

# ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ БАЗЫ ЗНАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТА НАСТАВНИЧЕСТВА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

## FUNDAMENTALS OF USING A CORPORATE KNOWLEDGE BASE AS A MENTORING TOOL IN GOVERNMENT INSTITUTIONS

*N. Kazakov*

*Summary:* This article examines the concept of a knowledge base and discusses the types and methods of developing knowledge bases in government agencies for the purpose of establishing a mentoring system. It also examines the specifics of using a knowledge base as a mentoring tool for employees in government agencies. A format for developing a knowledge base for government agencies based on the use of a knowledge base as a mentoring tool is proposed.

*Keywords:* knowledge base, mentoring, employee onboarding, public administration, human resources policy, government agencies.

*Казakov Никита Петрович*

*Аспирант, ОЧУВО «Московская международная академия»*

*KazakovNPJob@gmail.com*

*Аннотация:* В статье рассматривается сущность понятия база знаний, рассмотрены виды и методы формирования баз знаний в государственных учреждениях в процессе организации системы наставничества. Рассмотрены особенности применения базы знаний как инструмента наставничества при обеспечении адаптации сотрудников государственных учреждений, предложен формат разработки базы знаний государственных учреждений, основанный на использовании базы знаний как инструмента системы наставничества.

*Ключевые слова:* база знаний, наставничество, адаптация сотрудников, государственное управление, кадровая политика, государственные учреждения.

### Введение

**А**даптация сотрудников в государственных учреждениях заключается в планомерной передаче новичку знаний, навыков и умений, требуемых для выполнения поручений, вовлечению в корпоративную культуру организации и знакомство с процессами, происходящими внутри учреждения. К основным особенностям государственных учреждений возможно отнести строгую иерархичность, необходимость соблюдения сроков исполнения поручений, а также дефицит времени на задачи, не относящиеся к цели существования учреждения, вследствие чего зачастую адаптации новичков уделяется недостаточно внимания. Внедрение базы знаний как инструмента наставничества позволяет комплексно воздействовать на все этапы адаптации сотрудников, сохранять и передавать знания даже при высокой текучести кадров, а также способствует формированию целостного понимания сотрудниками учреждения порядка и цели выполнения поручений.

**Целью** данной работы является комплексное исследование сущности базы знаний, исследование особенностей наполнения базы знаний и разработка методических рекомендаций по её применению в качестве инструмента наставничества при адаптации сотрудников в государственных учреждениях.

### Обзор литературы

Вопрос термина «База знаний» рассматривался в работах А.А. Пучковой [1]; Вопросы формирования базы знаний рассматривались в публикациях Е.А. Белиной [2]; Использование базы знаний как инструмента обучения рассматривался в работах Г.С. Сиговцева [3], А.Л. Гапоненко [4].

При этом вопросу использования базы знаний как инструмента наставника для работы с наставляемым уделено недостаточно внимания.

### Материалы и методы

В данной работе использовался теоретический анализ специализированной литературы, профильных нормативно-правовых актов, анализ и систематизация работ отечественных авторов по теме исследования, обобщение результатов исследований.

### Дискуссия и результаты

База знаний является инструментом сохранения и структурирования накопленной сотрудниками учреждения информацией, используемой для различных целей. Согласно А.А. Пучковой, базу знаний возможно описать как совокупность программных средств, обеспечивающих поиск, хранение, преобразование и запись знаний

[1]. Формат базы знаний зависит от предполагаемых целей использования. П.В. Муксимовым предлагается создание базы знаний для принятия управленческих решений на основе накопленных данных, вследствие чего структура базы согласована с уровнями управления – Компания – Общество – Управления – Отделы – Сотрудники [5]. Данный формат построения позволяет обеспечить связанность и иерархию знаний, хранящихся на всех уровнях. Согласно Е.А. Белиной, база знаний учреждения рассматривается как инструмент повышения эффективности рабочего времени и уровня управления персоналом в условиях дистанционной работы [2]. В условиях филиальной сети или удаленной работы база знаний становится необходимым инструментом для передачи актуальных сведений и поддержания общей информированности об изменениях в учреждении. При соблюдении таких условий как уникальность статей, актуальность данных и наличие архивных сведений, база знаний становится инструментом экономии времени и поддержания вовлеченности сотрудников в процессы учреждения.

Согласно С.Л. Александрову, для определения наиболее значимых разделов используется аудит знаний – форма выявления и оценки знаний, соответствующей целям организации и служащей объективным методом проверки успешности инвестиций в менеджмент знаний [6]. Аудит знаний позволяет выделить наиболее успешный опыт исполнения поручений, структурировать и передать знание как сотрудникам, проходящим первичную адаптацию, так и специалистам смежных подразделений. В процессе проведения аудита производится формализация требований к различным процессам в учреждении – планируемому результату при исполнении повторяющихся поручений, требования к компетенциям различных специалистов и каналы получения информации, наборам нормативно-правовых актов, используемых в сфере деятельности учреждения. Формализация требований к компетенциям в процессе развития базы знаний является ключевым компонентом формирования карт компетенций – инструмента адаптации и развития персонала. О.С. Артамонова отмечает положительный эффект формирования и развития базы знаний на повышение уровня компетенций сотрудников учреждения за счет систематизации имеющихся знаний и повышения доступности для персонала [7].

С введением Федеральным законом от 09.11.2024 №381-ФЗ в Трудовой кодекс РФ статьи 351.8, определяющей особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда, а также утверждением Распоряжением Правительства РФ от 21 мая 2025 года №1264-р Концепции развития наставничества в России до 2030 года и плана мероприятий по её реализации, совершенствование корпоративных баз знаний становится наиболее актуальной для

наставников задачей, влияющей на результативность работы учреждения [8, 9]. Как инструмент наставника при работе с наставляемыми база знаний выполняет следующие задачи:

- Систематизация актуальных инструкций о выполнении текущих поручений;
- Предоставление методических материалов по компетенциям, присущим сотрудникам учреждения;
- Стимулирование интереса к существующим задачам за счёт возможности самостоятельного дополнения знаний на основе успешного опыта.

Формат базы знаний, применимой для наставничества незначительно отличается – предполагается формирование страниц и разделов, посвященных определенным тематикам и поручениям, сформированных таким образом, чтобы отвечать на наиболее часто возникающие у наставляемых вопросы (либо устранять предполагаемые вопросы превентивно). База знаний, применяемая для наставничества должна давать исчерпывающие ответы на вопросы для стандартного сотрудника:

На уровне организации: **«Где я работаю?»** - описание учреждения, содержащее устав, основные регламентирующие документы, контакты подразделений и диаграмму структуры учреждения;

На уровне направления: **«Какова моя роль в учреждении?»** - подробное описание направления работы подразделения сотрудника, влияния работы управления/отдела на достижение целей учреждения;

На уровне сотрудника как исполнителя: **«Зачем я выполняю свою работу?»** - перечень наиболее часто повторяющихся задач, плановых поручений, ссылки на нормативно-правовые акты; **«Как мне выполнять мою работу?»** - подробное описание поручений с пошаговыми инструкциями, ссылающимися на предыдущие результаты исполнения поручений; **«Как выглядит результат моей работы?»** - ссылки на результаты работы внутри компании, новостные заметки из средств массовой информации, проекты приказов; **«Каковы мои перспективы развития?»** - ссылки на возможности развития сотрудника внутри учреждения, карты компетенций и описание горизонтального и вертикального роста.

Корректно сформированная база знаний становится связующим звеном между всеми процессами в учреждении, начиная с первого дня работы сотрудника, заканчивая повышением в должности или прохождением выходного интервью. Связь наполнения базы знаний с такими инструментами наставничества как инструктирование, обратная связь и карты компетенций отражено на рисунке 1.

Формирование базы знаний учреждения напрямую

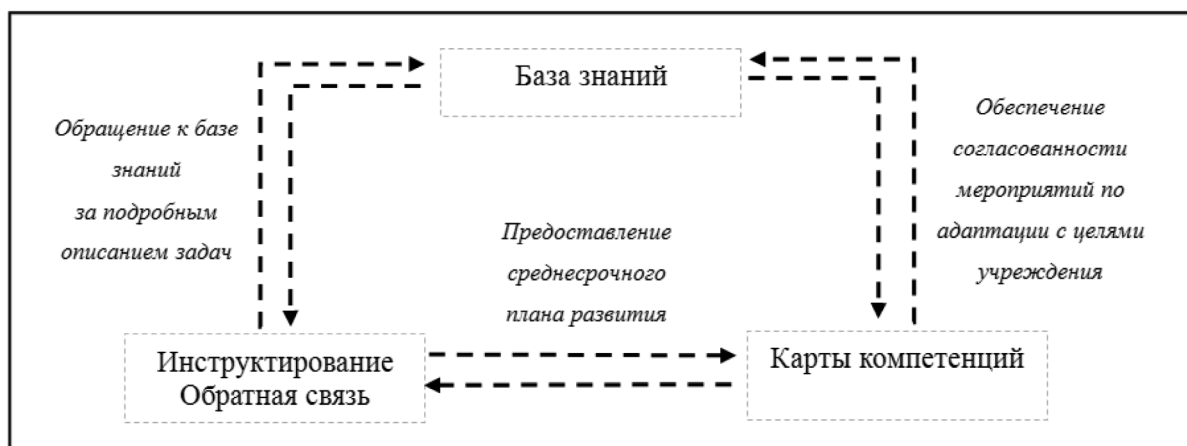


Рис. 1. Связанность инструментов наставничества при организации мероприятий по адаптации  
Составлено автором

влияет на первичную и вторичную адаптацию сотрудников. Структурированные в процессе аудита знаний данные позволяют формировать целостное восприятие направления у новых сотрудников, устраняя пробелы в знаниях при условии их перехода в учреждение из компании другой отрасли. Структурированная нормативная база позволяет сократить время на поиск и анализ документации, повышая вовлеченность новичков на самых ранних этапах адаптации, при этом оставляя достаточную степень самостоятельности при изучении материалов. При возникновении затруднений в выполнении поручений сотрудник вправе обратиться к базе знаний, имеющую подробные инструкции и примеры выполненных работ, либо создать собственную инструкцию при столкновении с ранее не решавшейся задачей, что приводит к дополнительному ощущению вовлечения в результат учреждения [10]. Для сотрудников, проходящих вторичную адаптацию (уже действующих сотрудников учреждения, обучающихся новым навыкам по своему направлению работы или проходящим переподготовку), база знаний выступает инструментом дообучения [11]. Кроме того, важным моментом остаётся сохранение интеллектуального капитала учреждения – даже при увольнении опытного специалиста, его опыт и знания остаются в инструкциях и методических материалах, что позволяет поддерживать высокий уровень исполнения поручений заменяющим сотрудникам.

Сам процесс наполнения базы знаний влияет так же и на наставника, требуя от него структурированного описания собственных действий и знаний, что приводит к переносу с позиции «неосознанной компетенции» - зачастую указываемого в литературе уровня «мастерства», при котором специалист совершает корректные действия не задумываясь о том, какие конкретные действия совершает и зачем, в «осознанную компетентность» - состояние, при котором специалист может пошагово и подробно описать правильный алгоритм действий [12]. Данный перенос оказывает положительный эффект на

наставника за счёт рефлексии над собственными действиями при формировании инструкций и пособий, в процессе которого могут быть пересмотрены или усовершенствованы определенные алгоритмы, а также на наставляемого, получающего проверенный и подтвержденный успешный опыт выполнения поручений, сокращающий период адаптации на рабочем месте и количество ошибок, совершаемых наставляемым в процессе обучения. Критичным моментом остаётся необходимость соблюдения баланса между соблюдением инструкций и свободой действий наставляемого, что позволяет нарабатывать собственный опыт и совершать ошибки «в тепличных условиях», находясь под руководством опытного наставника и имея возможность использовать корпоративную базу знаний для самостоятельного изучения.

Результат наполнения базы знаний зависит от целей её использования – при организации адаптации сотрудников через систему наставничества, база знаний становится удобным педагогическим инструментом наставника, обеспечивающим его фондом оценочных средств, планами развития сотрудников на различных этапах карьерного продвижения, а также актуальными методическими материалами, с помощью которых возможна оценка текущих компетенций наставляемых.

Примером наполнения корпоративной базы знаний может послужить база знаний Корпоративного университета Транспортного комплекса – учреждения, образованного в рамках формирования Единой системы профориентации, обучения, оценки и развития персонала Транспортного комплекса города Москвы. Учреждение оказывает образовательные услуги по профессиональному обучению и переподготовке рабочих, служащих транспортного комплекса, проводит аттестации и экзаменационные подготовки, взаимодействуя с различными государственными организациями города Москвы, такими как ГУП «Московский метрополитен», ГКУ «Организатор

перевозок», АНО «Ведомственная охрана Правительства Москвы», и других. Система наставничества Корпоративного университета победила в конкурсе «Лучшие практики наставничества – 2024», организованном Министерством экономического развития Российской Федерации, при этом в учреждении оказываются образовательные услуги по профессиональному обучению по программам повышения квалификации наставников на производстве.

База знаний Корпоративного университета Транспортного комплекса содержит информацию как для наставников, так и для наставляемых – учебные пособия для водителей транспортных средств разных категорий, методические пособия по стандартам обслуживания пассажиров, пособия по устройству и техническому обслуживанию различного транспорта, а также пособия по формированию компетенций. Данные пособия содержат подробное описание рабочих ситуаций, стандартов и требований к сотрудникам московского транспорта, разборы наиболее часто совершаемых ошибок, а также инструкции по поведению в различных ситуациях.

Наличие базы знаний как части системы наставничества позволило разработать развитую систему адаптации сотрудников, совмещающую теоретическую подготовку и практику без отрыва от рабочего места, по результатам самообследования, в 2023 году 213 человек прошло подготовку по программам наставничества в стенах Корпоративного университета [13]. К результатам внедрения системы наставничества относят значительное снижение количества нарушений, допущенных ма-

шинистами электропоезда.

### Заключение

Формирование базы знаний является формой сохранения и развития человеческого капитала, позволяет структурировать знания сотрудников учреждения, находившихся в разрозненном виде, формировать подробные обучающие материалы и снижает сроки адаптации персонала за счет наличия ответов на наиболее часто задаваемые вопросы. Как инструмент наставничества база знаний выступает как связующее звено между всеми процессами адаптации персонала, влияя при этом как на компетентность наставляемых на начальных этапах, так и поддерживая уровень знаний наставников по направлениям деятельности. Предложенный формат структурирования базы знаний путем формирования ответов на наиболее значимые возникающие вопросы оказывает влияние как на создание инструкций и методических материалов по основным направлениям работы учреждения, так и на формализацию требований к компетенциям специалистов, что приводит к снижению затрат на формирование карт компетенций сотрудников. Выделение формирования базы знаний учреждения в отдельную функцию наставников на рабочем месте может способствовать определению и институционализации должностных обязанностей сотрудников направления наставничество. Материалы исследования могут быть использованы для формирования структуры корпоративных баз знаний учреждений, а также для дальнейшего изучения инструментария наставничества.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Пучкова, А.А. Особенности создания корпоративных баз знаний на производственных предприятиях / А.А. Пучкова, А.А. Ветрова // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – № 1(21). – С. 157-162. – EDN PZKYVT.
2. Белина, Е.А. Роль корпоративной базы знаний организации в управлении персоналом / Е.А. Белина, Л.С. Бабынина // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2023. – Т. 2, № 2(5). – С. 74-82. – EDN LOPOAM.
3. Сиговцев, Г.С. LCMS для обучения персонала на основе корпоративной базы знаний / Г.С. Сиговцев, И.О. Семенов, М.А. Чарута // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2015. – Т. 11, № 1. – С. 135-140. – EDN VBPXYF.
4. Гапоненко, А.Л. Управление знаниями: как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова; А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – Москва: Эксмо, 2008. – (Полный курс MBA =). – ISBN 978-5-699-26534-3. – EDN QSYHXV.
5. Муксимов, П.В. Поддержка принятия стратегических решений на предприятии трубопроводного транспорта нефтепродуктов с использованием корпоративной базы знаний / П.В. Муксимов // Электронный научный журнал Нефтегазовое дело. – 2007. – № 1. – С. 20. – EDN RPEZRV.
6. Александров, С.Л. Внутренний аудит знаний организации / С.Л. Александров // Компетентность. – 2022. – № 7. – С. 26-36. – DOI 10.24412/1993-8780-2022-7-26-36. – EDN XZVUUU.
7. Артамонова, О.С. Знания как фактор развития системы менеджмента качества в условиях цифровой экономики / О.С. Артамонова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2019. – Т. 12, № 6. – С. 49-59. – DOI 10.18721/JE.12604. – EDN MFSLYO.
8. Закон Российской Федерации «Федеральный закон от 09.11.2024 N 381-ФЗ «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации»» от 09.11.2024 № N 381-ФЗ // Собрание актов Президента и Правительства Российской Федерации.
9. Распоряжение Правительства РФ от 21.05.2025 N 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации».
10. Казаков, Н.П. Инструктирование как инструмент наставничества в государственных учреждениях: результаты эмпирического исследования / Н.П. Казаков // Современное профессиональное образование. – 2025. – № 5. – С. 23-26. – EDN BWCSUF.

11. Казаков, Н.П. Обеспечение адаптации сотрудников в государственных учреждениях в процессе организации системы наставничества / Н.П. Казаков // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. – 2025. – № 6-3. – С. 77-82. – DOI 10.37882/2223-2982.2025.6-3.13. – EDN ZUQVFI.
12. Родиков, А.С. Понятие об осознанной и неосознанной компетентности руководителя в европейских образовательных моделях / А.С. Родиков // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2010. – № 125. – С. 217-226. – EDN NCBDZZ.
13. Посадский, А.В. Психолого-педагогическая подготовка наставников эксплуатационных служб ГУП «Московский метрополитен» в Корпоративном университете Транспортного комплекса / А.В. Посадский // Психология образования в поликультурном пространстве. – 2023. – № 2(62). – С. 83-90. – DOI 10.24888/2073-8439-2023-62-2-83-90. – EDN LCZAVQ.

---

© Казаков Никита Петрович (KazakovNPJob@gmail.com).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»