УДК 338.47

Беланов Иван Сергеевич – руководитель направления учебно-методического отдела автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет Сбербанка» (г. Москва). *E-mail: i.s.belanov@gmail.com*

И.С. Беланов
I.S. Belanov

Управление знаниями в российской ИТ-компании. Кейс компании «КРОК»

В статье представлено описание инструментов управления знаниями, применяемых российской компанией «КРОК», которая предоставляет услуги в области системной интеграции и оптимизации бизнес-процессов. Особый акцент в рамках управления знаниями в компании «КРОК» сделан на формировании корпоративной культуры, поощряющей свободный и открытый обмен знаниями между сотрудниками; устранении контрпродуктивной конкуренции между сотрудниками, проявляющейся в утаивании профессиональных знаний из-за страха утраты профессионального конкурентного преимущества. В статье продемонстрированы основные задачи, которые решает компания в рамках деятельности по управлению знаниями: поддержание высокого уровня профессионализма ключевых сотрудников организации, формирование инфраструктуры для трансфера знаний между сотрудниками, обеспечение функционирования информационной среды, упрощающей внутренние коммуникационные процессы. На основе проведенного интервью с представителями компании, приведено описание основных технологий, применяемых организацией:

- *системы нематериальной мотивации сотрудников к обмену знаниями, интегрированной с внутренним корпоративным порталом;*
- *корпоративного университета как интегрированного механизма обучения сотрудников;*
- *программы «CROCMBA» как инструмента развития ключевых сотрудников;*
- *инструментов адаптации и наставничества как способа повышения эффективности новых сотрудников.*

Knowledge management in the Russian IT-company. Case study of the CROC company

The paper describes knowledge management tools used by the Russian IT-company "CROC", which provides services within the sphere of system integration and business processes automation. The CROC company pays special

attention to foster the corporate culture facilitating open and free knowledge sharing among employees and eliminating inefficient competition between employees, which manifests itself in concealing professional knowledge due to the fear to lose professional competitive advantage. The paper describes the main tasks of the CROC company within the scope of knowledge management including providing high professional level of key employees of the company, establishing infrastructural base for knowledge transfer between employees, deployment of IT environment facilitating inner communicational processes. On the basis of an interview with representatives of the company the description of knowledge management technologies employed in the company is made:

- *non-financial motivation for knowledge sharing integrated with inner corporate IT-network;*
- *corporate university as integrated mechanism for employees education;*
- *customized CROC MBA program for education of key employees of the company;*
- *on-boarding and mentoring tools as a way for efficiency increase of new employees.*

Ключевые слова: *управление знаниями, организационная эффективность, корпоративная культура, корпоративный университет, информационные технологии.*

Keywords: *кknowledge management, organizational efficiency, corporate culture, corporate university, information technology.*

Управление знаниями для современной инновационной компании является необходимым элементом формирования конкурентного преимущества. Инновационная компания достигает успеха на рынке в том случае, если лучше своих конкурентов создает и продвигает новый для потребителей продукт/услугу или использует прорывную бизнес-модель. В компаниях подобного профиля, помимо высоких требований к уровню профессионализма работников, существует также особый запрос на создание внутрикорпоративной коммуникационной среды, в которой поощряется инициативность, открытый обмен идеями, готовность экспериментировать с новыми подходами ведения бизнеса.

Создание такой коммуникационной среды внутри компании и обеспечение ее необходимой информационной и управленческой инфраструктурой – нетривиальная задача, которая решается специалистами по управлению знаниями [1].

На сегодняшний день управление знаниями остается достаточно экзотическим явлением для российского корпоративного сектора. Основной интерес к внедрению технологий управления знаниями проявляют компании IT-сектора, так как высокий уровень конкуренции на данном рынке и имеющиеся компетентные специалисты в штатах конкурирующих компаний

позволяют таким организациям внедрять передовые технологии управления знаниями быстрее, чем организациям в других секторах экономики.

В данной статье описан опыт российской компании IT-сектора «КРОК» в формировании механизма управления знаниями на предприятии. Такой механизм состоит из нескольких компонентов:

1) корпоративной культуры, поощряющей обмен знаниями [2];
2) внутрикорпоративной информационной среды, фасилитирующей взаимодействие между сотрудниками [3];
3) системы обучения сотрудников [4];
4) системы нематериальной мотивации за передачу знаний коллегам [5];
5) сообщества брокеров знаний – людей-посредников, ускоряющих и упрощающих передачу знаний между различными подразделениями компании [6].

Вышеуказанные компоненты выделены в ходе интервью с сотрудниками компании «КРОК» и, хотя отражают частично ряд теоретических моделей, все же не являются универсальным законченным перечнем компонентов любого механизма управления знаниями. Они описывают ту управленческую структуру, которая сложилась в компании КРОК.

Компания КРОК – один из ведущих российских системных интеграторов. Компания помогает своим клиентам решать сложные проблемы, связанные с информатизацией и автоматизацией производственных, логистических, административных процессов. Инновационный профиль организации требует высокого уровня профессионализма от всех сотрудников, поэтому в компании большое внимание уделяется вопросам управления организационным знанием и индивидуальными знаниями сотрудников.

Основой успешного управления знаниями в компании является корпоративная культура, которая поощряет личную активность и инициативность каждого сотрудника. В компании принято брать ответственность на себя как за улучшение деятельности всей организации в целом, так и за личное профессиональное развитие, так как считается, что каждый сотрудник на своем месте гораздо лучше знает, куда движется отрасль, чем живут поставщики программного и аппаратного обеспечения, какие новшества в сфере информационных технологий есть за рубежом, какие IT-тренды характерны для России.

По этой причине именно сотрудник, а не его начальник или департамент управления персоналом, является инициатором процессов получения и передачи знаний окружающим. Корпоративная культура способствует этому, так как ее нормы содержат руководящий принцип активного обмена знаниями. В компании считается правильным передавать свои знания коллегам, так как это открывает возможность в последующем посвящать себя новым проектам и дальнейшему профессиональному

развитию. Сотрудники, которые не желают передавать свои знания, боясь потерять конкурентное преимущество, как правило, в компании долго не задерживаются.

Нормы корпоративной культуры передаются новым сотрудникам компании в рамках адаптационной программы на вводных тренингах, которые включают общение с высшим руководством организации. Такой способ интернализации корпоративной культуры помогает повысить степень усвоения норм, так как они начинают восприниматься сотрудниками не как абстрактные категории, а как персонализированные жизненные принципы успешных людей, основавших «КРОК». Высокую лояльность сотрудников к компании объясняет также тот факт, что в организации принято сотрудников «выращивать»: нанимать молодых выпускников вузов на начальные позиции и предлагать им карьерное продвижение внутри организации. Со стороны на относительно высокие позиции кандидатов приглашают только в случае отсутствия внутри компании человека с подходящим профилем. Если на рынке есть достойный кандидат на достаточно высокую должность, его могут пригласить и предложить ему развитие с его уровня на новой для компании должности (например, дать ему задачу развить новое направление деятельности для компании).

В ходе работы в компании каждый сотрудник проходит обязательный полугодовой мониторинг профессионального развития. Полугодовой мониторинг проводится его непосредственным руководителем – ресурсным менеджером. В рамках мониторинга определяется эффективность работы сотрудника за прошедший период, обсуждается его план обучения на следующие полгода. Сотрудник может попросить руководителя организовать участие в профильной конференции или профильном тренинге по новому программному продукту. Если данная просьба воспринимается как целесообразная, то сотруднику оплачиваются все необходимые мероприятия. Руководство старается максимально сочетать в своих решениях желания сотрудника и потребности организации в повышении эффективности расходов на образовательный процесс.

При этом, стоит отметить, что «инициативному» принципу профессионального развития не хватает системности. Руководство компании считает, что было бы эффективным создавать новые продукты и открывать новые направления деятельности, дополняя инициативный принцип системным, чтобы у сотрудников всегда был выбор: какими инструментами пользоваться в процессе создания нового проекта/продукта. Попытки внедрить такой системный подход проявляются в обучении сотрудников принципам теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), эвристического мышления, а также создания коммуникационного пространства, поощряющего инновационное мышление и активное взаимодействие людей друг с другом.

В части создания такого коммуникационного пространства отдельного внимания заслуживает внутренняя корпоративная сеть компании. В рамках данной корпоративной системы осуществляется общение сотрудников,

обмен опытом и обучение, так как она интегрирована с корпоративным университетом КРОК.

Корпоративный университет предназначен для эффективного процесса обучения сотрудников компании и включает в себя в виртуальном пространстве ряд модерируемых форумов. При этом, большинство активностей корпоративного университета происходит в оффлайн режиме.

Корпоративный университет включает в себя 4 факультета:

- подготовки менеджеров проектов;
- подготовки ресурсных менеджеров (линейных менеджеров);
- подготовки аккаунт-менеджеров (специалистов по продажам);
- подготовки технических специалистов.

Каждый факультет имеет свою уникальную программу, которая разрабатывается сотрудниками университета совместно с руководителями подразделений и экспертами специально для того, чтобы соответствовать профилю компании и быть максимально практико-ориентированной и специализированной под задачи компании. Так, например, по словам Юлии Ходьковой (руководителя корпоративного университета «КРОК»), опыт и подход PMI (ProjectManagementInstitute) для компании не является оптимально релевантным, так как был сформирован в сфере строительного бизнеса на рынке США и только частично может быть применен для управления проектами в российской IT-компании, поэтому образовательные материалы по проектному управлению готовятся внутри организации, но с опорой на международные стандарты и принципы управления проектами (обогащаются лучшими практиками PMI).

Особенно интересна система обучения на факультете подготовки технических специалистов. В рамках факультета создана система обучения по принципу peer-to-peer, где каждый обучающийся является также и учителем. Так, каждый слушатель в течение курса обязательно должен подготовить лекцию и выступить с ней перед коллегами. При этом, больше баллов можно получить за подготовку и чтение лекции по теме, которая является для самого лектора новой и неизученной. Это стимулирует человека лучше разобраться в новой предметной области. Для гарантии качества образовательного процесса лектора обязательно сопровождает эксперт, специализирующийся в данной области. Он помогает в ходе лекции с объяснением особенно сложных деталей.

Стоит отметить, что на всех факультетах уделяется особое внимание именно трансферу знаний от сотрудника к сотруднику. Классическая лекционно-семинарская схема обучения, характерная для общих технических курсов для молодых сотрудников, здесь применяется в меньшей степени. Программа Технического факультета в первую очередь нацелена на сотрудников с опытом работы, и большую ценность здесь представляет именно кросс-функциональный обмен опытом.

Помимо факультетов, в рамках корпоративного университета создан большой пул семинаров по обмену опытом (так называемые, факультативы), на которых сотрудники делятся опытом и знаниями с другими сотрудниками.

Именно в связи с этим фактом почти все преподаватели корпоративного университета – лучшие сотрудники компании КРОК, которые обладают релевантной экспертизой по изучаемым проблемам.

Часть контента в корпоративном университете доставляется с помощью внешних преподавателей и тренеров. В основном, это тренинги по «мягким навыкам»: ассертивному поведению, умению преодолевать возражения, презентовать свою точку зрения и т. д. Вместе с тем, даже эти тренинги перерабатываются специалистами корпоративного университета для того, чтобы удалить нерелевантную информацию и сделать их максимально кастомизированными под профиль компании. В целом, соотношение между собственным и приобретенным контентом корпоративного университета составляет 90% и 10% от общего объема контента, соответственно.

Обмен опытом осуществляется в компании не только в рамках корпоративного университета. Любой сотрудник, пришедший в компанию, может попросить своего руководителя и руководство корпоративного университета дать ему возможность прочитать лекцию или провести семинар, чтобы поделиться собственной экспертизой. Как правило, такие мероприятия являются очень полезными для сотрудников и проводятся на добровольной основе.

В компании также часто возникают запросы от отдельных линейных руководителей по проведению тренинга для команды по конкретным предметным навыкам. В этом случае запрос от руководителя команды передается в корпоративный университет, который также работает как брокер знаний (knowledgebroker), связывая внутренних «поставщиков», носителей знаний с потребителями. Функция брокера знаний предъявляет большие требования к компетентности сотрудников корпоративного университета, которые состоят как из людей с ИТ-образованием, так и из специалистов с гуманитарным образованием. Все они должны постоянно учиться новому, повышать квалификацию и осведомленность о современных технологиях, чтобы качественно исполнять роль брокеров знаний.

Система обмена знаниями в компании подкреплена системой нематериальной мотивации. Она представлена в форме корпоративной валюты и корпоративных наград – бейджей. Корпоративная валюта носит название «бобрики». Ее можно заработать, проводя образовательные мероприятия для сотрудников или участвуя в корпоративных мероприятиях. Также валюта выдается за определенные достижения в компании вместе с бейджами. Бейджи – знаки отличия, которые присваиваются сотрудникам, выполнившим какую-то особую задачу. Например, бейдж «Наставник» дается сотруднику, который посвятил много времени и сил, вводя в курс дела новичка. Характерной особенностью является то, что именно новичок имеет право дать один бейдж тому сотруднику, кто, по его мнению, больше всех помог ему адаптироваться на новом месте.

Помимо бейджа «Наставник», существует еще десяток различных наград, в число которых входят бейджи тренера, хантера (выдается тому, кто

привел талантливых сотрудников в компанию), евангелиста (популяризатора) корпоративной сети и т. д. Бейджи навсегда остаются с сотрудником и являются предметом его гордости, отображаются как в виртуальном виде в профиле во внутренней корпоративной сети, а также выдаются в физическом виде.

Корпоративная валюта может накапливаться на виртуальных счетах сотрудника и тратиться на различные вещи с корпоративной символикой, платные корпоративные мероприятия и улучшение рабочего места (новое кресло, ТВ-панель в кабинет и т. д.)

Использование нематериальной мотивации вкупе с корпоративной культурой, поощряющей развитие и обучение коллег, позволило компании КРОК довести количество сотрудников, выступающих в качестве наставников и преподавателей, до 300 чел. (при среднем штатном составе компании в 2300 чел.). Таким образом, на каждые 6 – 7 чел сотрудников приходится один сотрудник-тренер.

Специалисты компании отмечают, что подобная практика интенсивного обучения и обмена опытом – необходимое условие обеспечения конкурентоспособности компании, так как проблемы, которые решает организация, носят системный характер и их устранение не может ограничиваться применением одной технологии. Специалисты должны разбираться во всей линейке продуктов, быть способными гибко адаптировать их под потребности клиента. Это невозможно сделать, если каждый сотрудник будет сосредоточен в работе только на своей узкой профессиональной области.

Сотрудники, которые проработали в компании более 5 лет и ищут новые возможности профессиональной самореализации, могут поступить на элитную внутрикорпоративную программу CROCMBA. В рамках данной программы ведущие российские эксперты в различных управленческих областях проводят занятия для сотрудников по материалам, разработанным совместно с компанией КРОК. На данную программу преподавателей специально приглашают извне организации для того, чтобы сотрудники увидели мир вне своей компании, получили доступ к различным точкам зрения. При этом, преподаватели отбираются очень тщательно и соответствуют двум основным критериям: являются ведущими экспертами в своей области и обладают преподавательским талантом. Данная программа существует с 2011 г., с 2012 г. реализуется в партнерстве с Высшей школой бизнес-информатики НИУ «Высшая школа экономики».

Одной из самых сложных проблем для компании, по словам Ю. Ходьковой, с точки зрения управления знаниями является идентификация и экстериоризация неявных знаний опытных сотрудников. В компании есть относительно небольшая прослойка людей (не больше 10%), которые условно называются менеджерами класса А. Данные сотрудники благодаря своему богатому и разностороннему опыту, а также выдающимся личностным характеристикам способны сделать эффективным почти любой проект. При этом, не понятно, как можно полностью передать их знания

более молодым сотрудникам. Пока для этого используется система наставничества, но этого явно не хватает. Сотрудники корпоративного университета компании видят своей целью поиск новых эффективных инструментов, которые позволят передать эти знания всем остальным.

Накопленный компанией «КРОК» опыт области применения технологий управления знаниями может быть полезным для других компаний в ИТ-отрасли и иных секторах экономики. Внедрение поощряющих обмен знаниями норм корпоративной культуры вместе с системой нематериальной мотивации и механизмом постоянного повышения квалификации сотрудников, реализованным в корпоративном университете, позволит компаниям эффективнее использовать организационное знание для выстраивания конкурентного преимущества.

При этом, остается открытым вопрос точного измерения показателя эффективности вкладываемых в систему управления знаниями инвестиций. Точный расчет финансовой эффективности обучения сотрудников является дорогим и редко экономически оправдывает сам себя. Предметом дальнейших практических исследований в области управления знаниями должен стать механизм расчета такой эффективности.

Литература и источники:

1. *Dalkir, K. Knowledge management in theory and practice. Elsevier. – 2011. – P. 285 – 286.*
2. *Schmitz S., Rebeloa T., Francisco J. G., and Tomásc I. Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related // Journal of Work and Organizational Psychology. – 2014. – P. 113 – 121.*
3. *Egbu, C. O. Information technologies for knowledge management: their usage and effectiveness / C.O. Egbu, K. Boterill // Journal of Information Technology in Construction. – 2002 –.– Режим доступа: http://www.itcon.org/2002/8/paper.pdf*
4. *Чуланова, О. Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова, Я. А. Тимченко // Интернет-журнал «Науковедение». – Том 8. – № 1. – 2016 –.– Режим доступа: http://naukovedenie.ru/?p=vol8-1-economics-management*
5. *Gagne, M. A model of knowledge sharing motivation. Human Resource Management. – Vol. 48. – №. 4. – 2009. – P. 571 – 589.*
6. *Zhao Z.J. and Anand J. Beyond boundary spanners: the ‘collective bridge’ as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge // Strategic Management Journal. – 34. – 2013. – P. 1513 – 1530.*