

Дмитриева Анастасия Александровна
магистрант
Южный федеральный университет
г. Ростов-на-Дону, Россия
nastya18101992@mail.ru

Рощина Евгения Валерьевна
доцент
Южный федеральный университет
г. Ростов-на-Дону, Россия
ev_roschina@mail.ru

**Адаптация международного опыта внедрения системы управления
человеческими ресурсами на основе модели "управления знаниями" для
повышения эффективности предприятия сферы услуг**

В ходе исследования был проведен анализ основных подходов к понятию и формированию модели «управления знаниями» в организации. С помощью организационной диагностики СПАО «РЕСО-Гарантия» были выявлены её слабые стороны и предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности за счет реорганизации системы управления персоналом.

Ключевые слова: система управления человеческими ресурсами, управление персоналом, модель «управления знаниями», обучающаяся организация, предприятия сферы услуг, страховая компания

Современные условия функционирования компаний напрямую связаны с глобализацией и инноватизацией экономики. Все большее влияние на конкурентоустойчивость бизнеса оказывает такой показатель, как корпоративная система профессионального обучения и развития потенциала сотрудников.

В условиях экономического кризиса, черты которого прослеживаются в России на протяжении нескольких последних лет, именно квалификация

кадров и умение работать в команде дают организации шанс на выживание и повышение своей эффективности.

Положительный опыт ведущих мировых корпораций построения своей деятельности на принципах системы управления человеческими ресурсами на основе модели «управления знаниями» позволяет нам говорить о необходимости адаптации данного инструмента к реалиям ведения отечественного бизнеса. Исходя из этого, мы считаем, что тема нашего исследования является актуальной, как с точки зрения её теоретической значимости, так и возможности практической реализации основных результатов.

Целью исследования является анализ и адаптация международного опыта внедрения системы управления человеческими ресурсами на основе модели «управления знаниями» для страхового публичного акционерного общества «РЕСО-Гарантия».

Основными задачами исследования, направленными на достижение цели являются:

- анализ понятия модели «управления знаниями» и международный опыт её внедрения в компаниях;
- анализ деятельности СПАО «РЕСО-Гарантия»;
- предложения по внедрению системы «управления знаниями» для СПАО «РЕСО-Гарантия».

Модель процесса управления знаниями в компании базируется на основном постулате о том, что анализ и представление о реальности, а также создание новой реальности для организации напрямую зависит от дифференцирования и сегментирования процессов обучения, труда и организационной деятельности, при этом эти процессы должны быть замкнутыми, одновременными и синхронно-реализуемыми [1].

В международной практике управления персоналом на основе модели «управления знаниями» можно выделить две основные стратегии:

- стратегия «управления знаниями», ориентированная на кодификацию знаний;

- стратегия «управления знаниями», ориентированная на персонализацию знаний.

Сравнительный анализ двух стратегий «управления знаниями» представлен в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ моделей «управления знаниями», ориентированных на кодификацию знаний и ориентированных на персонализацию знаний.

| Название стратегии | Характеристика |
|---|---|
| Стратегия «управления знаниями», ориентированная на кодификацию знаний | - широкое использование IT-инструментов поиска данных и поддержку электронных баз знаний; - используется при реализации масштабных IT-проектов в крупных компаниях |
| | Плюсы |
| | - позволяет извлекать экономический «эффект масштаба» из повторного использования знаний в крупных вертикально интегрированных холдингах; - позволяет опираться на проверенные опытом, надежные способы решения возникающих проблем, что приводит к значительным сокращениям издержек. |
| | Минусы |
| | - не оставляет места для инноваций и креативности сотрудников; - требует значительных инвестиций в IT-сферу. |
| Стратегия «управления знаниями», ориентированная на персонализацию знаний | Характеристика |
| | - направлена на развитие креативности сотрудников и облегчение обмена знаниями; - применяется в организациях с матричной и проектной структурой. |
| | Плюсы |
| | - развитие каждого сотрудника; - поиск нестандартных управленческих решений; |
| | Минусы |
| | - сфера применения требует определенного подхода к построению всей деятельности компании. |

Выбор стратегии «управления знаниями» зависит от сферы деятельности компании и её политики в сфере управления персоналом, проводимой высшим менеджментом.

По мнению специалистов, на практике за последнее время все чаще встречаются гибридные стратегии, которые включают в себя, как элементы стратегии кодирования, так и стратегии персонализации.

Говоря об адаптации мирового опыта внедрения модели «управления знаниями» российскими компаниями, эксперты выделяют 5 моделей, характеристика которых представлена в таблице 2 [2].

Таблица 2 – Характеристика российских моделей внедрения системы «управления знаниями» в организации

| Название модели | Характеристика |
|---|---|
| Управление знаниями в рамках проекта | Интенсивный анализ опыта, накапливаемого в ходе проекта, и его тиражирование в других аналогичных проектах |
| Управление знаниями, основанное на использовании виртуальных групп экспертов | Цель экспертов: - выявление и использование корпоративного опыта, внедрение лучших практик для непрерывного повышения эффективности бизнеса; - выявление и тиражирование передового опыта или решения типовых задач в рамках определенного бизнес-процесса. |
| Управление знаниями, основанное на создании центров компетенций | Создание стационарных площадок для обучения и обмена опытом в рамках определенной функциональной области. |
| Управление знаниями, основанное на развитии внутренних коммуникаций и широком использовании методов организационного развития | Модель близка к стратегии персонализации знаний и ориентирована на стимулирование инновационной деятельности сотрудников |
| Управление знаниями, основанное на поиске знаний и экспертов за пределами компании | Переход от создания внутри- и межорганизационных сетей обмена знаниями к открытым инновациям. |

Независимо от того, какую модель внедрения системы «управления знаниями» использует компания, для получения необходимого эффекта она должна стремиться к достижению 9 принципов, которые являются характерными для обучающейся организации [рис. 1].

Применение принципов обучающейся организации позволяет компании находиться в авангарде своей отрасли, быстро и эффективно изменять свою деятельность, в зависимости от изменений внешней среды, максимально продуктивно использовать потенциал своих сотрудников, строить корпоративную систему взаимодействия работников, основанную на командном стиле руководства, а также использовать их инновационный потенциал.



Рисунок 1 – Принципы построения обучающейся организации

Объектом нашего исследования выступает страховое публичное акционерное общество (СПАО) «РЕСО-Гарантия» – универсальная страховая компания, созданная в России в 1991 году. СПАО «РЕСО-Гарантия» – является агентской компанией, в которой работают свыше 18 тысяч агентов. Филиальная сеть - одна из крупнейших в России - включает в себя более 760 филиалов и офисов продаж во всех регионах России. Большое количество

сотрудников и бизнес, эффективность которого во многом зависит от их компетенции и командной работы позволил нам сделать предположение о том, что внедрение модели «управления знаниями» для данной организации может стать одним из приоритетных направлений стратегического развития компании, которое бы могло стать одним из факторов повышения её конкурентоспособности.

В ходе организационной диагностики СПАО «РЕСО-Гарантия» нами были выделены восемь приоритетных направлений деятельности страховой компании, которые, на наш взгляд, в большей степени влияют на эффективность её работы. В качестве приоритетных направлений для анализа были выбраны:

- финансовая деятельность (F1);
- управление персоналом(F2);
- организация продаж страховых продуктов (F3);
- управленческая деятельность (F4);
- организационное поведение (F5);
- маркетинговая политика (F6);
- технологическая политика (F7);
- рекламная деятельность (F8);

Экспертами организационной диагностики выступили следующие работники СПАО «РЕСО-Гарантия»: директор, главный бухгалтер, директор по развитию, директор маркетингового отдела, директор отдела управления персоналом.

По результатам анализа был построен диагностический профиль СПАО «РЕСО-Гарантия», представленный на рисунке 2.

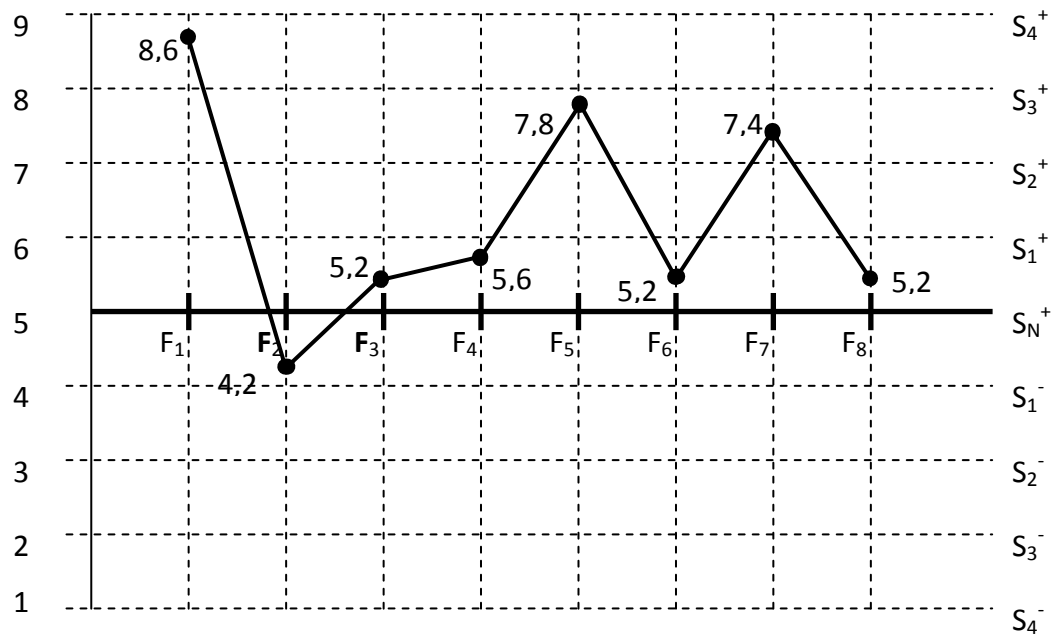


Рисунок 2 – Диагностический профиль СПАО «РЕСО-Гарантия»

Диагностический профиль показал, что общая характеристика ситуации в компании может быть охарактеризована как стабильная; есть сферы деятельности, позволяющие предприятию развиваться; вмешательства требует только сфера управления персоналом. По мнению экспертов, неудовлетворительная оценка управления персоналом связана с низкой квалификацией и профессионализмом сотрудников компании, устаревшими программами обучения и отсутствием инициативности у работников.

Для улучшения деятельности СПАО «РЕСО-Гарантия» в области управления персоналом и повышения её конкурентоспособности нами были предложены следующие рекомендации по внедрению в компанию системы управления персоналом на основе модели «управления знаниями»:

1. Обновление Интернет-курсов на «Учебном портале» СПАО «РЕСО-Гарантия».

С точки зрения технического обеспечения, СПАО «РЕСО-Гарантия» готово к внедрению новых курсов обучения. В компании создан корпоративный портал, с которым работают все специалисты и

руководители. Через этот канал связи можно узнать корпоративные новости, получить информацию, увидеть необходимые контактные реквизиты, взять нужный бланк заявки и пр. Также на этом портале действует система дистанционного обучения и тестирования по основным продуктам компании через «Учебный портал». Но программы обучения не обновляются, часть информации устарела и не приносит положительного результата.

Для обновления курсов обучения и повышения эффективности использования единого корпоративного портала мы предлагаем организовать рабочую группу, созданную в рамках общекорпоративного проекта «Корпоративная система управления знаниями». Данная группа будет состоять из 13 сотрудников, ответственных за основные продукты компании, и будет регулярно следить за обновлениями информации о продуктах, составлением тестов по данным продуктам и размещением обновленных технологий продаж.

2. Проведение обучающих семинаров и тренингов. В компании СПАО «РЕСО-Гарантия» имеется центр профессиональной подготовки – «Школа РЕСО», которая ежемесячно обучает новых агентов основам страхования. На наш взгляд, рационально проводить занятия не только для новых агентов компании, но и повышать уровень профессиональной подготовки действующих агентов СПАО «РЕСО-Гарантия». Для эффективности данного процесса мы предлагаем ввести в штат сотрудников должность тренер-менеджера, который за счет работы в компании сможет готовить адаптивные курсы повышения квалификации для сотрудников, которые будут в большей степени соответствовать специфике бизнеса компании.

3. Проведение ежегодной аттестации сотрудников СПАО «РЕСО-Гарантия» во всех филиалах компании.

Для эффективности данного инструмента обучения и оценки персонала, мы предлагаем использовать трехуровневую модель, включающую:

- самооценку сотрудника, когда он сам оценивает себя и делает работу над ошибками;
- оценку сотрудника руководителем, когда появляется обратная связь о том, над чем стоит работать специалисту и какие навыки в себе развивать;
- комплексную оценку сотрудников в форме совещания, на котором присутствуют: все руководители внутри подразделения, руководитель структурного подразделения и представитель управления по работе с персоналом. Такая форма позволяет исключить субъективизм в оценке персонала, а открытость дискуссии делает возможным выработку новых форм совершенствования и развития сотрудников внутри компании.

Предложенные нами инициативы полностью совместимы с корпоративной этикой СПАО «РЕСО-Гарантия» и соответствуют программам развития её сотрудников. Учитывая, что большинство направлений управления персоналом в организации не требуют координальной перестройки, а связаны скорее с их эволюционным улучшением, то мы можем предположить, что внедрение модели «управления знаниями» в СПАО «РЕСО-Гарантия» пройдет без рисков сопротивления со стороны сотрудников и при минимальных финансовых вложениях.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Система управления человеческими ресурсами на основе модели «управления знаниями» активно используется во всем мире, как одна из самых эффективных стратегий вовлечения персонала в деятельность организации.

В России выделяют пять основных моделей внедрения данной системы, которые обусловлены спецификой сферы ведения бизнеса, его размерами и развитием системы управления персоналом.

Анализ деятельности СПАО «РЕСО-Гарантия» показал, что управление персоналом для организации сферы услуг является одним из основных факторов, влияющих на её эффективность.

Внедрение системы управления персоналом на основе модели «управления знаниями» значительно влияет на повышение конкурентоспособности клиентоориентированного бизнеса, к которому относится деятельность страховых компаний.

Список литературы

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2013. С. 27
2. Нестик Т.А. Психологические аспекты управления знаниями // Инновационное развитие. Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2013. С. 590-611
3. Володин Р.С., Дмитриева А.А. Менеджмент таланта как инструмент эффективного внедрения систем экологического менеджмента на российские предприятия // Российский академический журнал. Т.24. №7 ООО Научно-исследовательский институт «Институт политический и медиаметрических исследований». Ростов н/Д., 2013.

References

1. Akmaeva R.I. *Strategicheskoe planirovanie i strategicheskij menedzhment*. Moscow: Finansy i statistika, 2013. 27 p.
2. Nestik T.A. *Psihologicheskie aspekty upravlenija znanijami*. Innovacionnoe razvitie. Jekonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znanijami / pod red. B.Z. Mil'nera. Moscow: INFRA-M, 2013. 590-611 pp.

3. Volodin R.S., Dmitrieva A.A. *Menedzhment talanta kak instrument jeffektivnogo vnedrenija sistem jekologicheskogo menedzhmenta na rossijskie predpriyatija*. Rossijskij akademicheskij zhurnal, vol. 24., no. 7. OOO Nauchno-issledovatel'skij institut «Institut politicheskij i mediametricheskij issledovanij». Rostov-on-Don, 2013.

Anastasia A. Dmitriyeva
Master's student
Southern Federal University,
Rostov-on-Don, Russia
nastya18101992@mail.ru

Evgenia V. Roshchina
Associate Professor
Southern Federal University,
Rostov-on-Don, Russia
ev_roschina@mail.ru

Adaptation of International Experience of Implementation of Human Resources Management System on the Basis of the "Knowledge Management" Model for Efficiency Growth of a Service Enterprise

The article represents the research work based on the analysis of the main approaches to a concept and to creation of the "knowledge management" model in organizations. The authors have carried out organizational diagnostics of SPAO "RESO-Garantiya", revealed its weaknesses and prepared recommendations how to increase competitiveness by means of reorganization of a personnel management system.

Keywords: human resources management system, personnel management, "knowledge management" model, learning organization, eservice enterprise, insurance company

Выходные данные статьи:

Дмитриева А.А., Рощина Е.В. Адаптация международного опыта внедрения системы управления человеческими ресурсами на основе модели "управления знаниями" для повышения эффективности предприятия сферы услуг//<http://portal-u.ru>: Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. — 2016. URL: http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=2112:adaptatsiya-mezhdunarodnogo-opyta-vnedreniya-sistemy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami (дата обращения).