

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПЕРЕДУМОВА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Бикова А.Л., Лобза А.В.

Університет митної справи та фінансів

Стаття окреслює окремі теоретичні підходи до управління знаннями персоналу організації, що є безумовною перевагою у досягненні високого рівня конкурентоздатності останньої. Саме знання на сьогодні є одним з найголовніших ресурсів будь-якої діяльності, яким володіє грамотно підготовлений компетентний персонал організації. Управління знаннями розглядається як окремий вид управлінської діяльності, визначаються задачі відділу людських ресурсів у цьому процесі. Розглядаються підходи до навчання персоналу у організації, що самонавчається.

Ключові слова: знання, управління знаннями, knowledge chain – «ланцюжок знань», інтелектуальні брокери, організація, що самонавчається.

Постановка проблеми. Сучасні організації постійно знаходяться у ритмі конкурентної боротьби за ринки збуту власної продукції чи надання послуг. Вони витримують неабиякий тиск з боку конкурентів щодо залучення у організацію найбільш компетентних працівників, а потім створення умов для забезпечення підтримки цих компетенцій через управління знаннями персоналу. Все це вимагає спеціального підходу до стратегії та структури організації, системи комунікацій та кадрової політики. Саме тому фахівці у сфері управління персоналом мають володіти системними знаннями з теорії та практики управління знаннями працівників організації.

Актуальність дослідження полягає у вивченні сучасних ефективних форм та методів управління знаннями персоналу організації, їх вдосконалення в конкретних організаціях та умовах.

Аналіз останніх досліджень. До фахівців, які займаються вивченням системного бачення управління знаннями персоналу організації та механізмів удосконалення цього процесу, належать такі класики менеджменту, як: М. Армстронг, К. Віг, П. Друкер, І. Нонака та Х. Такеучі, П. Сенге, Ф. Блекер, Х. Скарбороу, М. Хансен, Р. Грант. Вагомий внесок у розробку питань управління знаннями здійснили сучасні науковці: А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова, М.К. Мариничева, В.А. Дресвянніков, Г.В. Задорожний, В.Л. Іноземцев, В.А. Савченко та інші. У працях цих авторів питання управління знаннями досліджене досить ґрунтовно, однак, дискусійними залишаються окремі теоретичні та практичні проблеми формування дієвої системи підтримання високого рівня компетенцій персоналу для забезпечення високоєфективної та конкурентоспроможної діяльності організації в цілому.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення будь-якого виду діяльності (ведення бізнесу, надання послуг тощо) вимагає залучення певних ресурсів. До найбільш затребуваної групи ресурсів, як правило, відносять наступні: споруди та будівлі, обладнання, сировину та матеріали, технології, інформацію, кошти (капітал), клієнтів (споживачів) і звичайно ж персонал (людей). Люди – найголовніший ресурс, тому що без персоналу не запрацюють станки, не будуть створюватися продукти праці, оновлюватися технології. І все відбувається завдяки тому, що саме людина має здібності до отримання нових знань, застосовуючи які, виробляє певні

навички, удосконалюючи їх та набуваючи певного досвіду. Тому, управляючи людиною, ми здійснюємо управління його знаннями, навичками, досвідом. Адже задачі управління бізнесом – це, у першу чергу, задачі будь-якого управління знаннями працівників (персоналу), отже, це складний процес, що вимагає складної управлінської діяльності. Саме тому сучасний світ, а у першу чергу це звичайно стосується бізнесу чи діяльності будь-якої організації, розглядає знання як ще один з найважливіших ресурсів. І, як будь-яким ресурсом, знаннями необхідно управляти ефективно. Як значають фахівці у сфері менеджменту [1, с. 185], нічого нового в управлінні знаннями немає – воно пов'язане з накопиченням досвіду, розумінням процесів, методик і операцій та обміном цим досвідом і знаннями. У сучасному менеджменті навіть виокремлюють новий вид управлінської діяльності – knowledge management – управління знаннями. Поняття «управління знаннями» у 1986 році ввів Карл Віг [2, с. 371].

Спочатку управління знаннями розглядалося як сфера, що має відношення лише до тих галузей і виробництв, для яких характерні так звані високі технології, виготовлення нових зразків продукції безпосередньо на базі конкретних наукових досліджень і технічних розробок, технологічні новації. Однак практика спростувала такий вузький підхід, довівши, що не може бути галузей, виробництв і компаній, які не використовують інтелектуальні ресурси при виготовленні продукції, наданні послуг і в самих методах управління. Інноваційні процеси – це неодмінна умова розвитку всіх сфер діяльності в епоху технологічної та інформаційної революцій.

Сьогодні фахівці дають різні визначення управлінню знаннями, але найприйнятнішим, на наш погляд, можна запропонувати узагальнення Майкла Армстронга: «Управління знаннями має на увазі перетворення ресурсів знань шляхом виявлення підходящої інформації і її подальшого розповсюдження таким чином, щоб вона засвоювалася» [1, с. 186].

Важливо розуміти, що знання ґрунтуються, перш за все, на окремих даних (відомостях). Безпосереднє відношення до знань має і інформація, але відомості та інформація – це ще не знання. Необхідно розуміти відмінність усіх цих понять:

• **дані** – це цифри чи факти, з яких будуються інформація і знання, вони вирвані з контексту

і внаслідок цього не можуть бути відразу використаними;

- **інформація** – це дані, які вміщені в певний контекст, що інтерпретує їх, і у такий спосіб робить їх цінними; це дані, які оброблені з точки зору значущості для працівників, – інформація знаходиться в розпорядженні кожного, хто має право доступу до неї; як писав П. Друкер, «інформація – це дані, наділені значенням і метою» [3, с. 46];

- **знання** – це структурована інформація, яка має відношення до конкретної ситуації, служить керівництвом до дії, вона плідно використовується; знання являють собою особистий досвід, часто не мають речового відображення і можуть бути невлотливими – їх складно зберігати, кодувати і поширювати [1, с. 187].

Суттєву різницю між знаннями та інформацією Карл Віг – автор терміну «управління знаннями» – трактує так: «Знання складаються з істин і уявлень, точок зору і концепцій, суджень і припущень, методологій і ноу-хау. Ми накопичуємо знання, організуємо їх, інтегруємо і зберігаємо протягом довгого часу, для того, щоб застосувати їх до конкретних ситуацій або проблем. Інформація складається з фактів і даних, що описують окрему ситуацію чи проблему. Ми послідовно застосовуємо знання для інтерпретації наявної інформації по окремій ситуації і для прийняття рішення про те, як до неї підходити» [2, с. 371].

Поняття інформації та знань часто ототожнюються, тому що не всі уявляють чітку різницю між ними. Однак інформація має безпосереднє відношення до знань. Можна навести ланцюжок або алгоритм послідовних кроків від даних до знань: дані (що ми маємо?) – розуміння або інформація про ці дані (що це значить, як ми це розуміємо?) – знання (що треба робити у конкретній ситуації?). Тому можна стверджувати, що знання – це організований зміст даних (відомостей) та їх значень, які передбачають певні визначені конкретні дії.

Як стверджують І. Нонака та Х. Такеучі [4, с. 320], знання можуть бути явними або невираженими.

Явні знання – це ті, які ми можемо записати, повідомити комусь, навчити ним когось, ввести у базу даних, тобто це знання, що вже відомі та їх не потрібно створювати (наприклад, менеджер з персоналу знає точно алгоритм дій у разі проведення підбору та відбору персоналу за певними компетенціями ми, або наставник точно знає, як послідовно ввести закріпленого новачка у виробничу та соціальну сферу організації тощо).

Невиражені знання – це ті, що існують у головах, у думках людей, їх складно висловити у письмовому вигляді, вони отримуються лише завдяки власному практичному досвіду. І головним в управлінні знаннями є напрацювання здібностей перетворення невиражених знань у знання явні.

Визначають також знання формалізовані та неформалізовані. Знання формалізуються, коли визначають їх точність, занотуючи в будь-якому вигляді: на папері, відео- чи аудіоносіях тощо. Неформалізовані знання можуть знаходитися у пам'яті людей чи організацій, можуть вільно передаватися іншим.

Формалізовані знання мають певні переваги перед неформалізованими та невираженими. Адже точне визначення, знання може бути представлено у вигляді таблиці, графіка, тексту, системи, тому його можна інтерпретувати та застосувати, створюючи нові знання у вигляді тверджень та висновків. А неформалізоване знання має лише бути формалізованим, аби не було втраченим, як це часто відбувається з багатьма хорошими ідеями, що забуваються, якщо їх не занотувати. Джерелами неформалізованих знань є персонал організації, споживачі та клієнти – усі, хто так чи інакше має відношення до конкретної організації.

Управління знаннями уявляє собою процес передачі знань тими, хто їх має, тобто володіє ними, тим, хто їх потребує, для кого знання є вкрай необхідними для виконання певних виробничих процесів. Таким чином, ефективне управління знаннями персоналу організації має на меті створення прибутку для організації, а значить це може призвести до поліпшення якості життя персоналу, задоволеності потреб клієнтів та акціонерів, безсумнівно може забезпечити конкурентоздатність такої організації.

Управління знаннями персоналу включає п'ять фундаментальних процесів:

- створення – результатом є нові знання співпрацівників організації;
- пошук – пошук та представлення неявних знань у явній формі, що робить можливим збір індивідуальних знань кожного з членів організації для колективного використання;
- систематизація – класифікація особливо важливих для виробничого процесу знань з метою їх подальшого цілеспрямованого набуття, підтримка цілісності даних через дотримання відповідних процесів;
- доступ – дії, завдяки яким знання надаються конкретним користувачам (персоналу, клієнтам та акціонерам);
- використання – застосування знань у процесі виконання виробничих процесів, надання послуг, або інших дій, прийнятті рішень та реалізації можливостей.

Таким чином, у системі управління знаннями виділяють три основні компоненти: персонал організації (люди), виробничі процеси та застосовувані технології. Саме люди – персонал організації, у першу чергу, відіграє основну роль у набутті, збагаченні та трансфері інформації і керівництво організації має це розуміти. Люди отримують, генерують та передають знання, вони, використовуючи накопичений досвід, покращують умови досягнення потенційного успішного результату діяльності на основі нововведень. Для підтримки людини у роботі над інноваціями і прагненні до прогресу необхідна певна технологічна інфраструктура, що забезпечуватиме умови для пошуку, розповсюдження та поширення знань.

Відділ людських ресурсів або департамент з управління персоналом будь-якої організації може внести значний вклад в управління знаннями, тому що знання розповсюджуються людьми і серед людей. А у обов'язки кадрових служб входить функції щодо гарантованого отримання і утримання інтелектуального капіталу, який їй необхідний. Саме підбір найбільш компетентних фахівців (що є однією з головних функцій ка-

дрових служб організації) для виконання виробничих процесів забезпечує конкурентоспроможність організації.

Армстронг М. наводить десять способів, завдяки яким відділ людських ресурсів може внести свій вклад в управління знаннями в організації [1, с. 191]:

1. Сприяти розвитку відкритої культури (коли люди працюють з почуттям прихильності, згуртованості та взаємодовіри) в організації, завдяки якій розповсюдження знань відноситиметься до цінностей та норм.

2. Підтримувати атмосферу прихильності та довіри.

3. Проводити консультації з побудови та розвитку організацій, які сприятимуть розповсюдженню знань через мережі соціальних взаємовідносин, спільноти практиків (групи працівників зі спорідненими чи спільними інтересами у роботі) та роботи у групах.

4. Проводити консультації по стратегіях, пов'язаних з ресурсами, і забезпечувати їх на практиці; гарантувати, що цінні працівники, які здатні вносити вклад у розвиток і розповсюдження знань, будуть залучені та утримані в організації (організація в них зацікавлена).

5. Проводити консультації, присвячені тому, як мотивувати працівників ділитися знаннями і винагороджувати тих, хто це робить.

6. Сприяти розвитку процесів управління показниками праці, в центрі уваги яких є розвиток та розповсюдження знань.

7. Розвивати процеси організаційного та індивідуального навчання, котрі будуть створювати знання і сприяти їх розповсюдженню.

8. Створювати та організовувати діяльність робочих груп, проведення нарад, семінарів і симпозіумів, що забезпечуватимуть можливості розповсюдження знань на основі підходу «людина – людина».

9. Застосовуючи інформаційні технології, розробляти системи оволодіння та, наскільки це можливо, систематизації зафіксованих і неписаних знань.

10. Популяризувати ідеї управління знаннями серед вищого керівництва організації, спонукати його до управління і підтримки ініціативи з управління знаннями серед працівників.

Кажуть, що немає незамінних людей, та як показує практика багатьох організацій, є. Адже коли із організації чи з підприємства йде високкокваліфікований фахівець, організація втрачає його знання, його навички, його компетенції, його досвід. Звичайно, знайдуться інші, але це будуть інші знання, інші навички, інші компетенції, інший досвід. Та чи потрібні ці знання, навички, компетенції, досвід саме цій організації і саме зараз? Або прийдеться витрачатися на навчання, на підготовку нових працівників чи шукати таких необхідних – це вимагає чималих коштів та часу.

Знання, як і люди, губляться, застарівають, «йдуть на пенсію», вмирають. Це призводить до страшних наслідків:

- широкомасштабна криза старіння професіоналів вже призводить до епідемії втрати знань (високотехнологічні сфери, особливо – ядерна енергетика, університети, оборонні підрядчики, комунальні підприємства тощо)

- прихід нових співпрацівників, які не мають умов для прийнятності знань з двох причин: немає умов для передачі знань і є дуже великий потік нової інформації, технологій і т. п.

- катастрофічні наслідки: постійно повторювані помилки, чергові «винаходи велосипеда», зниження продуктивності праці, уповільнення виробництва нових продуктів та систем організації праці, глухий кут у разі виникнення нових проблем.

Тому організації варто зосередитися лише на найбільш цінних знаннях, тобто розробити систему пріоритетів. А у ситуації, коли фахівець з числа найбільш досвідчених у конкретному виробництві, йде з організації, запросити його дати відповіді на такі питання, як: «Яких знань бракуватиме організації, коли Ви підете на пенсію?» або «Які критичні знання будуть втрачені організацією назавжди з Вашим виходом на пенсію?»

Виділяють чотири основні фактори знань для оцінки їх критичності:

- важливість знань: наскільки втрата тих чи інших знань завдасть збиток бізнес-процесам (виробничим процесам);

- оперативність знань: наскільки швидко буде знайдене нове необхідне для бізнес-процесу або основного виробничого процесу, прийняття по ньому управлінського рішення (усунення несправностей у складних технічних системах може вимагати багатьох років навчання);

- відновлення знань: чи можна втратити ті чи інші знання остаточно і безповоротно – у якості захисту застосовується кадрова модель, коли персонал організації з унікальними компетенціями обов'язково дублюється (наприклад, при запуску космічного корабля з першою людиною-космонавтом Ю. Гагаріним його дублером виступав Г. Титов);

- перенесення (передача) знань: складність передачі знань у організації (рівень ефективності систем базового професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки).

Саме завдяки людським ресурсам, у нашому випадку це персоналу організації, можливе створення або підтримка успішної та конкурентоздатної організації через створення дієвого knowledge chain – «ланцюжка знань»:

- побудова нової моделі організації;
- визначення інтелектуальних брокерів;
- моніторинг та селекція знань, що вже існують;

- створення нових знань, що відповідають стратегічним викликам;

- зберігання та управління знаннями;
- застосування знань;
- оцінка «доданої вартості знань».

Таким чином, повертаючись до ресурсного забезпечення організації чи будь-якої діяльності, визначаємо новий ресурс – інтелектуальних брокерів (це можуть бути нові люди – носії унікальних знань, а також технології, що забезпечують принципи взаємодії та формування нових знань), які вибудовують та утримують стратегічний процес вилучення із знань економічного ефекту, результату (кастомізації знань – адаптації чи налаштування до певного виду діяльності самої організації).

У 1990 році у книзі «П'ята дисципліна: Мистецтво та практика організації, котра самонавча-

ється» Пітер Сенге представив концепцію організації, що самонавчається – компанії, яка здатна безперервно поповнювати свої знання. Тобто організація, яка самонавчається, трактується як модель організації, орієнтованої на розвиток шляхом постійного навчання і самонавчання персоналу. Організація, яка самонавчається, – це організація, що розвивається, навчається і вдосконалюється за рахунок власних внутрішніх резервів. Кожен член такого колективу зацікавлений в індивідуальному підвищенні власного професійного рівня. Персонал організації, яка самонавчається, ефективно працює в будь-якій, у тому числі і кризовій ситуації, відчуваючи себе частиною системи і з повагою ставлячись до всього, що його оточує. У результаті в більшості випадків переборюється страх перед необхідністю організаційних змін, які починають сприйматися як законотвірний процес, що супроводжується особистісним професійним зростанням [5, с. 406].

Організації, котра самонавчається, притаманні певні властивості:

- має бути створена гнучка і максимально горизонтальна організаційна структура;
- необхідне активне залучення персоналу до розробки стратегії компанії з метою формування у нього цілісного бачення майбутнього;
- створення доступності та вільного обміну інформацією та досвідом між усіма членами організації;
- необхідна гнучка система винагород;
- створення можливостей для контакту членів організації із зовнішнім середовищем та орієнтація на засвоєння досвіду інших компаній;
- поєднання основної діяльності членів організації із дослідницькими функціями;
- створення сприятливого для навчання і розвитку персоналу морально-психологічного клімату.

Означені властивості дозволяють організації, котра самонавчається і самовдосконалюється, виконувати такі функції:

- дозволяти індивідуально розвиватися і застосовувати базове системне мислення для вирішення проблемних питань;
- дозволяти співробітникам пізнати свої слабкі та сильні сторони для подальшого особистого розвитку;
- сприяти колективному спілкуванню і координації зусиль.

Основною ознакою організації, яка самонавчається, вважають «подвійну петлю навчання»:

- «перша петля навчання» – організування обов'язкового навчання персоналу;

- «друга петля навчання» – пов'язана зі створенням умов для розроблення системи мотивації персоналу до самонавчання.

Мова йде про модернізацію управлінських технологій. «Перша петля» самонавчання реалізується в більшості випадків без особливих витрат і зусиль. На цьому етапі власними силами або із залученням зовнішніх консультантів проводяться тренінги, знаходяться або розробляються технології, які дозволяють підвищити показники ефективності роботи кожного окремого працівника організації або певного підрозділу. Таким чином, завдання керівника на цьому етапі – оцінити, адаптувати і впровадити ці інновації у практичну діяльність співпрацівника чи підрозділу.

Як правило, складнощі виникають при виході організації на «другу петлю», оскільки на ній опір змінам значно посилюється. Основні причини посилення опору змінам на цьому етапі:

- більшість персоналу організації погоджується пасивно засвоювати знання, але це ще не означає, що вони зможуть або захочуть застосувати їх на практиці;
- співпрацівники можуть не захотіти або не зуміти поділитися із колегами корисною інформацією.

Вибір форм навчання, оцінка ефективності витрат на нього та способи утримання висококваліфікованого персоналу стають визначальними моментами в процесі прийняття управлінських рішень щодо управління знаннями у організації. Сучасному менеджеру недостатньо знати тільки специфіку діяльності власного підрозділу, необхідно, щоб він був інтегрований у стратегії розвитку компанії і розумів взаємозв'язок задач, які стоять перед ним із діяльністю інших підрозділів і фахівців.

Висновки. Таким чином, управління знаннями охоплює широке коло напрямків діяльності організації і вимагає спеціального підходу до стратегії та структури організації, системи комунікацій та кадрової політики. Нові знання починаються з особистості. Кожен працівник є носієм знань. У кожному окремому випадку знання особистості трансформуються у знання організації як єдиної системи. Створення умов, за яких людина отримує нові особистісні знання, і умов, за яких особистісні знання стають доступними для інших, – ось основне завдання компанії, що створює знання. Цей процес має відбуватися безперервно і на всіх рівнях організації.

Реальні компанії такого типу характеризуються постійними організаційними перетвореннями, успіхом у розвитку інноваційних бізнес-процесів, наявним високим рівнем конкурентоспроможності.

Список літератури:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Віг К. Основи управління знаннями. – СПб.: Питер, 1986. – 371 с.
3. Друкер П. Прихід нової організації, Harvard Business Review, січень/лютий, с. 45-53, 1988.
4. Нонака и Такеучи. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес. – 2003. 320 с.
5. Сенге П. П'ята дисципліна. Мистецтво і практика організації, котра самонавчається. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. 406 с.

Быкова А.Л., Лобза А.В.

Университет таможенного дела и финансов

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ПЕРСОНАЛА КАК ПРЕДПОСЫЛКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В статье очерчены отдельные теоретические подходы к управлению знаниями персонала организации, что является безусловным преимуществом в достижении высокого уровня конкурентоспособности последней. Именно знания на сегодня есть одним из важнейших ресурсов любого вида деятельности, которым владеет грамотно подготовленный компетентный персонал организации. Управление знаниями рассматривается в качестве отдельного вида управленческой деятельности, определены задачи отдела человеческих ресурсов в этом процессе. Рассматриваются подходы к обучению персонала в самообучающейся организации.

Ключевые слова: знания, управление знаниями, knowledge chain – «цепочка знаний», интеллектуальные брокеры, самообучающаяся организация.

Bikova A.L., Lobza A.V.

University of Customs and Finance

STAFF KNOWLEDGE MANAGEMENT AS AN ORGANIZATION COMPETITIVENESS PREREQUISITE

Summary

The article outlines separate theoretical approaches how to manage with organization's staff knowledge that can be absolute advantage in achieving a high level of competitiveness of the latter. Today knowledge for sure is one of the most important resources of any kind of activity, which is the properly trained competent staff of the organization ownership. Knowledge management is considered as a separate type of management activity, responsibilities of the human resources department are defined in this process.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge chain, intellectual brokers, self-learning organization.