

УДК 338.242.2

Описание неформальных управленческих практик – обязательная компетенция менеджеров

КУДАЙБЕРГЕНОВА НУРБУВИ СЕРИКОВНА, мастер делового администрирования (МВА), специалист по контролю качества ООО «Русские автобусы – Группа ГАЗ»
E-mail: nurbuvi@mail.ru

Аннотация. Описание бизнес-процессов традиционно признается сложной задачей, решаемой посредством услуг консалтинговых структур и специального обучения менеджеров, занятых в их описании. Слабо формализованные управленческие процессы реализуются как неформальные управленческие практики, следовательно, их описание требует от менеджеров компетенций, превышающих стандартные навыки. В статье¹ систематизированы факторы, способствующие формализации управленческих бизнес-процессов и формированию требований к компетенциям менеджеров. В результате исследования установлено, что управленческие бизнес-процессы имеют острую потребность в описании; обозначены проблемы описания управленческих бизнес-процессов; определены требования к компетенциям менеджеров, занятых в описании; разработаны количественные и качественные параметры условий участия менеджеров в конкурсах. Показано, что формализация знаний осуществляется при непосредственной реализации политики компании, направленной на формирование, выявление творческого потенциала и развитие научной коммуникации персонала. Описание управленческих бизнес-процессов способствует нормативному регулированию требований к компетенциям менеджеров как к способности формализации знаний, формированию компетенций по развитию практики описания бизнес-процессов как метода формализации неформальных знаний, расширению функциональных ролей менеджеров, занятых в описании бизнес-процессов, и выявлению перспективных направлений формализации знаний в современных условиях.

Ключевые слова: компетенции менеджеров, формализация знаний, неформальные управленческие практики, неформальные знания, описание управленческих процессов, оценка компетенций менеджеров.

Informal management practices description as a mandatory managers' competence

KUDAYBERGENOVA NURBUVI S., Master of Business Administration MBA, quality control specialist “Russian Buses – GAZ Group” Ltd
E-mail: nurbuvi@mail.ru

Abstract. Business processes description is traditionally a complex task, requiring involvement of consulting institutions and special training of managers engaged in the description. Poorly formalized management processes

¹ Статья подготовлена по материалам XVI Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «Национальные модели подготовки кадров управления».

are implemented as informal management practices, so their description requires from managers the competencies that exceed their standard skills.

The article² classifies the factors, which help to formalize management business-processes and form the requirements to managers' competence. The research makes inferences that business processes have an urgent need for description; reveals the problems of business processes management; determines the requirements for managers' competence; elaborates quantitative and qualitative parameters of managers' participation in competitions. The study shows, that knowledge formalization is carried out with the direct implementation of the company's policy that is aimed at establishing and developing personnel's scientific communication, revealing its creativity. The description of business processes management helps to regulate the requirements to managers' competence as the ability to knowledge formalization, as well as to form competencies of the development of business processes description as the method of informal knowledge formalizing; the expansion of functional roles managers employed in the description of business processes and identifying the prospects of knowledge formalization under present conditions.

Keywords: managers' competence, knowledge formalization, informal management practices, informal knowledge, management processes description, managers' competence estimation.

Одной из ключевых компетенций современного менеджера является описание бизнес-процессов (БП). ГОСТ Р 53894–2010 «Менеджмент знаний. Термины и определения» определяет описание БП как сложную проблему. Новые концепции и методы управления, а также ISO серии 9000 концентрируют внимание на потребности формализации неформальных знаний, накопленных в компаниях, и создании новых знаний посредством их формализации. В этом ряду особое место занимает проблема описания управленческих бизнес-процессов (УБП) и взаимосвязанные с ней проблемы формирования требований к компетенциям менеджеров, занятых в их описании. Наш опыт разработки и описания БП³ показывает, что в настоящее время формализуются только основные бизнес-процессы (ОБП) компании. УБП (административные бизнес-процессы — АБП)⁴ из-за сложности описания и отсутствия собственных технологий осуществляются по шаблонам ОБП, что дискредитирует идею описания УБП. Исследователи проблем

описания УБП сложность формализации видят в укоренении неформальных отношений. Кроме того, из-за множества других причин роль руководителей, понятная на интуитивном уровне, становится недоступной для формализации в качестве управленческой деятельности [1, с. 141–152].

Это обстоятельство закрепляет фрагментарный и линейный характер описания БП, осложняемый многообразными факторами, в настоящее время не имеющими однозначных теоретических обоснований в управленческой науке.

1. Основным фактором является ограниченность компетенций менеджеров. Специфика, содержание и условия реализации БП исключают использование шаблонов при их описании, что требует от менеджеров особых компетенций, связанных с системным мышлением, подтверждающим способность к детальному представлению знаний как предмета описания БП и к максимальному учету всех условий реализации БП. Специалиста по разработке и описа-

² The article is prepared following the XVI International Conference on Management Thought and Business History "National Models of Management Cadres Training".

³ В группе компаний «Базовый элемент» (КБЭ) и входящей в ее состав «Группы ГАЗ» с 2008 г. осуществляется регламентация основных бизнес-процессов (ОБП) с целью последующей их оптимизации. В настоящее время регламентация ОБП проводится по версии 2.0, что свидетельствует о переходе на новый уровень понимания данной деятельности.

⁴ Необходимо подчеркнуть, что даже сугубо производственные практики в современных условиях рассматриваются как производственные системы, интегрирующие и реализующие управленческие требования и концепции, что предполагает их анализ как УБП.

нию БП в зависимости от специфики решаемых задач принято воспринимать и экспертом, и методологом, и аудитором, и аналитиком и др. [1, с. 198; 2, с. 46; 3, с. 76]. Этот факт свидетельствует о расширении функциональных ролей менеджера, занятого в описании БП, и тенденциях формирования компетенций, намного превышающих установленные требования, способствующие профессиональной реализации менеджеров одновременно в различных ролях.

2. Ограниченность компетенций менеджеров связана со слабостью теоретических оснований описания БП. Современные компетенции по описанию БП сформированы на основе правил и схем, разработанных для описания ОБП в эпоху развития управленческих теорий, объяснявших производственные процессы. Нового видения решения проблем описания БП, связанного с новыми концепциями управленческих наук, направленного на формализацию неформальных знаний, пока не выработано, что не позволяет менеджерам рассматривать УБП в качестве объектов описания и таким образом закрепляет ограниченность компетенций в области описания БП.

3. Другой фактор — многообразие классификации БП. В теории и практике управления не установилось единство мнений в методах классификации УБП, которые из-за сложившихся обстоятельств могут одновременно трактоваться и как вспомогательные, и как основные БП. Это обстоятельство связано с важнейшими проблемами современной теории управления, направленными на признание роли сервисных организаций. В силу своей организационной специфики сервисные компании общепринятые вспомогательные БП рассматривают в качестве ОБП. К тому же организационное развитие компаний в современных условиях все больше основывается на реализации УБП, число которых год от года увеличивается. Формализация УБП по правилам и схемам описания ОБП тормозит развитие специфичных методов формализации УБП.

4. УБП образуют платформу новых знаний, увеличение которых связано в первую очередь с организационным развитием компании и системой нормативного регулирования деятельности организаций⁵. К примеру, стратегия корпоративной социальной ответственности (КСО) для российской управленческой практики и науки является новым явлением как УБП, требующим всестороннего теоретического обоснования методов их описания. Автор данной статьи на конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса [4–6] пытался формулировать потребность формализации КСО-стратегии как новых знаний, реализующихся по принципам неформальных управленческих практик.

5. Новые знания, как правило, слабо формализованные и неформализованные знания, реализующиеся в качестве неформальных управленческих практик в результате отсутствия адекватных технологий описания.

6. УБП остаются недостижимыми для формализации из-за распространенного восприятия УБП как уникальных явлений в процессах принятия управленческих решений (ППУР). Однако эта уникальность не проявляет себя в эффективных управленческих решениях, а в контексте управленческих решений — явление временное. Следовательно, УБП в большинстве своем не уникальные, а повторяющиеся процессы, подлежащие формализации с последующей стандартизацией, потребность которых необходимо признать в качестве практики:

- представляющей собой новые и интегрированные знания в управленческой практике;
- составляющей основную часть знаний организации при отсутствии методов их описания, сохраняющуюся в виде неформальных знаний;
- накопившей огромный потенциал для реализации проектов по их описанию в соответствии с требованиями стандартов и концепциями управленческой науки;
- закрепляющей непрозрачные схемы реализации УБП;

⁵ Например, в Группе ГАЗ к числу УБП, требующих специфических методов относятся: 1) процессы реализации КСО-стратегии; 2) контроль качества проектов посредством инструментов *СМК (APQP)* как новый вид знаний и УБП, имеющий потребность в формализации; 3) интеграция требований *СМК* посредством описания БП в формате *PDCA* и др.

- ценность которой из-за отсутствия методов описания не поддается прямому измерению.

7. Высокую концентрацию неформализованных знаний в организациях оправдывают все еще признаваемые восточные и западные трактовки возможности и потребности формализации знаний, в том числе во временном измерении, хотя можно констатировать, что в современной управленческой науке остается все меньше оснований для их обоснования.

Таким образом, потребность в формализации УБП, представленных в основном неформальными знаниями, требует адекватных, т.е. собственных методов описания, поскольку попытки формализации УБП по шаблонам ОБП не дают ожидаемых результатов⁶.

Анализ проблем описания УБП позволяет констатировать, что решение данных проблем актуализирует потребность в компетенциях менеджеров, намного превышающих установленные на сегодняшний день требования, удовлетворяющие потребности описания ОБП.

Сложившаяся ситуация способствует формулировке проблем описания УБП:

- как проблемы неформальных знаний, имеющих потребность в формализации;
- как проблемы, обусловленной ограниченностью компетенций менеджеров.

Современная управленческая наука обращает внимание на тот факт, что основную часть всех знаний компании составляют неформализованные знания, используемые на понятийном уровне по принципу «и так все знают», т.е. реализуемых в качестве неформальных управленческих практик. Управленческая наука по разным причинам не занималась их формализацией (восточное и западное обоснование степени потребности формализации). Но в связи с поиском новых методов управления формулировка потребности в создании формализованного знания приобретает определенные обоснования. Эта потребность распространяется

не только на условия реализации БП, обусловленные стандартами (ГОСТ Р 53894–2010 «Менеджмент знаний», ГОСТ Р ИСО/ТО 10013–2007 «Руководство по документированию системы менеджмента качества», стандартами организации (СТО), направленными на регламентацию системы менеджмента качества (СМК), операционной системы качества (ОСК), а также рекомендаций и требований, регламентирующих подходы для различных этапов описания БП, осуществляемых на предприятиях Группы ГАЗ и т.д.), но и на фиксацию качественных показателей: эмоционального настроения и психологического фона, сопровождающих реализацию БП [4–6].

Формализация знаний в настоящее время осуществляется посредством текстового описания, графическим и табличным методами визуализации информации. В практике описания БП эти методы классифицируются как текстовое и схематичное (блок-схемы, карты процессов) описание. Метод формализации заключается в определении последовательности и порядка реализации процесса, что предполагает схематичное описание. В данной работе под описанием БП понимается только разработка технологии описания логики, порядка и последовательности БП. Описание БП осуществляется специалистом (экспертом, аналитиком и др.) отдела по развитию и/или качества (или других отделов в зависимости от структуры компании), занятого в описании БП⁷. Утвердившийся графический метод представления ОБП, как метод наиболее компактно и целостно представлявший полную картину реализации ОБП, в случае УБП не работает. Эта принципиальная позиция обусловлена спецификой УБП, требующей соответствующих методов описания.

Современные представления об описании УБП ярко демонстрируют регламенты (и другие официальные документы), описание которых не конкретизирует закономерности и условия реализации процессов. Одновременно

⁶ ГОСТ Р ИСО/ТО 10013–2007 «Руководство по документированию системы менеджмента качества» не регулирует условия реализации БП и обоснование процессов принятия решений. Управленческие практики лишены доказательной базы своей прозрачности, если отсутствуют методы, демонстрирующие порядок и условия их реализации.

⁷ Но только не представители ИТ-отдела.

они страдают избыточностью, шаблонностью, отсутствием специфики и динамики, а сопровождающие их блок-схемы (БС) малоинформативны или неинформативны. В сложившейся ситуации требуется определение минимального объема текстового описания, комбинированного с методами визуализации. Соблюдение баланса текстового и графического методов описания БП актуализирует принцип БС с текстовым сопровождением, позволяющий в малом формате отразить максимум информации. В табл. 1 приведены различные показатели характеристики текстового и схематичного методов описания БП.

Как видно из табл. 1, текстовые инструкции (регламенты) для использования в оперативных случаях в качестве руководства совершенно

непригодны. Несоответствие существующих форм текстового описания требованиям оперативных руководств, предполагающих лаконичность визуальных форм информации и, что не менее важно, возможность последующей автоматизации, позволяет утверждать, что развитие методов описания БП связано с графическим описанием. Однако использование графических форм описания БП возможно при их текстовом сопровождении (содержательном, но кратком и четком).

Рассмотрим условия формализации УБП.

1. Особенность УБП заключается в том, что кроме операционной части они представляют собой ППУР, относительно реализуемого УБП. Именно этот аспект объясняет сложность описания УБП, сопряженный с непрозрачностью

Таблица 1

Характеристики текстового и схематичного методов описания БП

Критерий метода описания БП	Метод описания БП	
	текстовое	схематичное (графическое)
Содержание	Громоздкое, избыточное	Малоинформативно/неинформативно
Полнота и доступность информации	Информация о реализации процесса имеет общий вид, не уточняющий специфику БП	Информация о реализации процесса носит фрагментарный характер, так как является дополнением к основному тексту документа
Степень востребованности в качестве руководящего документа	Редко используется в качестве руководства	Не актуален в качестве руководства
Причина невостребованности метода описания БП	Большой объем информации затрудняет восприятие. Требуется больше времени для анализа, оценки и понимания	Требуется дополнительный анализ основного документа
Визуализация оснований ППУР	Не предполагает описания ППУР	Не предполагает визуализации ППУР
Перспективы актуализации в качестве руководящего документа	Не могут служить руководством для целей оперативного использования	Не отвечает требованиям самостоятельного руководящего документа, требует текстового сопровождения
Перспективы развития метода	Только как дополнительный, поясняющий элемент, сопровождающий схему реализации процесса	Текстовое сопровождение, уточняющее ППУР как основного элемента структуры УБП в пределах обозримого формата, позволяет соответствовать требованиям оперативного руководящего документа
Вывод	Большой объем затрудняет анализ руководящего документа, что закрепляет неформальные управленческие практики	Визуализация специфичных для УБП элементов, взаимосвязи условий реализации процесса и прочее создают условия для быстрого восприятия целостной картины о реализации процесса

ППУР, с нежеланием раскрытия оснований ППУР и др.

2. УБП по сравнению с ОБП — процесс динамичный. Динамичность процесса обусловлена воздействием внешней среды, влияющим на ППУР. Если УБП формализован, то его основным условием реализации является постоянная корректировка, которую необходимо рассматривать как постоянное улучшение процесса, позволяющее адекватно реагировать на воздействие внешней среды. В этом контексте значимой перспективой являются новые подходы в объяснении концепции корректировки, актуализируемые новой версией ISO 9001:2015.

3. Разработка и описание УБП по известным шаблонам изживших себя производственных процессов, не учитывающих специфики УБП, не приемлемы. К примеру, выработка КСО-стратегии в КБЭ полностью зависит от воли акционеров. Из этого следует, что формирование объема КСО — это политическое решение, которое в рамках ППУР на местах учитывается как влияние внешней среды. Влияние внешней среды меняет выстроенные координаты и алгоритмы реализации БП, что требует соответствующих корректировок. В связи с кризисом акционерами были скорректированы объемы социальных инвестиций⁸, направленных на обучение персонала, материальную поддержку и др. Реализация решений акционеров осуществляется в двух вариантах:

- технология описания БП подвергается корректировке, если алгоритм реализации данного УБП изучен, разработан и описан;
- разрабатываются технологии реализации УБП и проводится его описание, если данный УБП все еще реализуется в плоскости неформальных отношений.

К примеру, в «Группе ГАЗ» в целях описания процесса реализации новых решений акционеров, связанных с учетом кризисных явлений, поставлена цель: удовлетворение острой потребности в оперативном донесении весьма

важных решений акционеров компании до персонала, требовавшего разъяснения:

- 1) по поводу новых условий обучения;
- 2) о методах согласования заявок на обучение в условиях новой реальности.

Необходимо заметить, что УБП, реализуемые в плоскости неформальных отношений, нередко вызывают недовольство персонала и в целом являются источником неэффективного использования рабочего времени. Недовольства проявляются по причине того, что УБП, реализующие социальные инвестиции, непрозрачны вследствие отсутствия нормативных документов, регулирующих механизмы их реализации (форм представления информации о механизмах реализации процесса).

Потребность формализации знаний различными концепциями и стандартами ISO серии 9000 формулируется как наиболее актуальная проблема управления:

- 1) в концепциях управленческих наук неформальные знания — это невыраженные словами знания, практики, отношения, эмоции и др.;
- 2) в стандартах ISO серии 9000, а также во взаимосвязанных с ними стандартах (к примеру, ГОСТ Р ИСО/ТО 10013–2007, ГОСТ Р ИСО 10015–2007 и др.) и в стандартах по менеджменту знаний все недокументированные процессы компании однозначно относятся к категории неформальных знаний.

В связи с этим формализация знаний воспринимается современной наукой как фактор:

- реализации «стратегического ресурса», имеющий «огромный потенциал, который должен быть эффективно использован в интересах компании» [3, с. 42];
- управления системой качества [2, с. 44];
- «междисциплинарного взаимодействия, в результате которого ожидается получение нового инновационного результата от комплексного применения знаний» [7, с. 88];
- «концептуализации знаний... в едином формате» [8, с. 137];

⁸ Инвестиции КБЭ в развитие персонала в 2013 г. составили 200 млн руб. Для обучения персонала организованы: Школа СЕО, программа «Резерв акционера», «МВА — производственные системы», система дистанционного обучения (СДО) в рамках корпоративных университетов УК «Группы ГАЗ», Институт внутренних тренеров и школы лидера производства, финансовых директоров, директоров по персоналу и многое другое.

- систематизации и развития научного знания в рамках концепций «образование — наука — бизнес» и «обучающаяся организация»;

- реализации творческого потенциала менеджеров в рамках концепции *NBIC* [9, с. 14].

Таким образом, формализация знаний актуализирует факторы современных управленческих парадигм, способствующих формированию требований к компетенциям менеджеров. Значимость понятия «компетенции менеджеров» в области разработки и описания БП подчеркивает разработка ГОСТ Р 53892–2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов», который:

- устанавливает требования к компетентности менеджеров проектов;
- обеспечивает основу для определения уровня профессионального соответствия менеджеров проектов;
- устанавливает пороговые уровни профессионального соответствия, т.е. подтверждение способности менеджеров проектов выполнять свои обязанности в соответствии с установленными требованиями, приемлемыми в конкретной ситуации.

Современные концепции управленческой науки и новая версия ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества. Требования» требуют рассмотрения компетенции менеджеров в статусе компетенций самой компании.

Компетенции менеджеров в данной статье рассматриваются как способность к «формализации знаний», что предъявляет к этим компетенциям требования, отличающиеся чрезвычайной многогранностью, которые формулируются в терминах:

- «новая категория управленческих кадров» [10, с. 55], обладающих системным, понятийным, интуитивным, методологическим, процессным, управленческим и научным мышлением;
- креативность «как атрибут новой парадигмы управления XXI века» [11, с. 16];
- различные виды способностей: «аналитические способности, способности работать в команде, способности к коммуникациям и восприятию критики» [7, с. 85];
- «системно-креативное мышление» [12] как культура нового мышления;

- «интеграция знаний» [13, с. 15; 14, с. 18].

Формулирование требований к компетенциям менеджеров со стороны компании основывается на:

- естественном желании оценить результаты своего корпоративного обучения персонала;
- совершенствовании методов оценки компетенции менеджеров в соответствии с ГОСТ Р ИСО 10015–2007 «Руководящие указания по обучению», предусматривающем анализ компетентности, определение уровня компетентности, оценку результатов обучения.

Формулирование требований к компетенциям менеджеров способствует развитию методов их оценки и выработке специфических формулировок к компетенциям менеджеров.

Группа ГАЗ постоянно совершенствует методы оценки компетенций персонала. В этих целях используется множество адаптированных методов оценки видов и уровня компетенций менеджеров.

Распространенным критерием является оценка внутрифирменного обучения (отношение числа работников, прошедших повышение квалификации, в основном по СДО, к среднесписочной численности работников на конец года), уровень которой, к примеру, в ООО «Русские Автобусы — Группа ГАЗ» составляет 30,4% (68/218), что удовлетворяет потребности в формировании актуальных компетенций персонала. Однако данная методика не адаптирована к некоторым особенностям оценки компетенций персонала.

Оценка компетенции персонала как результативности обучения проводится с учетом численности работников, прошедших аттестацию за год, и численности работников, подлежащих аттестации. В «Русских Автобусах — Группа ГАЗ» значение составило 73,3% (22/30), где достижение 40%-ного порога соответствует максимальному баллу по пятибалльной шкале. Показатель, превышающий почти вдвое максимальное значение, указывает на высокий уровень компетенций персонала Группы ГАЗ.

В Группе ГАЗ разработка критериев оценки компетенций менеджеров в определенной степени связана с обучением руководителей среднего и высшего звена на курсах Президентской

программы подготовки управленческих кадров. Эти курсы способствовали закреплению практики публичной демонстрации результатов обучения и производственных достижений, по оценке В.И. Маршева, в государственном масштабе «...квинтэссенция воплощения национальной идеи...» [15, с. 182]. Обучение ведущих специалистов на данных курсах, где в качестве дипломных работ были представлены лучшие практики Группы ГАЗ, позволило адаптировать и использовать методологию оценки дипломных работ к методам оценки ежегодных конкурсных проектов, практикуемых в компании. Проведение ежегодных конкурсов инновационных проектов (далее — конкурсов) способствует совершенствованию методов оценки компетенций менеджеров, занятых в описании БП. Так, Группа ГАЗ провозглашает принцип, согласно которому все формы знаний персонала должны находить отражение в одном из конкурсных номинаций. В 2015 г. на ежегодном конкурсе инновационных проектов на присуждение премии президента Группы ГАЗ от ООО «Русские автобусы — Группа ГАЗ» были представлены два проекта. Сотрудники ООО «Русские Автобусы — Группа ГАЗ» участие в конкурсе расценивают как самооценку своих возможностей и компетенций, что показательно в контексте победы в данном конкурсе в 2014 г.

На наш взгляд, условия и параметры участия в конкурсе должны быть использованы в качестве оценки компетенций менеджеров как объективный показатель. Показатель «участие в конкурсе инновационных проектов, проводимых Группой ГАЗ», по нашему мнению, должен подчеркнуть значение «обязательной

аттестации» менеджеров посредством установления количественной зависимости между менеджерами, подлежащими аттестации, аттестованными и участниками конкурсов. Табл. 2 показывает долю участвующих в конкурсе от числа подлежащих ежегодной аттестации и от числа аттестованных менеджеров (критерии оценки и метод анализа разработаны автором).

Как видно из табл. 2, доля участвующих в конкурсах среди прошедших аттестацию в 1,4 раза выше по сравнению с числом подлежащих аттестации менеджеров. Эти показатели свидетельствуют о следующих факторах, препятствующих участию в конкурсах: менеджер был занят и не изыскал возможности для прохождения аттестации. Второй вариант — не прошел аттестацию. Однако в данном случае основным является мотивирующий фактор, связанный с включением специалистов в кадровый резерв компании (т.е. аттестацию принципиально не стали проходить те, кто не вошел в кадровый резерв). Данное обстоятельство демонстрирует прямую зависимость потребности участия в конкурсе от мотивирующего фактора.

Таким образом, Группа ГАЗ рассматривает участие менеджеров в конкурсах как демонстрацию результатов полученных знаний персоналом и позитивный результат своего корпоративного обучения. В этом контексте практика Группы ГАЗ по объективной оценке компетенций менеджеров в рамках ежегодных конкурсов приобретает определенный методологический характер, требующий учета параметров новой реальности. Исходя из данной гипотезы, в качестве индикатора оценки компетенций менеджеров при рассмотрении его участия в

Таблица 2

Доля участников в конкурсе от числа подлежащих/прошедших обязательную аттестацию

Отношение участников конкурса инновационных проектов к обязательной аттестации	Число менеджеров (ЧМ)	Процентное соотношение ЧМ, участвовавших в конкурсе инновационных проектов
ЧМ, подлежащих аттестации	30	6,7%
ЧМ, прошедших аттестацию	22	9,1%
ЧМ, участвовавших в конкурсе инновационных проектов	2	—

конкурсах, мы рекомендуем следующие показатели:

- частота участия персонала в конкурсах (ежегодное; раз в два года; раз в три года; реже);
- степень непрерывности образования (как количество освоенных обучающих программ и их частота во времени: несколько раз в году; раз в год; раз в два года; раз в три года). Количество освоенных обучающих программ и их частота освоения во времени являются основным критерием для оценки компетенции менеджеров, так как этот показатель отражает не только интересы Группы ГАЗ в оценке результатов своих усилий, направленных на обучение персонала, но и добровольную, публичную самооценку персоналом уровня своих компетенций. Основными параметрами оценки являются количество освоенных, обучающих программ по СДО за год, как наиболее доступные методы повышения квалификации, разработанные корпоративным университетом Группы ГАЗ.

Показатели частоты участия персонала в конкурсах и показатели частоты обучения отражают и качество обучения. Мы будем исходить из гипотезы, что в конкурсах участвуют специалисты, адаптировавшие полученные знания к

тем БП, реализация которых является их профессиональной деятельностью.

Показатели данных зависимостей имеют количественные индикаторы измерения. Однако использование параметров, характеризующих участие менеджеров в конкурсах, имеет потенциал, уточняющий приведенные зависимости за счет измерения весьма значимых взаимосвязанных качественных показателей:

- активность (как лидерство и ответственность) в демонстрации профессиональных, корпоративных, личностно-деловых и управленческих компетенций;
- вовлеченность в стратегические разработки компании (как лояльность к интересам Группы ГАЗ в формировании собственной системы оценки компетенций менеджеров).

Показатели зависимости участия и частоты участия персонала в конкурсах и параметры, отражающие степень непрерывности обучения в корпоративном университете, МВА и других курсах, представлены в *табл. 3*.

Как видно из *табл. 3*, в конкурсах инновационных проектов участвуют в основном специалисты, обучающиеся в непрерывном режиме с частотой до двух и более раз в году. Данное обстоятельство позволяет констатировать, что

Таблица 3

Зависимость участия в различных видах конкурсов и степени непрерывности обучения

Частота обучения	Количество обучившихся от общего количества сотрудников, %	Всего участвовало в конкурсе инновационных проектов от общего числа персонала, %	Участие в различных видах конкурсов
Несколько раз в год	1	2 (2014 г.) 2 (2015 г.)	Профессиональных Образовательных
Раз в год	2	—	Образовательных
Раз в два года	3	—	Образовательных Тематических
Раз в три года	4,6	—	Образовательных Тематических Развлекательных
Реже	20	—	Образовательных Тематических Развлекательных
Не обучались	69,6	—	Тематических Развлекательных

именно эта группа специалистов способна к максимальной адаптации полученных знаний, т. е. к улучшению реализуемых ими процессов. Улучшенные процессы, представленные к публичной оценке на конкурсе, рассматриваются не только как публичная оценка, но и как форма самооценки собственных компетенций.

Оценка компетенций в рамках конкурсов инновационных проектов:

- предопределяет эффективность обучения, исключает риски, связанные с бесперспективной тратой ресурсов (финансов, времени и др.) на безрезультативное обучение персонала;
- удовлетворяет потребностям компании в планировании, оценке результатов своего корпоративного обучения персонала и стратегии описания БП;
- способствует определению условий, закономерностей и характеристики участия в конкурсах как метода оценки компетенций менеджеров.

Таким образом, в заключение можно сделать следующие выводы.

Анализ концепций, формирующих требования к компетенциям менеджеров, занятых

в описании УБП, и анализ проблем описания БП позволяют констатировать, что потребности формирования компетенций менеджеров намного шире сегодняшних представлений о формализации знаний и за пределами однозначных функциональных ролей. Данные анализа текстового и графического методов описания БП дают возможность утверждать о преимуществах развития графического метода описания как визуального и лаконичного варианта представления максимальной информации в малом формате. Анализ оценки компетенций менеджеров, связанный с их участием в конкурсах, способствует совершенствованию методов оценки компетенций менеджеров. Использование метода, учитывающего зависимость участия и частоты участия персонала в конкурсах, степень непрерывности образования, принадлежность к группе специалистов, подлежащих обязательной аттестации, и показатель прохождения аттестации, а также степень влияния качественных показателей, позволяет объективно оценивать уровень компетенций менеджеров, участвующих в конкурсах.

Литература

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
2. Цыгалов Ю.М., Пуляева В.Н. Управление знаниями на предприятии // Управленческие науки. 2014. № 2. С. 42–46.
3. Абдикеев Н.М. Когнитивный менеджмент // Управленческие науки. 2014. № 3 С. 71–78.
4. Материалы XVI Международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса: национальные модели подготовки кадров управления» / под ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. 320 с.
5. Материалы XIV Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «От стратега к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013) / под науч. ред. В.И. Маршева. М.: АПК ИППРО, 2013. 193 с.
6. Материалы XV Международная конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «Проблемы подготовки менеджеров: вчера — сегодня — завтра» (2014) / под ред. В.И. Маршева. М.: ВАКО, 2014. 238 с.
7. Герасименко В.В. Переосмысление управленческого образования: поиск междисциплинарных подходов // Вест. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. 2014. № 2. С. 85–98.
8. Пономарев И.П. Матричный метод мышления: обучение мышлению в принятии решений // Материалы XIV Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «От стратега к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013) / под науч. ред. В.И. Маршева. М.: АПК ИППРО, 2013. С. 137–143.
9. Кретов С.И. Проблемы управления в свете теории сложности // Управленческие науки. 2015. № 1. С. 6–17.

10. Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г. Компетентностная модель эффективного менеджера // Материалы XV Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «Проблемы подготовки менеджеров: вчера — сегодня — завтра» (2014) / под ред. В.И. Маршева. М.: ВАКО, 2014. С. 54–61.
11. Кузин Д.В. Менеджмент XXI века: новый взгляд // Управленческие науки. 2014. № 4. С. 16–25.
12. Шевырев А.В. Технология системно-креативного мышления [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ewrikasmc.ru/konf1-1.html> (дата обращения: 25.01.2016).
13. Александров В.В. Инфокоммуникация: конвергенция технологий NBICS // Информационно-измерительные и управляющие системы. 2012. № 5. Т. 10. С. 15–23.
14. Ковальчук М.В. Конвергенция наук и технологий — прорыв в будущее // Российские нанотехнологии. 2011. № 1–2. С. 13–23.
15. Маршев В.И. О кризисе в менеджменте и подготовке менеджеров // Материалы XVI Международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса: национальные модели подготовки кадров управления» / под ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. С. 173–183.

References

1. Repin V.V., Yelifеров V.G. *Processnyj podhod k upravleniju. Modelirovanie biznes-processov* [Process approach to management. The modeling of business processes]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber — Mann, Ivanov and Ferber, 2013, 544 p. (in Russian).
2. Tsigalov Y.M., Pulyaeva V.N. Upravlenie znanijami na predpriyatii [Knowledge management at an enterprise]. *Upravlencheskie nauki — Management Sciences*, 2014, no. 2, pp. 42–46 (in Russian).
3. Abdikeyev N.M. Kognitivnyj menedzhment [Cognitive management]. *Upravlencheskie nauki — Management Sciences*, 2014, no. 3, pp. 71–78 (in Russian).
4. Materialy XVI Mezhdunarodnoj konferencii “Istorija upravlencheskoj mysli i biznesa: nacional’nye modeli podgotovki kadrov upravlenija” [The proceedings of XVI International Conference “History of management thought and business: national models of management staff training”]. Moscow, Galleja Print — Galleja Print, 2015, 320 p. (in Russian).
5. Materialy XIV Mezhdunarodnoj konferencii po istorii upravlencheskoj mysli i biznesa “Ot stratagem k strategijam, ot strategicheskogo planirovanija k strategicheskomu myshleniju i ozareniju” (2013) [The proceedings of the XIV International conference on the history of management thought and businesses “From stratagems to strategies, from strategic planning to strategic thinking and insight” (2013)]. Moscow, APKiPPRO — APKiPPRO, 2013, 193 p. (in Russian).
6. Materialy XV Mezhdunarodnaja konferencii po istorii upravlencheskoj mysli i biznesa “Problemy podgotovki menedzherov: vchera — segodnja — zavtra” (2014) [The proceedings of XV International Conference on the History of management thought and business “Problems of managers’ training: yesterday — today — tomorrow” (2014)]. Moscow, VAKO — VAKO, 2014, 238 p. (in Russian).
7. Gerasimenko V.V. Pereosmyslenie upravlencheskogo obrazovanija: poisk mezhdisciplinarnyh podhodov [Rethinking of management education: the search of interdisciplinary approaches]. *Vestnik Moskovskogo universiteta — Bulletin of the Moscow State University, Seriya 6 — Series 6, Jekonomika — Economics*, 2014, no. 2, pp. 85–98 (in Russian).
8. Ponomarev I.P. Matrichnyj metod myshlenija: obuchenie myshleniju v prinjatii reshenij [Matrix method of thinking: teaching thinking in decision making]. Materialy XIV Mezhdunarodnoj konferencii po istorii upravlencheskoj mysli i biznesa “Ot stratagem k strategijam, ot strategicheskogo planirovanija k strategicheskomu myshleniju i ozareniju” [Proceedings of the XIV International conference on the history of management thought and businesses “From stratagems to strategies, from strategic planning to strategic thinking and insight” (2013.)] Moscow, APKiPPRO — APKiPPRO, 2013, pp. 137–143 (in Russian).
9. Kretov S.I. *Problemy upravlenija v svete teorii slozhnosti* [Problems of Economy management in the light of complexity theory]. *Upravlencheskie nauki — Management Sciences*, 2015, no. 1, pp. 6–17 (in Russian).

10. Bekoeva D.D., Tihen'kij V.G. Kompetentnostnaja model' jeffektivnogo menedzhera [An effective manager competence model]. *Materialy XV Mezhdunarodnoj konferencii po istorii upravlencheskoj mysli i biznesa "Problemy podgotovki menedzherov: vchera — segodnja — zavtra"* [The proceedings of the XV International conference on the history of management thought and business "Problems of manager training: yesterday — today — tomorrow" (2014), Moscow, VAKO — VAKO, 2014, pp. 54–61 (in Russian).
11. Kuzin D.V. Menedzhment XXI veka: novyj vzgljad [XXI century management: a new look]. *Upravlencheskie nauki — Management Sciences*, 2014, no. 4, pp. 16–25.
12. Shevyrev A.V. Tehnologija sistemno-kreativnogo myshlenija [The technology of systemic creative thinking]. URL: <http://www.ewrikasmc.ru/konf1-1.html> (accessed: 25.01.2016) (in Russian).
13. Alexandrov V.V. Infokommunikacija: konvergencija tehnologij NBICS [Infocommunications: convergence of NBICS technologies]. *Informacionno-izmeritel'nye i upravljajushhie sistemy — Information-measuring and operating systems*, 2012, no. 5, vol. 10, pp. 15–23 (in Russian).
14. Koval'chuk M.V. Konvergencija nauk i tehnologij — proryv v budushhee [Sciences and technology convergence — a breakthrough to the future]. *Rossijskie nanotehnologii — Russian Nanotechnologies*, 2011, no. 1–2, pp. 13–23 (in Russian).
15. Marshev V.I. O krizise v menedzhmente i podgotovke menedzherov [On the crisis in management and managers training]. *Materialy XVI Mezhdunarodnoj konferencii "Istorija upravlencheskoj mysli i biznesa: nacional'nye modeli podgotovki kadrov upravlenija"* — The proceedings of the XVI International conference "History of management thought and business: national models of training management staff". Moscow, Galleya Print, 2015, pp. 173–183 (in Russian).

**RKM 2016**

Rosatom Knowledge Management Forum

III Международная конференция «Интегрированные решения в области управления знаниями для сообществ ученых, инженеров, операторов»

III Международная конференция «Интегрированные решения в области управления знаниями для сообществ ученых, инженеров, операторов» состоится 13–15 апреля 2016 г. в рамках Форума Госкорпорации «Росатом» по управлению знаниями.

Цель мероприятия – содействие международному межотраслевому диалогу о новейших решениях в области управления знаниями и ключевых вопросах внедрения *KM*-инструментов в деятельность научно-исследовательских, инжиниринговых и эксплуатирующих компаний для трансфера знаний на протяжении жизненного цикла технологий.

В фокусе обсуждения пять тематических направлений.

- Создание инфраструктуры знаний при передаче технологий от вендоров к пользователям.
- Современные технологии работы с информацией и данными о сложных технических объектах на протяжении всего жизненного цикла.
- Выявление и вовлечение корпоративной интеллектуальной собственности в создание стоимости компании.
- Вовлечение экспертных знаний сотрудников для оптимизации рабочих процессов и создания технологических прорывов.
- Дополнение корпоративных образовательных программ и государственных стандартов компетенциями по управлению знаниями.

Конференция пройдет на площадке АО «Атомстройэкспорт»

Россия, Москва, Дмитровское шоссе, д. 2. Официальный сайт: <http://www.rkmconference.com/>

Контактные данные: rkm2016@rosatom-academy.org