

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

*Одеський національний економічний університет, Одеса, Преображенська
8, 65029*

Стаття присвячена висвітленню питань щодо особливостей управління знаннями у сучасних організаціях. Розкрито чинники, що протидіють ефективному впровадженню системи управління знаннями. Надано рекомендації щодо ефективного впровадження та розповсюдження практики управління знаннями в організації.

Ключові слова: знання, мотивація співробітників, управління знаннями.

У сучасному світі, що характеризується динамічною економікою, посиленням процесів глобалізації та високим ступенем невизначеності ведення бізнесу, знання стають ключовим ресурсом організації, тому що дозволяють компаніям адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища.

Цілеспрямоване використання та удосконалення організаційних знань в компаніях вивільняє величезні потенціали економії ресурсів виробництва, які не можуть бути отримані за допомогою традиційних механізмів управління. Тому для досягнення стійкої конкурентної переваги компаніям необхідно розвивати свої здібності створювати і використовувати організаційні знання.

У той же час потенціал реалізації можливостей управління знаннями для розвитку компаній залишається значною мірою не розкритим. Це пояснюється тим, що в даний час не в повній мірі розроблені практичні підходи в рамках управління знаннями, що дозволяють реалізовувати комплексні програми управління знаннями в компаніях. Актуальною є вироблення рекомендацій щодо вдосконалення управління знаннями в компаніях для підвищення результативності їх діяльності. Все це визначило актуальність обраної теми дослідження.

Отже, актуальність дослідження зумовлена потребою в подальшому

вивченні формування системи управління знаннями, а також особливостей її впровадження на підприємстві, що дозволить, по-перше, уточнити специфіку управління знаннями на мікрорівні, по-друге, розробити алгоритм управління знаннями.

До найбільш авторитетних досліджень у галузі загальної теорії управління знаннями можна віднести таких авторів як Т. Давенпорт, М. Ерл, К. Вііг, К. Арджиріс, Л. Прусак, К.А.Свейбі, П. Сенге, Д. Тис, Дж.Бр. Куїнн, М. Зак.

У розвитку управління знаннями найбільших успіхів досягли зарубіжні вчені та практики менеджменту: І. Нонака, Х. Такеучі, Е. Брукінг, У. Букович, Кр. Коллісон, Т.М. Коулопулос, Дж. Парселл, Т. Стюарт, Е. Уїллер, Р. Уільямс, К. Фраппаоло, Дж. Харрінгтон, Л. Едвінссон.

Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених питанням управління знаннями, обрану для дослідження тему можна вважати недостатньо розробленою.

Вперше термін «управління знаннями» було використано у 1986 р. у виступі Карла Віга на конференції ООН, у контексті ІТ-рішень, спрямованих на збереження, структурування, аналіз, пошук звітів, аналітичних записок та інших документів з описанням певного успішного досвіду в галузі або в самій компанії.

На даний час, незважаючи на те, що з часу першого використання поняття управління знаннями пройшло майже 25 років єдиного визначення даного поняття не існує, що можливо обумовлюється багатогранністю даного процесу. У науковій літературі можна знайти найрізноманітніші визначення поняття управління знаннями.

Так В. Р. Буковіца та Р. Л. Уільямса дають таке визначення: «управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи». Інтелектуальні чи засновані на знаннях активи у даному визначенні трактуються як те, що міцно пов'язане з людьми або впливає з організаційних процесів, систем і культури і має стосунок до іміджу організації, особистих знань працівників, інтелектуальної власності, ліцензій, а також таких структур, пов'язаних зі знаннями, як банки даних, технології, що використовуються як всередині організації, так і за її межами. Д. Ж. Скірме вважає, що управління знаннями — це «чітко

окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації». В свою чергу Р. Руглес стверджував, що «управління знаннями може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею». Автор Марей І. Дженекс, головний редактор «Міжнародного журналу з управління знаннями», президент Фундації управління знаннями та асоційований професор Державного університету Сан Дієго, Каліфорнія, США дає наступне визначення управління знаннями: «Управління знаннями – це практика вибіркового застосування знань з нагромадженого досвіду прийняття рішень для теперішньої та майбутньої практики прийняття рішень з конкретною метою – покращення організаційної ефективності» [5].

Найбільш повним, на наш погляд, є визначення надане Марінічевою М. К.: «Управління знаннями – створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти рішенням стратегічних і тактичних завдань ... принцип чотирьох Н: створення умов, за якими необхідні люди зможуть отримувати необхідну інформацію та знання в необхідний час для виконання необхідних завдань» [3, с. 19].

Організація функціонує за допомогою реалізації діяльності складових її індивідів, тобто їх запасів знань. Ми визначаємо поняття «знання організації» як сукупність запасів знань складових її індивідів і об'єктивованих результатів діяльності організації (у вигляді регламентів, посадових інструкцій, описів процесів, звітів, баз даних, об'єктивувати елементів організаційної культури, патентів і ліцензій).

Крім того, працівників організації ми розглядаємо як творців, користувачів і розповсюджувачів організаційних знань. При прийомі на роботу слід враховувати ступінь кореляції запасу знань індивіда-кандидата і організаційних цілей, що реалізується при відборі резюме і співбесіди

В цілому організаційні знання відображають унікальний досвід взаємодії організації із зовнішнім середовищем, а також взаємовідносин працівників всередині організації.

Між організаціями виникає нерівність, що заснована на різниці в кількості і якості наявних в їх розпорядженні знань, а також у кваліфікації менеджера як особи, що регулює застосування знань. Організації конкурують за володіння знаннями (індивідами та іншими носіями), а також технікою і технологіями роботи з ними.

Все сказане вище дає нам підставу стверджувати, що саме знання в даний час визначають діяльність організації. Звідси можна зробити цілком закономірний висновок про те, що знання та пов'язані з ним процеси і явища підлягають в рамках трудової організації обов'язковому управлінню.

Управління знаннями дає можливість підприємству трансформувати свій інтелектуальний капітал в матеріальні цінності і дохід, перетворюючи організаційні, технічні та культурні складові діяльності підприємства в процесі обміну знаннями між співробітниками, підрозділами, іншими підприємствами.

Мета управління знаннями полягає в тому, щоб об'єднати знання, накопичені підприємством (людський і структурний капітал), зі знаннями споживача (споживчий капітал) і використовувати їх для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Об'єктивними причинами створення системи управління знаннями на підприємстві є необхідність систематизації зростаючого потоку інформації та даних в умовах інноваційного середовища та глобалізації економіки, підвищення якості обслуговування і ступеня задоволення споживачів, зниження трансакційних і загальних витрат.

До суб'єктивних причин відносяться збереження та актуалізація знань співробітників, скорочення термінів прийняття управлінських рішень, наступність знань.

Формування та впровадження системи управління знаннями на підприємстві - це тривалий і трудомісткий процес, що умовно має складатися з наступних етапів: рис. 1

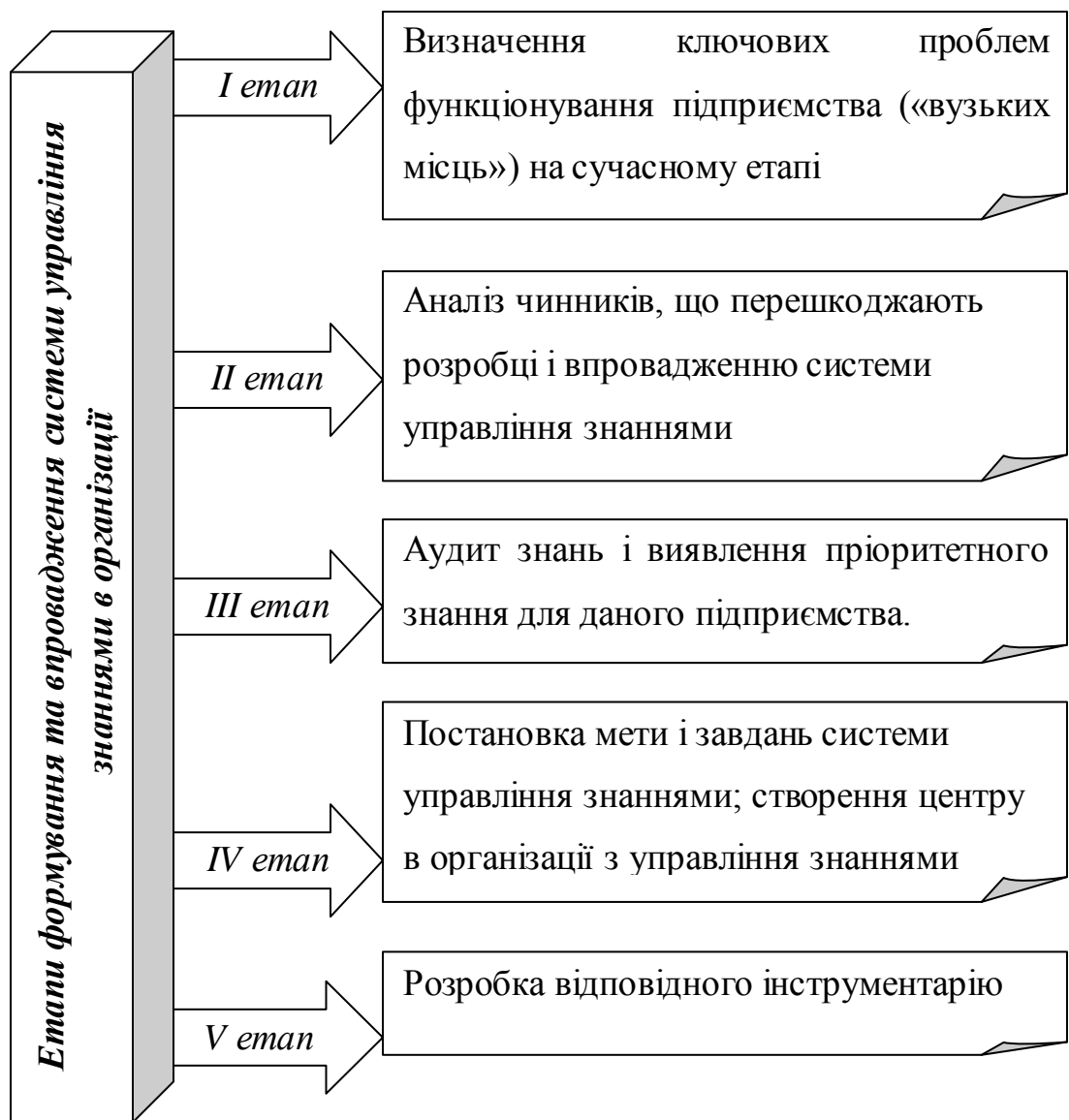


Рис.1 Етапи формування та впровадження системи управління знаннями в організації

Чинники, що протидіють ефективному управлінню знаннями в організації наведено на рис. 2

Виявлені чинники дозволили автору статті зробити рекомендації з підвищення ефективності управління знаннями в компанії. В якості основних інструментів управління знаннями ми виділяємо організаційне навчання, спільноти практики, наставництво, сторітеллінг, «розбір польотів».

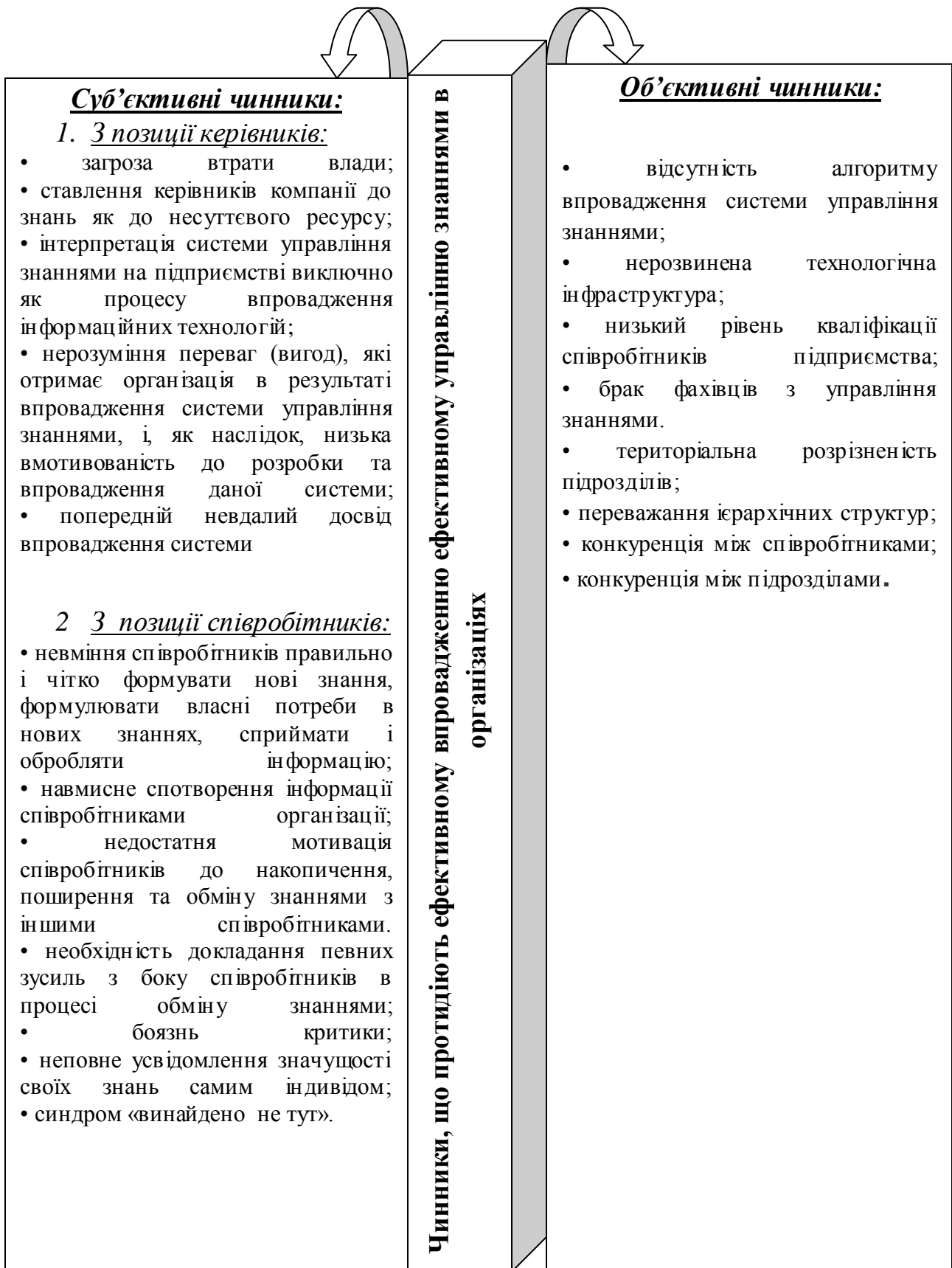


Рис. 2 Чинники, що протидіють ефективному впровадженню ефективного управлінню знаннями в організаціях

Організаційне навчання з використанням сучасних технологій є одним з основних інструментів управління знаннями. При цьому поширена останнім часом практика створення корпоративних університетів сприяє не тільки обміну знаннями між співробітниками, але і підтримки та розвитку корпоративної культури і цінностей організації.

Співтовариства практики є важливим засобом розвитку стратегічних галузей знань організації. Спільноти практики являють собою групу людей, які поділяють спільний інтерес, проблемну область або захоплення чимось і поглиблюють свої знання і досвід у цій галузі через взаємодії на постійній основі. Учасники спільнот практики отримують нові знання натомість витраченого часу, допомогу при вирішенні виникаючих у процесі роботи питань, можливість обговорення ідей з колегами, що мають досвід у тій же області, і зміцнення довірчих відносин у професійному середовищі.

Крім того вважаємо, що для переведення неформалізованих особистих знань співробітників в формалізовані організаційні (соціалізації знань) ефективними є такі інструменти управління знаннями як наставництво і сторітеллінг.

У процесі наставництва досвідчені члени організації можуть допомогти початківцям інтерпретувати події, зрозуміти технології та бізнес-процеси, сприйняти цінності і норми організації. Для забезпечення передачі знань між поколіннями співробітників необхідно вбудувати наставництво в корпоративну культуру організації і вирішити питання, як трансформувати програму заохочення, щоб наставництво винагороджувалося і вважалося цінним внеском в успіх компанії.

Сторітеллінг - це метод передачі експертних знань через докладні розповіді про минулі діях керівництва, взаємодії співробітників або про якісь події, які зазвичай передаються в організації неофіційно.

Вважаємо, що історії, які передають або ілюструють системи управління та цінності компанії, будуть з більшою ймовірністю прийматися на віру і використовуватися співробітниками

Суть методу «розбору польотів» полягає в тому, що з учасниками проекту, або потрапили в критичну ситуацію, або, навпаки, успішно виконали роботу, проводиться нарада з метою виявлення і збору нових знань і навичок, отриманих в рамках роботи над цим проектом. Цей метод дозволяє одночасно передавати, створювати, формалізувати і зберігати знання, і навчати співробітників навичкам групової роботи.

Підкреслимо, що запропоновані інструменти управління знаннями здебільшого використовуються для управління неявними знаннями, крім організаційного навчання, за допомогою якого традиційно співробітникам передаються як явні, так і неявні знання. Організаційне навчання є найбільш поширеним способом обміну знаннями в компаніях, на відміну від спільнот практики, методів сторітеллінга і «розбору польотів», які поки незначно поширені у вітчизняних організаціях. При цьому, саме спільнот практики, сторітеллінг і «розбір польотів» не вимагають великих фінансових витрат для впровадження, а швидкий позитивний ефект від їх застосування здатний мотивувати співробітників організації до їх використання. На думку автора, мотивація повинна бути спрямована на стимулювання персоналу до самостійного пошуку, придбання та добровільному обміну знаннями. Необхідно також стимулювати освоєння нових знань шляхом самонавчання, пошуку, збору корисної інформації із зовнішніх і внутрішніх джерел, її інтеграцію в систему загальних знань організації. Крім матеріального стимулювання, що включає премії, подарунки, поліпшення соціального пакета, додаткові відгули, можуть використовуватися такі методи як присвоєння звань (дошка пошани), грамот, подяк.

Також при бажанні співробітника підвищувати кваліфікацію можлива оплата підприємством різних додаткових навчальних заходів (тренінгів, семінарів, курсів, конференцій), членства співробітників в різних професійних організаціях.

Вважаємо, що мотивувати співробітників до обміну знаннями в компанії будуть наступні фактори: наявність чітких цілей для створення, збереження і обміну знаннями; організація процедур управління знаннями; можливість підвищення статусу в очах колег за рахунок участі в процесах управління знаннями; розпорядження безпосереднього керівництва;

залежність кар'єрного росту від ступеня залученості в процес управління знаннями.

Таким чином, управління знаннями націлене на виявлення, збереження та використання наявної інформації, досвіду і кваліфікації співробітників для підвищення якості обслуговування клієнтів та адаптації діяльності підприємства до мінливих ринкових умов.

Впровадження програми управління знаннями в сучасних організаціях дозволить знизити витрати організації за рахунок поліпшення обміну досвідом для географічно віддалених один від одного підрозділів, забезпечить повторне застосування ідей та кращих практик при вирішенні проблем, запобіжить втрати критично важливих для компанії знань і вчинення однакових помилок. Ефективне управління знаннями знизить ризики ведення бізнесу і поліпшить якість і швидкість прийняття управлінських рішень, а також сприятиме інноваційної активності.

Таким чином, реалізація програм управління знаннями підвищить ефективність прийняття управлінських рішень, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності організацій.

Література

1. Гапоненко А. Л. Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал [Текст] / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
2. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями: Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями [Текст] / К. Джанетто, Э. Уилер / Пер. с англ. Е. М. Пестеревой. – М.: Добрая книга, 2005. – 192 с.
3. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
4. Румизен М. К. Управление знаниями: Пер. с англ. / м. К. Румизен. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель»; 2004. – XVIII, 318 с.
5. Murray E. Knowledge Management// Jennex International Journal of Knowledge Management. – 2003.– № 6. – p. 32

