

УДК 005.336.4: 004.9

Управление знаниями: новые компетенции руководителей и предпринимателей

В.В. Дорофеева^a, Н.Г. Зленко^b

Филиал Байкальского государственного университета в Братске, ул. К. Маркса 14, Братск, Россия

^ad310574@yandex.ru, ^bhr.zlenko@gmail.com

Статья поступила 4.04.2018, принята 10.05.2018

В статье рассматриваются различные подходы к управлению знаниями и соответствующие им стратегии приращения знаний. Охарактеризованы системы управления знаниями крупных компаний, проведен анализ профилей их компетенций. Выявлены компетенции, которых недостает для построения эффективной системы управления знаниями. Приводятся результаты исследования, направленного на формулирование поведенческих индикаторов компетенции «доверие» у руководителей.

Ключевые слова: знания; управление знаниями; система управления знаниями; экономика знаний; управленческие компетенции; поведенческие индикаторы.

Knowledge management: new competencies of managers and entrepreneurs

V.V. Dorofeeva^a, N.G. Zlenko^b

Branch of Baikal State University; 14, K. Marks St., Bratsk, Russia

^ad310574@yandex.ru, ^bhr.zlenko@gmail.com

Received 4.04.2018, accepted 10.05.2018

The article considers various approaches to knowledge management and corresponding strategies of knowledge increment. The knowledge management systems of large companies have been characterized, and the profiles of their competences have been analyzed. Competencies that are lacking for building an effective knowledge management system have been identified. The results of a study aimed at formulating behavioral indicators of competence "trust" in managers are presented.

Keywords: knowledge; knowledge management; knowledge management system; knowledge economy; managerial competencies; behavioral indicators.

Доступ к материальным ресурсам, материальному капиталу долгое время обеспечивал конкурентоспособность любой компании малого, среднего и крупного бизнеса. Компании научились эффективно управлять материальными ресурсами, сформировались практические навыки и компетенции руководителей, которые успешно реализуют концепцию управления материальным капиталом. Однако научно-технический прогресс определил новые требования к повышению конкурентоспособности — эффек-

тивное управление знаниями (нематериальным капиталом).

В недалеком прошлом товары и услуги были продуктами, в основном, физического труда, сейчас же многие из них стали наукоемкими, и в связи с этим ценность знаний существенно повысилась. Научно-технический прогресс обусловил появление новой сферы в управлении конкурентоспособностью — сферы управления знаниями.

По мнению Б.З. Мильнера, управление знаниями — это новая область приложения

организационных механизмов, управленческих приемов и экономических стимулов, порождающая реальные конкурентные преимущества компаний. Это и новые признаки профессионализма в управлении [1]. Управление знаниями — область теоретической и практической деятельности, начавшая формироваться в начале 1990-х гг. и получившая наибольшее распространение в формате развития экономики знаний. Термин «управление знаниями» был введен К. Вигом и в общем смысле обозначает систематическое формирование, обновление и применение знаний в целях максимизации эффективности предприятий. П. Друкер обосновал значимость повышения эффективности управления знаниями на предприятии посредством создания систем управления знаниями с целью повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, считая знания основным ресурсом производственной деятельности в постиндустриальной экономике [4].

Б.З. Мильнер предложил два подхода к определению «управление знаниями». Согласно первому подходу, управлять знаниями — значит систематически, точно и продуманно формировать, обновлять и применять их с целью максимизации эффективности предприятия и прибыли от активов, основанных на знаниях. Второй подход позволяет рассматривать управление знаниями как формализацию и доступ к практическому опыту, знаниям и экспертным данным, которые создают новые возможности, способствующие совершенствованию деятельности, стимулирующие инновации и увеличивающие потребительскую стоимость.

Сопоставляя эти два подхода, можно заключить, что в первом случае эффективность предприятия будет зависеть от конкретного человека, обладающего этими знаниями и понимающего, как их применить, а во втором — от отлаженной системы, в которой опыт и знания сотрудников «извлекаются» для общего доступа и появления нового опыта и нового знания на предприятии.

Для типологии стратегий приращения знаний используют следующие признаки [2]:

– использование собственных или заимствованных знаний, т. е. баланс между зна-

ниями, полученными внутри (генерация знаний) и вне фирмы (покупка, копирование и т. д.). Ориентация на генерацию знаний внутри фирмы позволяет находить свои собственные конкурентные преимущества, а внедрение знаний, полученных извне, делает фирму более современной, устойчивой, открывает для нее различные перспективы. То есть для любой фирмы важно найти оптимальное сочетание использования внутренних и внешних знаний;

– степень изменений, вносимых в знания организации (радикальные или инкрементные). Радикальное обучение может потребовать больших затрат и несет больше рисков, в то же время может привести к существенным позитивным изменениям. У инкрементного обучения также есть свои плюсы — постепенное приращение знаний менее рискованно, не ломает культуру организации и организационные рутинны, использует уже имеющиеся ресурсы знаний;

– скорость внедрения и распространения в организации новых знаний. Фирмы различаются по тому, насколько важно для них быстро воспринимать и применять новые знания. Этот параметр отчасти связан с тем, какие знания преимущественно используются в организации, собственные или заимствованные. Собственные знания обычно внедряются быстрее, заимствованные — медленнее.

Доступность знаний сегодня довольно высока. Входные барьеры для приобретения новых знаний минимальны: проводится большое количество бесплатных вебинаров, есть возможность получать знания напрямую от носителя или даже автора этих знаний дистанционно, государство предлагает большое количество бесплатных обучающих программ для предпринимателей, руководителей малого и среднего бизнеса. Крупные компании также предлагают ресурсы новых знаний от известных экспертов либо бесплатно, либо с минимальной оплатой (например, Деловая среда Сбербанка [5]). Однако эта доступность не гарантирует повышения конкурентоспособности, эффективности предприятия, хотя и снижает «риски от незнания».

Два вышеназванных подхода требуют от руководителей различных компетенций. В первом варианте необходимыми компетенциями являются традиционные управленческие: лидерство и руководство, умение эффективно коммуницировать, ориентироваться в первую очередь на быстрое получение результата. Во втором случае первоочередными становятся такие компетенции, как открытость новому, системность мышления, умение проектирование бизнес-системы (в том числе облачные), выстраивать неочевидные связи между объектами.

По нашему мнению, не стоит противопоставлять эти подходы. Оба могут быть реализованы на предприятии, но, как мы видим, с использованием разного набора компетенций. Реализация первого подхода не требует длительного времени, и это создает обманчивое впечатление его практичности и результативности. При этом такой подход создает минимум конкурентных преимуществ среди компаний, которые получили примерно тот же объем новых доступных знаний. Для выстраивания новой системы управления знаниями, позволяющей не только получать знания извне, но и получать новое, недоступное другим знание внутри своей компании на основе собственных разработок и ошибок, необходимо гораздо больше времени. Не многие организации (тем более относящиеся к малому и среднему бизнесу) готовы вкладывать средства и время в работу с отсроченным, хотя и уникальным результатом.

Между тем, практика показывает, что предприятие несет потери, если оно не выстраивает свою работу ни по первому, ни по второму сценарию. Несмотря на то, что точный денежный эквивалент стоимости знаний в организации не может быть рассчитан, существуют некоторые критерии измерения их экономического значения [3]. Разница между рыночной стоимостью компании и стоимостью ее материальных активов является одним из показателей стоимости нематериальных активов, большинство из которых представляет собой одну из форм организационных знаний. Имеются данные о том, что всего 6–30 % стоимости компании приходится на активы, упоминаемые в тра-

диционных балансовых отчетах. Остальное – нематериальные активы [7].

Модель управления знаниями базируется на применении методов организационного развития и совершенствовании внутренних коммуникаций. Модель наиболее близка к стратегии персонализации знаний, ее ориентиром является поощрение инновационной практики среди работников. Примером данной модели является управление знаниями в компании ОАО «Оборонпром». В данной организации был сделан упор на создание и поддержание неформальных связей между персоналом из разных подразделений, большое внимание уделяется развитию межфункционального взаимодействия, а также социальной сети обмена опытом. Социально-психологическая специфика данного подхода состоит в том, что эффект от управления знаниями в таком случае характеризуется не внутригрупповыми, а организационными и межгрупповыми факторами: уровнем доверия в организации, степенью идентичности работников в общекорпоративном разрезе, разветвленностью социальных сетей проектных команд, межгрупповой интеграцией и постановкой вышестоящих целей.

Многие российские компании уже понимают необходимость выстраивания системы управления знаниями и реализуют довольно много инструментов в этом направлении (табл. 1).

Несмотря на то, что управление знаниями еще не является общепринятым направлением деятельности в российских организациях, последние 4–5 лет можно наблюдать тенденции к отказу от стратегии кодификации знаний в пользу персонализации или к попыткам совмещения элементов обеих стратегий.

Это подтверждают и результаты другого экспертного опроса. Респонденты практически из всех опрошенных организаций отметили использование таких инструментов обмена неявными знаниями, как совещания и конференции, семинары и тренинги, которые направлены на анализ общего опыта, выявление и решение организационных проблем (табл. 2).

Таблица 1

Инструменты управления знаниями, используемые в российских компаниях
(результаты экспертного опроса среди 20 средних и крупных компаний)

Инструменты управления знаниями	% организаций
Новостной портал	95,2
Внутренние консультанты и тренеры (участие опытных сотрудников в обучении персонала)	81
Библиотека, база знаний в интернете	71,4
Внутрикорпоративные форумы, блоги	71,4
Система наставничества	71,4
Система дистанционного обучения	57,1
Модели профессиональных компетенций	47,6
Электронная поддержка работы проектных групп	38,1
Система экспертной поддержки	38,1
Система отбора и поддержки инновационных проектов и идей и рационализаторских предложений	33,3
Технологии извлечения знаний из экспертов (фокус-группы, мозговые штурмы, интервью)	28,6
Профессиональные/практические сообщества	28,6
Wiki (представление знаний в виде статей, совместно редактируемых экспертным сообществом)	9,5
Корпоративные «желтые страницы» (обеспечение доступа сотрудников к информации о профессиональном опыте друг друга)	9,5
Центры компетенций	9,5

В первом случае (в рамках двух подходов, предложенных Б.З. Мильнером) необходимы развитые лидерские компетенции у носителя знаний и высокая собственная профессиональная компетентность (высокий уровень овладения этими знаниями). Новые знания в этом случае рассматриваются аналогично материальному ресурсу, к нему применяются те же принципы управления. Это подтверждается практикой различных внутренних обучающих программ крупных компаний – Корпоративный университет в

ОАО Группа «Илим», Корпоративный учебно-исследовательский центр ПАО «Иркутскэнерго», Корпоративный университет РУСАЛа. От участников в первую очередь требуются традиционные управленческие компетенции: лидерство и руководство, умение эффективно коммуницировать, ориентироваться на быстрое получение результата. У участников данных программ прежде всего формируется собственная высокая профессиональная компетентность.

Таблица 2

*Инструменты обмена неявными знаниями, используемые в российских компаниях
(результаты экспертного опроса среди 20 средних и крупных компаний)*

Инструменты обмена неявными знаниями	% организаций
Обмен опытом в рамках семинаров и тренингов	90,5
Совещания по анализу совместного опыта (в рамках проекта или подразделения)	71,4
Конференции и совещания, направленные на выявление и решение общеорганизационных проблем	57,1
Инновационные конкурсы, ярмарки идей	38,1
Профессиональные/технические конференции	33,3
Дни знаний	9,5
Завтраки/обеда знаний (одночасовой обед или чаепитие с короткими рассказами о «трудных случаях», новых идеях и методах работы)	9,5
Кейс-клубы, постоянные встречи для анализа трудных случаев из практики	9,5
Сторителлинг	9,5
Дни подразделений (круглые столы, экскурсии и презентации об опыте конкретного подразделения)	4,8

Во втором случае для организации системы управления знаниями, которая позволит «извлекать» новое знание из имеющейся успешной практики решения производственных и бизнес-задач и «использовать» эти новые знания всем остальным членам коллектива, требования к личной профессиональной компетентности снижаются. Руководитель уже не должен быть безоговорочным авторитетом как носитель знаний, он не должен «знать все». Также снижаются требования и к лидерским компетенциям. Системе управления знаниями нужно выстроить таким образом, чтобы ее не приходилось «толкать» с помощью лидерства, убеждения, приказов, но чтобы она сама «вытягивала» успешный опыт, формировала его в новое знание и вовлекала сотрудников.

Следует отметить, что в настоящее время государственные программы подготовки и переподготовки руководителей и ресурсы знаний от экспертов предполагают применение первого подхода. Руководителей и

предпринимателей обучают в первую очередь новым знаниям и, в лучшем случае, тому, как они могут применить эти знания на своем предприятии. При этом отсутствуют программы, в которых руководителей обучали бы извлекать новые знания из опыта собственного предприятия, разрабатывать и управлять системой, позволяющей удерживать, распространять, расширять и использовать внутренние ресурсы знаний предприятия (второй подход).

Для реализации второго подхода необходимо менять культуру организации и развивать новые компетенции у руководителей, что является важнейшим компонентом в сфере управления знаниями, поскольку этот человеческий фактор (поведение, компетенции, ценности, уровень связей или изолированности внутри организации, доверие) создает систему управления знаниями. Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями между сотрудниками, — это прежде всего такой стиль отношений, заведенный

порядок, когда работникам нравится делиться собственным опытом, поскольку им известно, что в результате обмена они наверняка получат больше, чем предложат сами. Первое, что организации нужно сделать для обмена знаниями между сотрудниками, – построить систему ценностей, отвечающую взглядам сотрудников. Эта система ценностей должна включать как минимум два аспекта: 1) уровень безопасности, который организация обеспечивает своим сотрудникам, 2) качество отношений между организацией и сотрудниками, включающее такой немаловажный компонент, как доверие. От внутренней установки «знания есть власть, и делиться ими не следует» необходимо перейти к новой, более мощной установке: «свободный обмен знаниями есть источник успеха организации и личности». В связи с этим важный элемент управления знаниями – это доверие между сотрудниками.

В связи с этим необходимы руководители с компетенциями, способствующими по-

строению системы управления знаниями внутри организации и получению за счет этого уникальных конкурентных преимуществ, укреплению финансового и рыночного положения компании. Поэтому требуется разработка обучающих программ по построению системы управления знаниями, развитию механизмов управления знаниями как внутренним нематериальным ресурсом организации, повышающим ее конкурентоспособность и развивающим новые компетенции руководителей.

Авторы статьи провели исследование по определению и формулированию компетенции «доверие», о которой идет речь в становлении экономики знаний, и которая не предусмотрена традиционными профилями компетенций руководителей из экономики управления ресурсами. Анализ профилей компетенций крупных компаний (ПАО РУСАЛ, ОАО Группа «Илим», ПАО «Иркутскэнерго») показывает отсутствие данной компетенции (табл. 3).

Таблица 3

Профили компетенций руководителя (на различных этапах работы компании)

Название компании	Набор компетенций успешного руководителя
ПАО РУСАЛ	Бизнес-мышление Обеспечение результатов Стремление к улучшениям Вдохновляющее лидерство Сотрудничество и кооперация
ОАО Группа «Илим»	Исполнительность и лояльность Принятие решений Взаимодействие и клиентоориентированность Персональная эффективность Межличностное взаимодействие / эффективность взаимодействия Системность в принятии решений / системность мышления Управленческий контроль Ориентация на результат Открытость новому / готовность к изменениям Влияние Руководство группой Способность к планированию Самостоятельность Стремление к самореализации
ПАО «Иркутск-энерго»	Навыки администрирования Коммуникативная эффективность Корпоративная исполнительность Экономические знания Перспективное бизнес-мышление Ориентация на развитие персонала и компании Умение предотвращать риски и оперативное действовать в сложных ситуациях (надежность)

Цель проведенного нами исследования – выделить новую компетенцию «доверие» и сформулировать поведенческие индикаторы, по которым ее можно будет наблюдать, оценивать и формировать. На этой основе будет упрощена процедура выбора новых лидеров в экономике управления знаниями и выстраивания программы их обучения новой компетенции.

Исследование проводилось в форме индивидуального опроса респондентов в возрасте от 18 лет. Число респондентов – 35 чел.

Участники опроса распределились следующим образом: 51,4 % на момент опроса были в статусе подчиненных; 20 % – функциональные руководители; 17,1 % – собственники и 11,4 % – линейные руководители.

Опыт руководящей работы присутствовал у 80 % участников, более 60 % имели трудовой стаж более 10 лет. Более 70 % участников были в возрасте от 26 до 45 лет.

Ответы данной группы оказались релевантны нашей цели, и мы могли опираться на них как на экспертные.

На первый вопрос о характеристиках и действиях человека, которому можно доверять, лидировали три ответа: «Сочувствует, но не обманывает ложными надеждами, говорит правду» и «Критикует не тебя, а поступок, дело», «Помогает тебе сделать что-то лучше» (по 54 % ответов¹). Ответ «Не обсуждает за спиной другого, уходит от этих разговоров» дал 51 % опрошенных. Ответы «Выполняет сказанное / обещанное даже в ущерб себе», «Признает свои ошибки, не ищет объяснения» и «Хвалит и благодарит за реальное дело, а не потому, что ты хороший» набрали по 46 %. Участники опроса ни разу не выбрали ответ «Решает за тебя проблемы», и всего двое выбрали вариант «Не приукрашивает себя».

Полученные ответы показали как наличие развитых личностных характеристик (сочувствует, но не обманывает ложными надеждами; говорит правду; не обсуждает за спиной другого, уходит от этих разговоров; выполняет сказанное / обещанное даже в ущерб себе), так и управленческие навыки и

умения (критикует не тебя, а поступок, дело, хвалит и благодарит за реальное дело, а не потому, что ты хороший – навыки конструктивной обратной связи; помогает тебе сделать что-то лучше – навыки поддержки или обучения; признает свои ошибки, не ищет объяснения – навыки саморефлексии). Человек, решающий проблемы «за тебя», может вызывать другие эмоции и чувства, но к доверию это не относится.

По результатам ответов на второй вопрос проводился анализ атмосферы доверия в коллективе для определения механизмов, благодаря которым можно сформировать и поддерживать доверие в коллективе. Лидировал ответ «Правила соблюдают все, нет таких, кто может не соблюдать правила, потому что он особенный» (69 % ответов). На втором месте «Документы в коллективе – чтобы их исполнять, анализировать, видеть причины успеха или неудач, а не для красивого отчета» (60 %). Далее – «Коллектив заступается за своего, а не просто подставляет его под удар, чтобы других миновало» и «Присутствует благодарность за любой твой вклад как от руководителя, так и от коллег» (по 54 % ответов). Далее, по убыванию, «Критикуют спокойно и объективно» (48 %), «Если кто-то ошибся, он извиняется, а не "отмазывается"» (45 %) и «Если случается проблема, то все говорят – я ее готов решать, даже если она не касается этого сотрудника напрямую» (43 %). Полностью проигнорирован ответ «Можно пожаловаться на руководителя друг другу, и никто ему это не передаст» – это не критерий доверия в коллективе.

Обобщая ответы респондентов, можно отметить, что в настоящее время наиболее актуально внедрение культуры правил – преобладание первых двух ответов говорит именно об этом. Именно в культуре правил в настоящее время сотрудники и руководители видят возможности улучшения рабочей атмосферы в сторону доверия, открытости. Культура правил – это средний уровень в эволюционной модели развития корпоративной культуры, разработанной «Экопси консалтинг» (Москва) [6]. Развитие происходит в следующей последовательности: культура принадлежности (организация как семья), культура силы (управление по

1

100 %, ,

понятиям), культура правил (все равны перед правилами), культура успеха (достижения лучших результатов по правилам, цель — не поверженный противник, а выдающееся достижение, рекорд), культура согласия (культура диалога разных).

Развитие экономики управления знаниями может быть начато именно на стадии «культура правил», так как здесь зарождается доверие, которое необходимо как управленческая компетенция для вовлечения ресурса знаний и опыта сотрудников в развитие организации. Однако на стадии культуры правил еще не происходит качественного скачка в использовании внутренних ресурсов (знаний, опыта персонала) для преодоления жесткой конкуренции и успеха на рынке. Наиболее подходящей для внедрения элементов управления знаниями является культура согласия. В нашем исследовании признаками культуры согласия были варианты ответов: «Ты можешь быть в любом настроении, и тебя не будут исправлять», «Все улыбочивы, в хорошем настроении». Данные ответы не попали в аутсайдеры, но и не являются лидерами (11 и 34 % соответственно).

Следовательно, руководителю необходимо развивать управленческие компетенции, реализуемые в культуре правил для создания атмосферы доверия, в которой впоследствии будет возможность более интенсивно развивать систему управления знаниями.

Проявление доверия к своему руководителю выражается следующим образом:

– 71,4 % подчиненных чувствуют себя расслабленными, не беспокоятся о системе защиты себя ни в личностном, ни в профессиональном плане;

– ожидаемый ответ «Я могу сказать все, что думаю» дали в 67,5 % случаев;

– в 63 % случаев подчиненный докладывает не столько об успехах, сколько о проблемах;

– в 54,3 % случаев спрашивают, как исправить свою ошибку.

Если подчиненный доверяет своему руководителю, то реже всего он молча слушает критику. Данный набор ответов позволяет предположить, что тот, кто доверяет, не молчит, а стремится к диалогу, обсуждению, высказыванию. Если ваши подчиненные из-

бегают обсуждения проблем, значит, вероятнее всего, просто не доверяют вам как руководителю.

Положительной тенденцией является получение ответов о том, что 40 % респондентов полностью доверяют руководителю и лишь 8 % не доверяют совсем.

Если сотрудник доверяет руководителю, то активизируется в решении нестандартных, сложных задач (67,5 % ответов) и, как бы это ни банально звучало, проявляет инициативу и ответственность («Ищу варианты развития своего направления» и «Готов решать проблемы вне зоны своей компетенции» — по 60 % ответов). Это как раз то, что требуется в экономике управления знаниями — сотрудники сами ищут новые варианты развития, готовы решать сложные нестандартные задачи и в своей зоне ответственности, и в других направлениях. Готовы вложить свой интеллектуальный потенциал и свое личное время в развитие организации, а это как раз тот ресурс, который невозможно изъять, он может быть отдан лишь добровольно и при условии доверия к руководителю.

На основе проведенного исследования нами выделены навыки руководителя, которые помогут в формировании доверия к нему лично и в поддержании атмосферы доверия в коллективе:

1. Умение слушать, общаться на равных с людьми любого статуса и положения в иерархической структуре (не принижая тех, кто ниже по статусу, и не пресмыкаясь перед теми, кто выше по статусу или имеет больше власти, ресурсов).

2. Полный контроль и реализация правил, разработанных и принятых группой или ее частью, контроль прозрачности применения этих правил.

3. Умение давать конструктивную обратную связь (и критику, и похвалу). Обсуждать результаты и поступки, а не личность подчиненного.

4. Соблюдение этической дистанции по отношению к тем, кто отсутствует (не обсуждать их за спиной).

Стоит обратить внимание, что данный набор проявлений компетенции «доверие» — это набор такого лидера, который не выделяется публично на фоне группы, на-

ходится как бы за ней, в то время как группа, человек (подчиненный) становятся не фоном для руководителя, а главной фигурой. В то же время, это не предполагает зависимости руководителя от подчиненного – весь процесс модерирует руководитель, по аналогии с правилом на подводной лодке в критической ситуации – «капитан говорит последним». Это позволит сотрудникам спокойно и с высокой мотивацией «отдать» свой интеллектуальный ресурс при решении нестандартных задач, поиске нестандартных ходов, проявить инициативу и стремление сделать компанию, в которой они работают, более конкурентной, сильной.

Результаты проведенного исследования привели нас к выводу о том, что необходимо разрабатывать специальную программу для обучения руководителей, которые ориентированы на реализацию второго подхода к построению системы управления знаниями. Данная программа должна быть направлена на развитие компетенций, навыков и умений, способных помочь изменить культуру организации, создать такую модель управления знаниями, которая позволит удерживать лидерские позиции в конкурентной борьбе за счет уникальных методов работы, создания уникальных продуктов.

Литература

1. Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. 2008. № 1. С. 21-24.
2. Паникарова С.В., Власов М.В. Стратегии приращения знаний как фактор повышения конкурентоспособности промышленных предприятий // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. Т. 11, Вып. 29. С. 31-34.
3. Петрикова Е.М., Исаева Е.И., Овсянникова М.А. Методы оценки стоимости нематериальных активов // Финансы и кредит. 2015. № 12. С. 20-33.
4. Деловая среда от Сбербанка [Электронный ресурс] // Деловая среда: сайт. URL: <https://dasreda.ru/start> (дата обращения: 11.05.2018).
5. Коуч-менеджмент в современных организациях [Электронный ресурс]: практические аспекты // ИНТехно: сайт Ин-та новых технологий в образовании. URL: <http://business.in-texno.ru/rcps/expert/kouch-menedzhment-v-sovremennykh-organizatsiyakh-prakticheskie-aspekty> (дата обращения: 11.05.2018).
6. Розин М. Путешествие по спирали [Электронный ресурс]: Что такое культура достижений и почему она важна для бизнеса // The Human Resources Times. 2014. № 25. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/puteshestvie-po-spirali.html> (дата обращения: 11.05.2018).