

## **ПОТРЕБНОСТЬ В КАЧЕСТВЕННОМ И КОЛИЧЕСТВЕННОМ ИЗМЕНЕНИИ ЗНАНИЙ РАБОТНИКА НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ**

© **Грошева Н.Б., Сафронова С.В., 2016**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Согласно теории жизненных циклов компании последовательно проходят разные стадии развития. При этом возникает потребность в разных компетенциях руководителя, и новые требования к персоналу, к его квалификации и знаниям. Для выявления этих новых требований необходимо составлять стратегические карты знаний для каждого рабочего места.

*Ключевые слова:* жизненный цикл компании, управление знаниями, развитие персонала.

**И**цхак Адизес предложил несколько теорий, активно применяющихся в современном менеджменте. Одна из основополагающих его концепций — концепция жизненного цикла компании (рис. 1) [1].

Согласно теории Адизеса, все компании последовательно проходят несколько стадий жизненного цикла — как обязательные (младенчество, юность, расцвет), так и опциональные (смерть во младенчестве, ловушка основателя, аристократия и так далее).



Рис. 1.

Стадии жизненного цикла компании [1].

Для успешного развития компании на каждой стадии жизненного цикла компании необходимы свои компетенции, как у руководителя, так и у работника. При этом еще одна распространенная концепция И. Адизеса — типизация руководителей по критерию РАЕИ (предприниматель–администратор–производитель–интегратор) применима сегодня не только для уровня топ-менеджмента. Очевидно, что на стадии младенчества более необходимы более предпринимательские компетенции, а для стабильного цикла — производитель и администратор.

В современной экономике, а особенно в условиях кризиса, можно привести множество примеров, когда успешные и креативные собственники бизнеса не справились с вызовами внешней среды (наиболее распространено данное явление в мире моды, о чем говорят соответствующие исследования [2]). К счастью, есть и обратные примеры — множество успешно существующих компаний живет с одним и тем же руководителем. Ловушка основателя в значительной мере характерна для современных российских компаний. В публичных западных компаниях сдерживающим и регулирующим органом является Совет Директоров, имеющий полномочия замены CEO. Также есть примеры, когда именно руководителю компании приписывается заслуга по выводу ее из кризиса (не будем оценивать объективность такой оценки, но, как пример, приведем следующий источник — Герстнер, Л. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании [3]).

Нужно, однако, оценивать и важность рядового персонала и значимость изменения его знаний в условиях изменения внешней и внутренней среды компании. В качестве примера изменения требований к знаниями персонала можно привести Сбербанк России, глобальность изменений которого, — от сберкасс, где принимаются денежные средства и осуществляются переводы и где «клиентский менеджер», — это узко профильный специалист по обработке кассовых и безналичных операций до современного

передового банка, где представитель фронт-офиса является не только клиентским менеджером, знающим и предлагающим клиенту весь спектр услуг банка, но и партнером, консультантом и даже маркетологом — специалистом, умеющим создать у клиента потребность в новых услугах (некоторая информация о концепции развития Сбербанка представлена в документе «Стратегия развития Сбербанка на период 2014–2018» [4]).

Если говорить об изменении знаний персонала, то нужно рассмотреть разные типы знаний, которыми обладает персонал компании, механизмы их выявления и экстерниоризации (преобразования неявных знаний в явные).

Первая группа знаний — назовем их базовыми знаниями — минимальные необходимые знания работников о правилах и принципах работы компании (в том числе о ценностях и корпоративной культуре), требованиях к технической и технологической организации процессов.

Базовые знания могут быть как внутренними, так и внешними по отношению к компании. Внешние — это требования законодательства о наличии документов о подготовке или переподготовке, подтверждении регулярной сертификации специалистов.

Внутренние — разработанные компанией или признанные необходимыми в соответствии с политикой компании.

Примером таких знаний может быть миссия и стратегия компании, правила трудового распорядка и техники безопасности, квалификационные требования к работнику. Выявление уровня таких знаний возможно через регулярное проведение аттестаций и квалификационных тестов.

Изменения внешней среды предполагают постоянное обновление базовых знаний, и соответственное совершенствование тестовых материалов.

При проведении тестирования возможно несколько результатов:

- Выявление соответствия знаний работника установленным требованиям (тестирование не позволяет выявить более высокий уровень знаний, чем определен аттестационным материалом);

- Выявление недостатка знаний в одной из сфер;
- Полное несоответствие знаний работника установленным требованиям.

Выявление разрыва между необходимыми и имеющимися знаниями, особенно если оно характерно для нескольких работников одновременно, может свидетельствовать о недостаточном качестве системы обучения в компании, либо о недостатке необходимых материалов для изучения именно этого аспекта. В большинстве случаев после проведения дополнительного обучения данный разрыв устраним.

При полном несоответствии знаний работника установленным требованиям необходимо ставить вопрос о перемещении его с данного рабочего места и изменении критериев отбора персонала для данной позиции.

В ряде случаев базовые знания должны быть закреплены на уровне «неосознанной компетенции», то есть применяться автоматически. Примером этому может быть обязательность приветствия клиента, требования к спецодежде, регламентированная процедура и так далее. Так же примером является последовательность движений водителя при управлении транспортным средством, которая с опытом становится неосознанной компетенцией.

Функции по мониторингу и управлению базовыми знаниями, как правило, возлагаются на службу по управлению персоналом. Мониторинг включает в себя анализ изменений базовых знаний (как внешних, так и внутренних) и определение уровня соответствия знаний работников требуемому уровню.

Управление предполагает разработку программ и организацию процесса обучения, фиксацию уровня и динамики знаний конкретного работника, документирование соответствия знаний, изменение процедур отбора персонала.

Базовые знания ограничивают и регламентируют работника, однако в ряде случаев необходимо предоставление определенного уровня свободы для повышения гибкости при принятии решений. В этом случае инструментом управления являются кодексы и корпоративные стандарты, например «Кодекс корпоративной этики». Знание его так же является базовым для работника, но на основании такого знания работник может самостоятельно принимать решения в рамках, ограниченных стандартами. Задача управления знаниями в данном случае состоит в выявлении принимаемых решений, анализу их соответствия как букве, так и духу стандартов, и в корректировке стандартов по мере необходимости.

Вторая группа знаний — профессиональные знания, индивидуально необходимые для выполнения работы на конкретном рабочем месте

(назовем их индивидуально-профессиональными). Они формируются из трех источников: первичное обучение, опыт и навыки, переподготовка. Существующие образовательные программы дают общий набор сведений и первичную информацию о выполняемой работе, базовых правилах работы, основных производственных и иных функциях. Можно предполагать, что специалист, имеющий определенную квалификацию, обладает стандартным базовым набором навыков и знаний.

Однако, специфика любой компании определяет потребность в дополнительных навыках и информации для конкретного специалиста, следовательно, необходимы дополнительные образовательные инструменты. Они могут быть реализованы как в виде программы обучения, так и через наставничество. В случае массового привлечения специалистов на универсальные рабочие места (рабочие, продавцы, клиентские менеджеры) могут быть разработаны специализированные программы обучения, обязательные для каждого работника.

Основная задача в данном случае — определение необходимого набора знаний для выполнения конкретной работы (карты знаний для рабочего места), и формы их передачи. Если рабочее место не является уникальным для компании, то специалистам, уже занимающим или занимавшим ранее данное рабочее место может быть поставлена задача формализации знаний.

Проблем при картографировании знаний может быть несколько:

- «Уникальный эксперт» — специалист, обладающий таким набором знаний, который делает его уникальным для компании, и обеспечивает низкую конкуренцию за его рабочее место. В данном случае необходимость формирования карты знаний для рабочего места может восприниматься как угроза собственному трудоустройству и выполняться не качественно.

- «Очевидные операции» — функции и знания, которые для специалиста, заполняющего карту, являются обычными и не требующими отдельной фиксации. В данном случае ряд необходимых знаний может быть не внесен в карту.

- «Неформализуемые операции» — уникальные операции, которые не могут быть стандартизированы и решение по выполнению которых принимается на основе опыта специалистов. Формализовать необходимые знания в таком случае не представляется возможным.

Составление карты знаний для каждого рабочего места может предполагать такие инструменты, как знание инструкций, знание предложений компании для клиента, знание базовых принципов работы оборудования и так далее.

Чем выше уровень компетентности в выполнении задачи специалистом, составляющим

карту знаний, тем более качественно будет создана карта знаний, и тем быстрее будет происходить интеграция нового специалиста в рабочий процесс.

Для примера можно предложить составление карты знаний для таких рабочих мест, как официант, продавец продуктов питания, консультант по услугам для физических лиц в коммерческом банке, диспетчер автотранспорта на предприятии.

Управление такими знаниями включает следующие блоки:

- Формализация рабочих мест (набора компетенций, рабочего места, «должности»;
- Выявление «доноров знаний» — кто лучше всех сможет составить карту знаний;
- Составить карты и провести их анализ;
- Подкрепить знания источниками (например, инструктивным материалом, обучающими программами);
- Обеспечить обучение реципиентов;
- Проводить регулярный мониторинг карт знаний и их корректировку;

- Проводить дообучение работников.

Важным вопросом является соответствие карты знаний и должностной инструкции либо трудового договора. Для создания системы обмена знаниями в компании в целом работа по документированию и обмену знаниями, коучингу должна быть внесена в обязанности каждого специалиста. Кроме того, необходимые знания для конкретного рабочего места основаны на должностных обязанностях сотрудника, поскольку знания обеспечивают выполнение тех функций, которые ожидаются от специалиста. Следовательно, до составления карты знаний обязанности и сфера ответственности на каждом рабочем месте должны быть формализованы.

Следует отметить, что в инновационных компаниях, либо в проектно-ориентированных компаниях, у специалистов могут изменяться обязанности. В этом случае речь может идти не о карте знаний, а об определении компетенций, которые необходимы на данном рабочем месте.

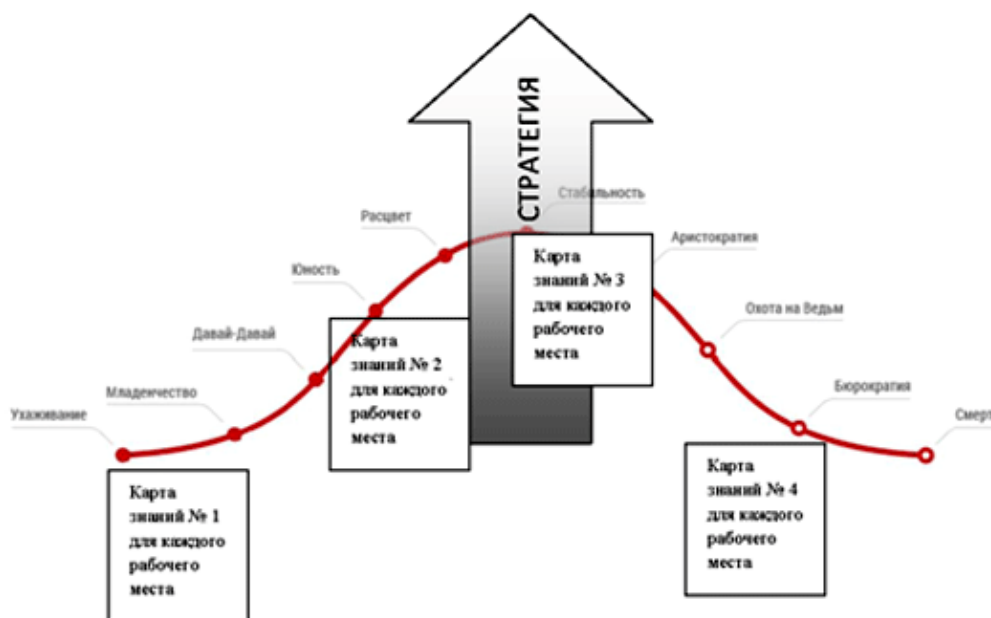


Рис. 2. Обновление карт знаний на этапах жизненного цикла компании

Таким образом, если мы говорим о выявлении потребностей в изменении знаний работника, то необходимо создать стратегию обновления карт знаний, привязав ее к стратегии развития организации (рис.2). Здесь можно использовать концепцию стратегических разрывов — каких знаний не хватает в картах работников для соответствия их новой стратегии развития компании, и какие механизмы получения знаний компания может использовать. ■

Адизеса – URL:<http://russia.adizes.com/> (дата обращения: 13.11.2015).

2. Передел модного рынка: 8 марок, поменявшие хозяев. [Электронный ресурс] // Forbes: Электронный журнал – URL: <http://www.forbes.ru/forbes-woman-photogallery/lichnoe-vremya/230943-peredel-modnogo-rynka-8-marok-pomenyavshie-hozyaev/photo/8> (дата обращения: 11.11.2015).

3. Герстнер, Л. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании : пер. с англ. / Л. Герстнер. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблшер, 2015. – 320с. – ISBN 9785961450071

4. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Сбербанка России –

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Международный институт Адизеса [Электронный ресурс] // Официальный сайт института

URL:[http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\\_2018](http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018)  
(дата обращения: 13.11.2015).

5. Модные дома, которые хотели снести, но они выстояли. [Электронный ресурс] // РБК-стиль: Интернет-портал – URL:<http://style.rbc.ru/news/style/2013/08/06/16431/> (дата обращения: 13.11.2015).

6. Духнич Ю. Модель организационных изменений Курта Левина. [Электронный ресурс] // Smart-education: новые стратегии корпоративного развития: Интернет-портал – URL:<http://www.smart-edu.com/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html> (дата обращения: 10.11.2015).

7. Практически ориентированные модели управления изменениями. [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент: Интернет-портал – URL:[http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change\\_models.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml) (дата обращения: 11.11.2015).

8. Заоблачные амбиции: как Виталий Савельев строит «Аэрофлот». [Электронный ресурс] // Forbes: Электронный журнал – URL:<http://www.forbes.ru/print/node/307517> (дата обращения: 13.11.2015).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Герстнер, Л. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании: пер. с англ. / Л. Герстнер. - 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 320с. – ISBN 9785961450071

Духнич Ю. Модель организационных изменений Курта Левина. [Электронный ресурс] // Smart-education: новые стратегии корпоративного развития: Интернет-портал – URL:<http://www.smart-edu.com/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html> (дата обращения: 10.11.2015).

Заоблачные амбиции: как Виталий Савельев строит «Аэрофлот». [Электронный ресурс] // Forbes: Электронный журнал – URL:<http://www.forbes.ru/print/node/307517> (дата обращения: 13.11.2015).

Международный институт Адизеса [Электронный ресурс] // Официальный сайт

института Адизеса – URL:<http://russia.adizes.com/>  
(дата обращения: 13.11.2015).

Модные дома, которые хотели снести, но они выстояли. [Электронный ресурс] // РБК-стиль: Интернет-портал – URL:<http://style.rbc.ru/news/style/2013/08/06/16431/>  
(дата обращения: 13.11.2015).

Передел модного рынка: 8 марок, поменявшие хозяев. [Электронный ресурс] // Forbes: Электронный журнал – URL:<http://www.forbes.ru/forbes-woman-photogallery/lichnoe-vremya/230943-peredel-modnogo-gynka-8-marok-pomenyavshie-hozyaev/photo/8> (дата обращения: 11.11.2015).

Практически ориентированные модели управления изменениями. [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент: Интернет-портал – URL:[http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change\\_models.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml) (дата обращения: 11.11.2015).

Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Сбкрбанка России – URL:[http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\\_2018](http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018) (дата обращения: 13.11.2015).

---

## The need for qualitative and quantitative change of the knowledge in different stages of the company life cycle

© Grosheva N. B., Safronova S.V., 2016

According to the theory of company life cycles firm come through different stages of development. It means they need for different competences of top-managers and new staff requirements of qualification and knowledge. To identify these new requirements, it is necessary to make strategic knoweledge maps for each workplace.

*Keywords:* company life cycle, knowledge management, staff development