

Итак, как видно из выше сказанного, роль лидера очень высока и важна. Ему необходимо четко представлять ситуацию, в которой находятся его подчиненные и действовать исходя из способностей каждого.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Психологический портал М. Р. Битяновой [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://lifely.ru/chto-takoe-komanda> - свободный.
2. Монографии Российской Академии Естествознания [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.rae.ru> - свободный.
3. Центр психологических и личностных тренингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа [http://www.syntone.ru/library/books/content/2930.html?current\\_book\\_pag](http://www.syntone.ru/library/books/content/2930.html?current_book_pag) – свободный.
4. Московская электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://psychlib.ru/mgppu/Vsp-2001/Vsp-576.htm> – свободный.
5. Справочник для студентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа [http://webground.su/rubric/2014/10/27/biznes\\_obuchenie\\_i\\_perepodgotovka](http://webground.su/rubric/2014/10/27/biznes_obuchenie_i_perepodgotovka) – свободный.

### **СОЗДАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ ЗНАНИЙ КАК ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА**

*Т.Р. Михайлова, З.В. Креницына  
(г. Томск, Томский политехнический университет)*

### **CREATING AN INFORMATION BASE OF KNOWLEDGE AS A BASIS OF PERSONNEL TRAINING MANAGEMENT**

*T.R. Mikhailova, Z.V. Krinitsyna  
(Tomsk, Tomsk Polytechnic University)*

The main idea of the report is that creating the right information base is a very important point in the process of personnel training, in the management of their knowledge and development. The report describes the process of creating enterprise's data base and using effective methods for making base content.

Key words: information base (data base), content, personnel training management.

В современных условиях «персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов» [1, 232]. Реалии сегодняшнего дня показывают, что успех сопутствует тем компаниям, «в которых сотрудники могут совмещать постоянное развитие и интенсивную работу» [2]. Для обучения и развития персонала организации применяют различные методы, формы и источники. Часто процесс обучения выстраивается внутри и силами самой компании.

В статье рассмотрено, как можно организовать работу по формированию информационной базы знаний предприятия, которая станет источником знаний и обобщенного опыта. Рассмотрим, какими инструментами можно воспользоваться при создании контента базы. Контент – это начинка информационного продукта, которая определяет его качество [3].

Для формирования контента необходимо, в первую очередь, выявить, что знают и умеют сотрудники. Для этого можно рекомендовать несколько инструментов. Первым и самым распространенным из них является *опрос*. В опрос достаточно включить 3-5 вопросов, например, [4]:

1. Всегда ли вы до конца понимаете, что делаете и для чего?

Совсем нет		Скорее нет, чем да		Скорее да, чем нет		Да, определенно	
------------	--	--------------------	--	--------------------	--	-----------------	--

2. Каких знаний, информации вам не хватает в работе?

2.1 Работа в команде

Совсем нет		Скорее нет, чем да		Скорее да, чем нет		Да, определенно	
------------	--	--------------------	--	--------------------	--	-----------------	--

2.2 Знания в работе с сервисами и процессами

Совсем нет		Скорее нет, чем да		Скорее да, чем нет		Да, определенно	
------------	--	--------------------	--	--------------------	--	-----------------	--

2.3 Новый практический опыт

Совсем нет		Скорее нет, чем да		Скорее да, чем нет		Да, определенно	
------------	--	--------------------	--	--------------------	--	-----------------	--

2.4 Знания в профессиональной области

Совсем нет		Скорее нет, чем да		Скорее да, чем нет		Да, определенно	
------------	--	--------------------	--	--------------------	--	-----------------	--

2.5 Добавьте свой вариант

Совсем нет		Скорее нет, чем да		Скорее да, чем нет		Да, определенно	
------------	--	--------------------	--	--------------------	--	-----------------	--

3. Всегда ли вы знаете, где найти необходимую информацию, ознакомиться с чужим опытом?

Совсем нет		Скорее нет, чем да		Скорее да, чем нет		Да, определенно	
------------	--	--------------------	--	--------------------	--	-----------------	--

4. Используете ли вы ресурсы и знания компании при поиске информации?

Совсем нет		Скорее нет, чем да		Скорее да, чем нет		Да, определенно	
------------	--	--------------------	--	--------------------	--	-----------------	--

5. Что мешает вам найти нужную информацию?

- ничто не мешает
- не знаю, где искать
- не знаю, как искать
- не знаю, что искать
- \_\_\_\_\_

Ответы оцениваются в баллах и заносятся в таблицу Excel, на их данных строятся графики, диаграммы, которые наглядно показывают результат.

В качестве примера рассмотрим результаты опроса сотрудников одного из отделов Томского электротехнического завода, которые показали, что людям не хватает знаний о работе в команде, о работе с сервисами и в профессиональной области, а также не хватает знаний в области мотивации и самомотивации. Большинство опрошенных отметили, что знают, где найти нужную информацию («скорее да, чем нет» и «да, определенно»), однако, есть и несколько ответов «скорее нет, чем да». Показательным является и то, что есть сотрудники, которые не знают, где искать информацию, как искать, не используют ресурсы компании и не знают, кто обладает знаниями в нужной им сфере (свой вариант). Данный минимальный опрос показал, каких знаний не хватает сотрудникам и какие моменты нужно учесть при организации обучения.

Следующий инструмент – *фокус-группа*. Для этого приглашаются рядовые сотрудники из разных отделов, подразделений (по 2-3 человека от каждого),

руководители подразделений. Обсуждается, как обстоят дела с нужной для работы информацией, как часто возникают ситуации, когда информация нужна быстро, должна быть «под рукой», как решается проблема ее поиска. Все описанные ситуации, мысли нужно обязательно записывать (для этого приглашаются 1-2 человека в помощники). Полученная от участников группы реальная информация пригодится при составлении кейсов, которые окажут неоценимую помощь и в обучении кадрового резерва.

Рассмотрим еще один инструмент, который поможет в формировании базы знаний – это *спонтанное интервью с экспертами* (носителями знаний). Для беседы приглашаем опытного, авторитетного сотрудника и предлагаем ему описать свой рабочий день. В ходе интервью нужно задавать уточняющие вопросы, касающиеся информации (источники, способы поиска, временные затраты и т.д.). Ответы экспертов помогут в планировании и структурировании базы знаний.

Обозначенные инструменты помогут в составлении *контента информационной базы знаний* не формального, а отвечающего запросам конкретного предприятия. Для этого, результаты, полученные в результате исследования с применением доступных инструментов, нужно обобщить, тщательно проанализировать, получить полную картину того, какие знания и опыт присутствуют у сотрудников компании, а в каких именно знаниях нуждаются сотрудники, продумать, как их структурировать и где разместить, чтобы информация была легкодоступной для каждого сотрудника.

В современных условиях развития компьютерных технологий информационную базу данных, естественно, удобно формировать в виде электронной базы данных. Она может быть встроена в уже работающую программную систему и иметь несложную структуру, состоять из трех-пяти разделов, в которые вносятся образцы документов, полезные статьи и книги, кейсы, проекты и т.д. Для небольших компаний этого бывает достаточно. Крупным предприятиям, компаниям, имеющим серьезную профессиональную HR-службу, рекомендуется более сложная структура и содержание базы знаний. В ней могут быть разделы, содержащие: документацию по финансам, по персоналу, по производству, по поставщикам, по продажам, по клиентам, по должностным обязанностям и компетенциям, а также профессиональные тесты, кейсы, презентации лучших работ и выступлений сотрудников, обучающие программы, видеозаписи тренингов и вебинаров, электронная библиотека, информация по проектам и исследованиям, положения, канал обратной связи, форум и т.д.

Информация и знания являются сами по себе ценностью, а их наличие в сформированном виде и возможность быстрого доступа к ним, дают предприятию конкурентные преимущества, такие как:

- актуальность и достоверность информации;
- сокращение времени на поиск информации;
- повышение взаимодействия между организационными структурами предприятия;
- сохранение корпоративных знаний при кадровой ротации и при увольнении работников;
- быстрая адаптация новых сотрудников;
- повышение эффективности коллективной работы;
- снижение издержек и повышение производительности труда [5].

Однако, недостаточно только создать базу данных, необходимо обеспечить ее работу, она должна быть актуальной, полезной, эффективной. Она не должна превратиться в «склад» информации или просто хранилище. Чтобы этого не произошло, рекомендуется назначить ответственного за работу информационной базы знаний, назовем его Координатор. В обязанности Координатора входит определение стратегии управления знаниями, структуры и дизайна базы данных, обеспечение

сотрудникам доступа к базе, обучение их пользоваться ею, установление порядка добавления новых материалов. Важно, чтобы в базу размещались лучшие, показательные и действительно полезные материалы. Координатор должен работать в тандеме с системным администратором, который отвечает за техническую сторону. Так же Координатору необходимы помощники, которые поддерживают связи с рядовыми сотрудниками, руководителями подразделений и служб, находят материалы, которые могут пополнить базу знаний, осуществляют своевременную обратную связь. В идеале, процесс управления знаниями должен быть в руках отдельной команды в составе HR-службы.

Подчеркнем, что работа по формированию контента базы данных и управлению знаниями будет эффективной только при условии ее систематичности, непрерывности, комплексности и соответствия потребностям сотрудников и предприятия в целом. Самым сложным в этой работе является, на наш взгляд, это – извлечение и обобщение знаний, которыми обладают сотрудники. Ведь именно *опытные сотрудники* являются носителями ценных ресурсов, но сами сотрудники зачастую это не осознают и не могут сформулировать свой опыт, придать ему некую форму. Задача команды Координатора извлечь «скрытые» знания, опыт, формализовать их, разместить в нужных разделах базы. С сотрудниками нужно общаться, обучать работе с информационной базой, объяснять, для чего база создается, чем она им полезна, как сами сотрудники могут влиять на ее содержание.

Еще одно важное условие, без соблюдения которого работа базы знаний не будет эффективной, заключается в том, что сотрудники должны быть мотивированы на наполнение базы и ее использование. Очевидно, что интересы организации и сотрудника, обладающего уникальными знаниями и опытом, в этом вопросе не совпадают. Задача организации – получить и сохранить эти знания, а сотрудник, зачастую, хочет свои знания оставить при себе, чтобы сохранить свою ценность. Поэтому, без грамотной мотивации персонала на обмен знаниями, успеха не добиться. Как мотивировать сотрудников? Каждая организация в этом вопросе находит свои способы и исходит из своих возможностей. Например, «интерес к обмену знаниями может подогреваться дайджестами, которые в том числе напоминают о том, что в конце года коллективу предстоит аттестация» [6].

Данная работа не является инструкцией по формированию базы знаний. В ней лишь обозначены основные идеи, которые помогут руководителям и HR-специалистам организовать работу по формированию информационной базы своего предприятия, управлению знаниями своих сотрудников. Полезный аспект данного мероприятия несомненен, так как уходящие сотрудники уносят свои знания, а при наличии информационной базы информация остается в организации и служит другим, новым сотрудникам источником знаний и развития.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 434 с.
2. «Управление персоналом» 2015, № 26 [Электронный ресурс] // . – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>

3. «Директор по персоналу» 2014, № 6 [Электронный ресурс] // . – Режим доступа: <http://www.HR-director.ru/>
4. [Электронный ресурс] // . – Режим доступа: <http://www.chelpachenko.ru/>
5. [Электронный ресурс] // . – Режим доступа: <http://enterprisekb.ucoz.ru>
6. [Электронный ресурс] // . – Режим доступа: <http://www.prostobiz.ua/>

### **ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ЛОКОМОТИВНОГО ЦЕХА ОАО «ММК»)**

*А.С. Пархоменко, В.Е. Петеляк*

*(г. Магнитогорск, Магнитогорский государственный технический университет)*

### **INNOVACIONNOGO THE FORMATION MECHANISM OF RESOURCE SAVING IN THE ENTERPRISE**

*(Magnitogorsk, Magnitogorsk State Technical University)*

#### **Введение**

В общих эксплуатационных расходах промышленного железнодорожного транспорта топливно-энергетические затраты достигают 16—20%. Железнодорожный транспорт потребляет около 6% вырабатываемой в стране электроэнергии, до 15% топливных ресурсов от общего расхода топливно-энергетических ресурсов всеми видами транспорта. Повышение энергоэффективности тягового подвижного состава – одна из приоритетных задач стратегии железнодорожного транспорта в этой области.

Последние годы наблюдается устойчивый и довольно существенный рост цен на горюче-смазочные материалы. Рост цен на горючее вынуждает руководителей предприятий, занимающихся перевозками людей и грузов поднимать цены на услуги, что в свою очередь вызывает дальнейшую цепную реакцию роста цен на другие товары и услуги и приводит к негативным процессам в обществе.

Проблема роста цен на топливо делает актуальной задачу сокращения потерь топлива, возникающих вследствие утечек, нецелевых расходов, несанкционированного отбора и краж. Поставленная задача может быть решена применением совокупности технических, организационных и административных мер.

В связи с этим, проблемы достоверного учета, анализа, нормирования и контроля расходования топлива маневровыми тепловозами являются актуальными, и одним из важнейших направлений решения проблемы экономии топлива маневровыми тепловозами является автоматизация этих процессов.

#### **Выбор системы контроля топлива и передвижения**

В 2013 году в Управление железнодорожного транспорта (УЖДТ) ОАО «ММК» [1] производилось внедрение системы контроля топлива, целью которой было сокращение расхода топлива и контроль движения локомотивов. Внедрение проводилось на весь парк движущего состава ОАО «ММК» общей численностью 178 единиц: из них электровозы (73 единицы) и тепловозы (105 единиц), управление и контроль над деятельностью которых соответственно осуществляют электровозная и тепловозная службы.

Основной целью деятельности локомотивного цеха является обеспечение локомотивами грузоперевозок в структурных подразделениях ОАО «ММК» и дочерних обществах, в соответствии с планами, графиками, заданиями, договорами.