внутрифирменное обучение), является атрибутом внутреннего рынка труда; наличие процессов инвестирования в человеческий капитал посредством внутрифирменного обучения – признак внутреннего рынка труда.

Поэтому, сформированный внутренний рынок труда не только условие организации внутрифирменного обучения, но и определенный “залог” его эффективности. В этой связи необходим анализ показателей состояния внутренних рынков труда обследованных предприятий, который позволит сформулировать условия и факторы, влияющие на эффективность внутрифирменного обучения [5].

Расчет и анализ показателей состояния внутренних рынков труда обследованных предприятий, позволил сделать ряд заключений.

1. На 36,3% предприятий зафиксирован уровень трудоизбыточности, который определяет, с одной стороны, количество работников, подлежащих увольнению, с другой, количество оставшихся работников, которых следует переобучить и перераспределить на освободившиеся (после увольнений) вакансии.

Более половины (54,5%) предприятий показали определенное количество вакансий в каждом году. Свободные вакансии – это потребность предприятия во внутрифирменном обучении по двум причинам: а) если вакансии заполняются собственными работниками, то для них требуется либо повышение квалификации, либо переподготовка; б) если вакансии заполняются работниками из внешнего рынка труда, то, как минимум, необходимо первичное обучение на рабочем месте (кроме этого, может иметь место переподготовка).

2. Отрицательный показатель коэффициента внутренней мобильности кадров – свидетельство того, что число принятых работников меньше числа уволенных. Это значит, что принятые работники возмещают лишь одну часть убыли трудовых ресурсов, а вторая часть возмещается за счет внутренней мобильности (кадровых передвижений) работников. Чем больше отрицательное значение коэффициента, тем выше уровень внутренней мобильности в организации. Из обследованных предприятий 45,4% имеют стабильно отрицательное значение данного коэффициента, что означает высокий уровень внутренней мобильности, главным условием которой является организованное внутрифирменное обучение, которое возмещает потребность постоянного повышения квалификации, первичного обучения и переобучения. Такая потребность является условием эффективного внутрифирменного обучения. На остальных 54,6% предприятий либо

отсутствует внутренняя мобильность, либо ее уровень не значителен. В итоге это минимизирует потребность предприятия во внутрифирменном обучении.

3. Высокий показатель текучести кадров – это рост трудовых издержек. Эти издержки, в том числе связаны с расходами на внутрифирменное обучение. Однако такие расходы скорее имеют отрицательный эффект, который связан с тем, что после внутрифирменного обучения (переобучения, повышения квалификации) работники “покинут” предприятие. Отдачу от внутрифирменных инвестиций, вложенных в человеческий капитал на одном предприятии, будет получать следующий работодатель. Риск таких неэффективных расходов на внутрифирменное обучение существует на 7 предприятиях, где коэффициент текучести в некоторые моменты времени составлял 0,2 и выше (т. е. более 20%). На предприятии 9 – стабильно высокая текучесть 30% и выше. Это снижает эффективность внутрифирменного обучения для этого предприятия.

4. Категория работников старше трудоспособного возраста, согласно теории человеческого капитала, не всегда является объектом инвестирования, так как периода отдачи от их человеческого капитала уже не будет. Но на практике ситуация иная: так, если у этой категории работников высокая мобильность в рамках предприятия, то она сопровождается внутрифирменным обучением (как минимум повышением квалификации).

На 4 предприятиях работники старше трудоспособного возраста составляют более 10–12% от всего списочного состава. Следует предположить, что внутрифирменное обучение этой категории работников может быть неэффективным, так как затраты на него будут выше отдачи.

5. Положительный эффект от внутрифирменного обучения будет от категории работников, имеющих высшее и средне специальное образование. Следует предположить, что этот эффект усилится, если в числе этой категории будут работники только трудоспособного возраста. Поэтому, положительного эффекта от внутрифирменного обучения можно ожидать от всех обследованных предприятий, так как численность работников со средним специальным и высшим образованием на них составляет более 1/3.

6. Размер среднемесячной заработной платы – безусловный стимул для работников в целях профессионального развития и карьерного продвижения. Аксиомой теории человеческого капитала и современной экономической теории труда является положение о том, что чем больше количество времени, потраченного на дополнительное профессиональное обучение, тем больше отдача от специфической части человеческого капитала, в том числе для самого работника (такая отдача выражена в росте заработной платы, в карьерном продвижении, в увеличении социального статуса). Поэтому внутрифирменное обучение для работников является не только стимулом, а инструментом, позволяющим максимизировать отдачу от своего человеческого капитала. Это позволяет прогнозировать положительный эффект от роста заработной платы для внутрифирменного обучения.

Анализ заработной платы показал, что она является высокой (относительно среднеотраслевого уровня) на 4 предприятиях и составляет более 130% среднеотраслевого уровня. Однако ни на одном предприятии за исследуемый период не произошло роста уровня заработной платы. Тенденция сложилась к сокращению ее уровня по отношению к среднеотраслевому. Это скорее негативно скажется на эффективности и результатах внутрифирменного обучения.

Таким образом, функционирование внутреннего рынка труда на обследованных предприятиях формирует ряд как положительных, так и отрицательных

эффектов, влияющих на результативность внутрифирменного обучения. К положительным эффектам (или влиянию) следует отнести: наличие свободных рабочих мест, высокий уровень внутрифирменной мобильности работников, высокий удельный вес работников трудоспособного возраста с высшим и средним специальным образованием, высокий уровень оплаты труда. К отрицательным эффектам относятся: высокий уровень текучести кадров, высокий удельный вес работников старше трудоспособного возраста.

Внутренний рынок труда предприятия вырабатывает критерии результативности внутрифирменного обучения. В качестве показателей результативности предложены: индекс развития человеческого капитала на внутреннем рынке труда (ИРЧКврт), уровень производительности труда, удельный вес работников предприятия, охваченных внутрифирменным обучением.

Оценка этих показателей целесообразна в их совокупности. Но следует учитывать (согласно экономической теории труда), что уровень производительности труда является производным от размера индекса развития человеческого капитала предприятия и от активности предприятия по профессиональному развитию собственных работников.

1. Высокий уровень (близкий к 0,6) развития человеческого капитала зафиксирован только на трех предприятиях (предприятия 1; 6; и 7). Кроме этого, на этих предприятиях за период (2005–2012 гг.) индекс развития человеческого капитала вырос. Четыре предприятия демонстрируют относительно средний (ИРЧКврт – 0,4–0,5) уровень развития человеческого капитала работников. На пяти предприятиях данный показатель имеет низкие значения (ИРЧКврт – 0,3–0,35).

За период 2005–2012 гг. только 5 предприятий из 11 повысили показатели развития человеческого капитала работников (ИРЧКврт – имел тенденцию роста). На остальных предприятиях показатель ИРЧКврт сократился. Данный факт констатирует определенный регресс в развитии кадрового потенциала исследуемых предприятий.

2. Наблюдается общий тренд к снижению удельного веса работников, охваченных системой внутрифирменного обучения на обследованных предприятиях. Это связано с сокращением внутрифирменных инвестиций в человеческий капитал. С 2005 по 2012 гг. количество работников, охваченных внутрифирменным обучением, в среднем сократилось на 35–40%. Только на одном предприятии (предприятие 7) возросло на 2 п.п. количество работников, охваченных данным процессом.

Определение и оценка факторов, влияющих на эффективность внутрифирменного обучения.

К факторам, определяющим эффективность внутрифирменного обучения, отнесены: соотношение количества обученных работников к среднесписочной численности персонала предприятия; выбор предприятием видов внутрифирменного обучения (первичное профессиональное обучение, повышение квалификации, переподготовка, обучение смежным профессиям, стажировка); охват внутрифирменным обучением категорий персонала.

На рисунке 4 представлено соотношение количества обученных работников к среднесписочной численности персонала обследованных предприятий.

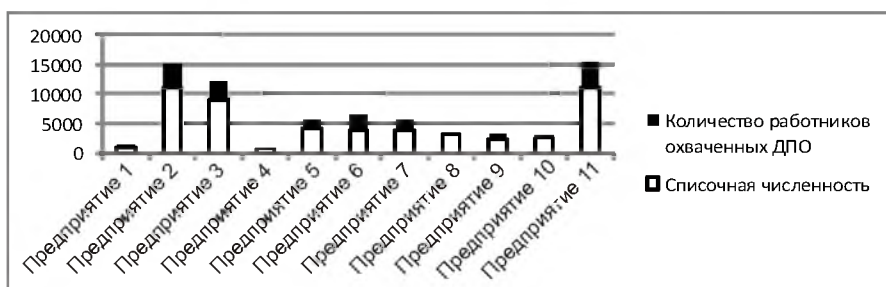


Рисунок 4 – Соотношение количества обученных работников к среднесписочной численности персонала предприятия

Из рисунка видно, что такое соотношение не является одинаковым на исследуемых предприятиях. На 6 предприятиях системой ДПО охвачено около 1/3 работников предприятия. На остальных предприятиях процент работников, участвующих во внутрифирменном обучении составляет 15–20% или представляется незначительным (например, предприятия 1). За весь период наблюдений соотношение количества обученных работников к среднесписочной численности персонала предприятия практически не изменялось.

Анализ предпочтений обследованных предприятий в выборе видов внутрифирменного обучения показал, что (рисунок 5):

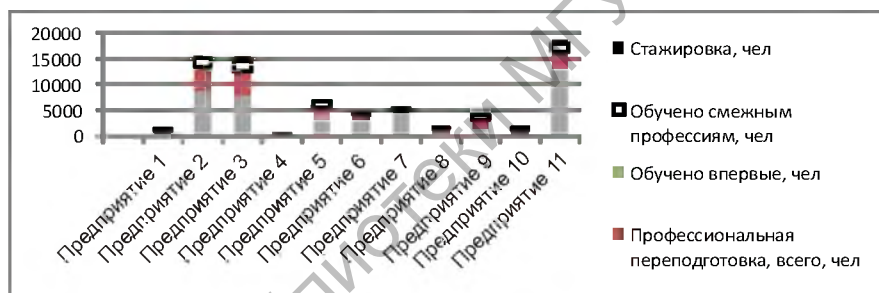


Рисунок 5 – Совокупное распределение выбора видов обучения на обследованных предприятиях за период (2003–2005 гг.)

- значительное преимущество в выборе видов обучения имеет повышение квалификации;
- профессиональную переподготовку и обучение смежным профессиям предприятия в качестве видов внутрифирменного обучения используют достаточно активно, но в значительно меньших масштабах, чем повышение квалификации;
- практически не востребованным на протяжении исследуемого периода оставался такой вид внутрифирменного обучения, как стажировка;
- только одно предприятие (2) достаточно активно (по сравнению с другими предприятиями) использовало первичное обучение собственных работников.

В целом следует констатировать, что все предприятия в своих предпочтениях выбирают такие виды внутрифирменного обучения, организация которых имеет место в рамках предприятия или вне его и является малозатратной (обучение смежным профессиям, переподготовка). Такие виды обучения, как стажировка или первичное обучение организационно имеют место вне предприятия и требуют дополнительных затрат. Это, отчасти, объясняет пассивность предприятий в выборе данных видов внутрифирменного обучения.

При анализе совокупного распределения работников по категориям персонала и видам обучения (рисунок 6) однозначно заметно, что категория рабочих является главным объектом системы внутрифирменного обучения на белорусских предприятиях.

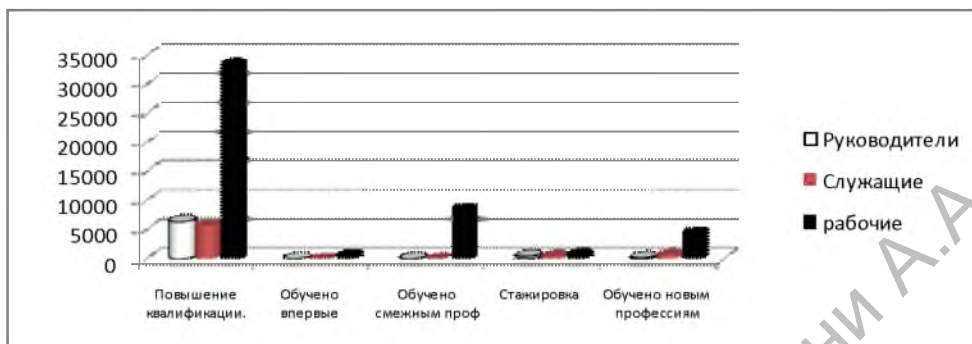


Рисунок 6 – Совокупное распределение работников по категориям персонала и видам внутрифирменного обучения

Из рисунка 6 заметно, что из всех работников, охваченных системой повышения квалификации, только 16,6% составляет совокупность руководителей и служащих. Примерно такое же соотношение по категориям персонала и по остальным видам обучения. Однако в равной мере стажировкой были охвачены все категории персонала в исследуемом периоде.

Заключение

Авторская методика оценки эффективности внутрифирменного обучения в промышленности Беларуси на основе анализа экономической и социальной эффективности обучающей деятельности предприятия позволила сформулировать ряд выводов:

1. На предприятиях разных отраслей промышленности Беларуси формируется принципиально разная политика расходов на внутрифирменное обучение. На формирование этой политики оказывают влияние внутрипроизводственные факторы (например, численная оптимизация персонала). Общий процент всех расходов на внутрифирменное обучение не превышает 2%, что адекватно среднестатистическому уровню таких расходов в промышленности Беларуси.

2. Функционирование внутреннего рынка труда на обследованных предприятиях формирует ряд как положительных, так и отрицательных эффектов, влияющих на результативность внутрифирменного обучения. К положительным эффектам (или влиянию) следует относить: наличие свободных рабочих мест, высокий уровень внутрифирменной мобильности работников, высокий удельный вес работников трудоспособного возраста с высшим и средним специальным образованием, высокий уровень оплаты труда. К отрицательным эффектам относятся: высокий уровень текучести кадров, высокий удельный вес работников старше трудоспособного возраста.

3. Значимыми факторами, которые определяют эффективность внутрифирменного обучения, являются: неодинаковое соотношение количества обученных работников к среднесписочной численности персонала предприятия; значитель-

ное преимущество в выборе видов обучения имеет повышение квалификации и практически не востребованной остается стажировка; значительной по размеру и охвату системой внутрифирменного обучения является категория рабочих.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Солодова, Н. Г.** К вопросу об оценке внутрифирменного обучения / Н. Г. Солодова, Г. Н. Прядунец // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=13844>
2. **Becker, Gary S.** Investment in human capital: a theoretical analysis / Gary S. Becker. – London : LXX (October), 1962. – 361 p.
3. Российский работник: образование, профессия, квалификация / под ред. В. Е. Гимпельсона и Р. И. Капелюшников. – Москва : Изд. дом ВШЭ, 2011. – 574 с.
4. **Эренберг, Р. Дж.** Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р. Дж. Эренберг, Р. С. Смит. – Москва : Изд-во МГУ, 1996. – 800 с.
5. **Маковская, Н. В.** Внутренние рынки труда: методология, формы регулирования и условия эффективного функционирования в Республике Беларусь : монография / Н. В. Маковская. – Могилев : МГУ им. А. А. Кулешова, 2008. – 272 с.

Поступила в редакцию 08.12.2014 г.

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

Summary

The article presents the description of the national system of in-house training in Belarus and the analysis of institutions providing the operation and development of in-house training. The article displays the scope, forms and structure of in-house training in Belarus.