

УДК 338.1

РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Маслов А.В.

Юргинский технологический институт (филиал) ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет», Юрга, e-mail: mav00f@mail.ru

Рассмотрены вопросы реализации управления знаниями на основе системы управления персоналом. Раскрыта сущность понятия «знание» в контексте концепции управления знаниями. Также изучено влияние и роль функций управления персоналом в управлении знаниями, выделены ключевые функции для формирования управления знаниями.

Ключевые слова: знание, управление знаниями, управление персоналом, система, функция

IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT BASED ON FUNCTIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT

Maslov A.V.

Yurga's Technological Institute (branch) of National Research Tomsk Polytechnic University, Yurga, e-mail: mav00f@mail.ru

Article is devoted to the implementation of knowledge management based on the human resources management system. The author opens essence of «knowledge» in a context of knowledge management concept, considers the influence and role of the functions of human resources management in knowledge management, and highlights the main functions for the formation of knowledge management.

Keywords: knowledge, knowledge management, human resource management, system, function

Начало нового тысячелетия ознаменовано вступлением человеческого общества в такую фазу своего развития, когда знания становятся основным источником конкурентных преимуществ личностей и организаций. Информация и производимые на ее основе знания позволяют достаточно быстро и адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды организации. Осознание знаний как экономического ресурса, жизненно необходимого для деятельности компаний, является веским основанием для включения их в сферу управленческой деятельности.

Для характеристики существующих систем управления знаниями прежде всего необходимо определить само понятие «знания». Знания рассматривались с философских, психологических, исторических позиций, однако в контексте науки управления знания стали рассматриваться относительно недавно. Понятие «знания» может быть по-разному определено в разных контекстах.

Наиболее универсальное определение знания дают философы. Они считают, что знание есть продукт общественной материальной и духовной деятельности людей, идеальное выражение в знаковой форме объективных свойств и связей мира, природного и человеческого [4].

Важный аспект, на который обращается внимание при выявлении природы знания – его связь с человеком, его познава-

тельной, интеллектуальной деятельности. Ранее этот аспект был привилегией философии и психологии. Отечественная философская наука определяет знание как «проверенный практикой результат познания действительности, верное ее отражение в мышлении человека» [4].

По мнению А.Л. Гапоненко и Т.М. Орловой, в современном понимании «знание – это проверенный результат познания действительности, его верное отражение в мышлении человека», «знания понимаются не только как массив информации, которым обладают конкретные люди, но и часть продукта или услуги», а также «знание – это комбинация опыта, ценностей, контекстной информации, экспертных оценок, которая задает общие рамки для оценки и инкорпорирования нового опыта и информации» [5].

На наш взгляд, необходимо раскрыть сущность понятия «знание» в контексте концепции управления знаниями, и предлагается трактовать знание как объект управления, выступающий в виде практической информации, являющийся одновременно как ресурсом, так и результатом в организационных процессах, способствующий росту конкурентоспособности, прибыльности, адаптивности и эффективности компании.

Сущность понятия «знание» в контексте концепции управления знаниями представлена на рис. 1.

В отличие от технологического подхода, в котором знания рассматриваются как точная информация по данной проблеме, обработанная с помощью вычислительной техники, сегодня преобладает подход, базирующийся на том, что истинные носители знаний – люди. Основной задачей современной организации становится выявление, сохранение и эффективное использование знаний людей. Ины-

ми словами, в качестве объекта управления знаниями выступают не столько документы или таблицы-классификаторы, сколько люди и отношения между ними, следовательно, управлять знаниями надо с помощью технологий управления человеческими ресурсами. Вот почему управление знаниями становится важной сферой деятельности специалистов по управлению персоналом.



Рис. 1. Сущность знания как объекта управления

В отличие от технологического подхода, в котором знания рассматриваются как точная информация по данной проблеме, обработанная с помощью вычислительной техники, сегодня преобладает подход, базирующийся на том, что истинные носители знаний – люди. Основной задачей современной организации становится выявление, сохранение и эффективное использование знаний людей. Иными словами, в качестве объекта управления знаниями выступают не столько документы или таблицы-классификаторы, сколько люди и отношения между ними, следовательно, управлять знаниями надо с помощью технологий управления человеческими ресурсами. Вот почему управление знаниями становится важной сферой деятельности специалистов по управлению персоналом.

Возникновение понятия «управление человеческими ресурсами» в первую очередь связано с признанием персонала как носителя способностей к труду, в качестве важнейшей подсистемы системы ресурсов, способной в силу своей активности и динамичности предопределять развитие всей организации. Персонал рассматривается не как издержки, которые надо сокращать, а как важнейший ресурс организации, определяющий успех деятельности, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. В условиях

динамично меняющейся внешней среды трудно разработать достаточно четкую стратегию, что обуславливает необходимость разработки нескольких вариантов. В связи с этим персонал должен развиваться многосторонне, чтобы в дальнейшем мог соответствовать возможным изменениям в организации [4].

Знания – это прежде всего мощный ресурс развития любой системы, в том числе производственной, поэтому стратегической целью управления знаниями является непрерывное совершенствование и устойчивое развитие предприятия.

Огромное количество авторов главным источником знаний для предприятия считают обучение. К ним относятся М. Педлер (Обучающаяся компания, 1991 г.), П. Хани и А. Мамфорд (Руководство по стилям обучения, 1986 г.), П. Сенге (Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающихся организаций, 1990 г.), который считает, что стремление к познанию заложено в человеческой природе, и появление самообучающейся организации определяется склонностью людей к обучению.

Эффективность обучения напрямую зависит от стабильности этого процесса. Как заметил Б.З. Мильнер, «организации, которые не обучаются (и соответственно не изменяются) одновременно с быстрыми переменами, происходящими вокруг, считаются обреченными» [2].

Взаимосвязь управления знаниями и функции развития персонала как элемента системы управления персоналом не вызывает сомнений.

Однако мы считаем целесообразным рассмотреть реализацию концепции управления знаниями на основе системы управления персоналом в целом. Система управления персоналом представлена на рис. 2 [3].

Для реализации концепции управления знаниями на основе системы управления персоналом ключевыми функциями системы становятся функции развития персонала, оценки, мотивации трудовой деятельности и регулирования социально-психологических процессов. Таким образом, система управления персоналом для реализации концепции управления знаниями трансформируется так, как показано на рис. 3.



Рис. 2. Содержательная структура системы управления персоналом



Рис. 3. Система управления персоналом для управления знаниями

Далее рассмотрим более подробно как обозначенные нами в виде основополагающих функции системы управления персоналом способствуют реализации управления знаниями в организации.

Рассмотрим сначала роль ключевых функций.

● *Развитие персонала.* Прежде всего управление знаниями непосредственно связано с развитием персонала организации в целом. Служба управления персоналом участвует в организации и проведении разнообразных тренингов, причем на всех уровнях: как для топ-менеджеров, там и для рядовых менеджеров. Тренинги должны быть не только по специальности, например: тренинги продаж, маркетинг и т. д., но и психологические: умение работать в команде, психологические основы проведения совещаний, тайм-менеджмент и т.д. Грамотное обучение сотрудников – это не только повышение их профессионального уровня, но и общего интеллектуального уровня, потому что более умные и образованные сотрудники будут быстрее реагировать на перемены на рынке, лучше работать, у них будет больше новых и интересных идей.

● *Оценка персонала.* Что касается выявления экспертов с помощью оценки персонала, то, как известно, не во всех российских компаниях должностные обязанности сотрудников формализованы и описаны [6]. Разработаны должностные инструкции или нет, теоретически HR-директор и менеджеры HR-службы лучше всех знают, кто из сотрудников и в каких областях знаний имеет наибольший опыт. Управление знаниями предполагает выявление экспертов и создание для них наиболее благоприятных условий для обмена своим опытом, особенно если в компании используется персонализированный подход. Хорошо известный и давно используемый способ обмена знаниями – наставничество. Наставник – эксперт, вокруг которого формируется группа менее опытных сотрудников. В связи с этим именно служба управления персоналом поможет выявить тех экспертов, чьи знания и опыт особенно важны для компании на разных этапах и для решения различных задач. Также, что касается аудита знаний, то он позволяет получить общее представление о том, какие знания имеются в организации.

● *Мотивация трудовой деятельности.*

Необходим внутренний настрой на участие в управлении знаниями, потребность в знаниях. Следует обратить внимание на использование основных факторов мотивации, уделяя особое внимание информирова-

нию сотрудников, вовлечению их в процесс, созданию условий для возникновения у них прямой заинтересованности в происходящем. Для реализации управления знаниями в компании необходима генерация мотивации к инновационному поведению.

Что касается мотивации сотрудников к обмену своими знаниями, то мы знаем, что сотрудники захотят «поделиться» знаниями при следующих условиях: если им это нужно для успешной работы (производственная необходимость), важно для личностного роста (уважение коллег и т.д.) или они заинтересованы материально, т. е. необходим анализ внутренних мотивов сотрудников организации.

● *Регулирование социально-психологических процессов.* Это касается вопросов коммуникации, взаимодействия людей и обмена знаниями между ними, т. е. создания особой коммуникационной среды, способствующей выявлению знаний и информации. Необходимо создание корпоративной культуры компании, направленной на управление знаниями. Также в компаниях, в отделах, необходимо включать метод анализа кризисных ситуаций. Сотрудники, которые попали в трудную ситуацию, провалили или, наоборот, успешно завершили проект, собираются на аналитическое совещание с другими сотрудниками и обрабатывают информацию, анализируя следующие вопросы: что задумывалось выполнить? было ли это выполнено правильно? почему не получилось или, наоборот, благодаря чему получилось? какие перемены пришлось внести в проект по ходу дела и т.д.? Такой анализ поможет обменяться знаниями с теми, кто не участвовал в проекте, проанализировать ошибки, обучить новых сотрудников. Здесь важно, чтобы анализ не свелся к выяснению отношений, к ругани и сведению счетов. Для того чтобы это не произошло, нужно, чтобы такое аналитическое совещание вел беспристрастный лидер, способный контролировать ситуацию, разбирающийся в вопросе, мог бы поддержать тех, кто совершил ошибку, и похвалить тех, кто достойно завершил проект, а еще поддержал бы боевой дух в команде и дал бы дальнейшее видение перспектив.

Также необходима психологическая поддержка коммуникационных менеджеров. Сотрудникам вряд ли понравится, если у них вдруг появятся новые обязанности или сотрудники часть своего времени должны посвящать процессу, необходимость которого не для всех еще является очевидной. Также руководители отделов и менеджеры среднего звена некоторое время могут сопротивляться предлагаемым решениям.

При возникновении конфликтной ситуации может быть необходима помощь третьей стороны, обладающей достаточно широкими полномочиями и властью, имеющей знания и опыт психологической поддержки и хорошо знакомой с должностными обязанностями «конфликтующих сторон». В идеале такая помощь должна быть получена от службы управления персоналом. Ну и, как известно, хорошо организованные корпоративные праздники и другие мероприятия часто эффективнее для развития и укрепления взаимоотношений в компании, чем написанные правила и процедуры.

Что касается частных функций системы управления персоналом, то они тоже участвуют в реализации управления знаниями в компании, а именно:

- *Планирование персонала.* Определение требований к знаниям необходимых организации сотрудников.

- *Отбор персонала.* Поиск профессионалов в области управления знаниями. Лидер управления знаниями должен быть яркой личностью и, кроме наличия совершенно определенных профессиональных качеств и навыков, обладать также особой харизмой. Найти такого профессионала нелегко, и чтобы выполнить эту задачу, менеджер по персоналу должен хорошо понимать, какие именно задачи ему предстоит выполнять. Также при отборе персонала можно анализировать, какие знания данный работник сможет привнести в компанию.

- *Адаптация персонала.* Сюда относится непосредственно усвоение всей системы управления знаниями на предприятии, адаптация персонала к меняющимся знаниям, обучение новичков и др. Например, если в компании уже есть опыт управления знаниями, то новички, приходящие в компанию, воспримут этот опыт как железное правило, если рассказать им об этом на специальной презентации. Поэтому задача HR-службы в данном случае – включить в программу ориентации новых сотрудников курс ориентации на управление знаниями.

- *Стимулирование персонала.* Необходимо периодически вознаграждать умных, стремящихся к повышению своего интеллекта, к улучшению уровня своей компетентности, сотрудников – премиями, бесплатными путевками, повышением по службе, хвалить таких сотрудников и т.д. Это важно для самоуважения этих сотруд-

ников, для уменьшения текучести кадров и для создания в компании атмосферы образованности и компетентности.

- *Трудовые перемещения.* Управление знаниями должно быть связано с развитием карьеры и обменом знаниями различных сотрудников.

- *Организация труда.* Разделение и кооперация труда в зависимости от объема требуемых знаний. Организация рабочих мест для обеспечения обмена знаниями (пространственная школа).

- *Высвобождение персонала.* Компания теряет знания каждый раз, когда уходят сотрудники. Необходимо предотвращать потерю знаний путем постоянного обмена знаниями и опытом среди сотрудников. Как вариант также в компаниях практикуется наставничество, а при уходе – передача знаний приемнику.

В данной статье автором получены следующие научные результаты: раскрыта сущность понятия «знание» в контексте концепции управления знаниями, где предлагается трактовать знание как объект управления, выступающий в виде практической информации, являющийся одновременно как ресурсом, так и результатом в организационных процессах, способствующий росту конкурентоспособности, прибыльности, адаптивности и эффективности компании. Также автором обозначена взаимосвязь управления знаниями и управления человеческими ресурсами, рассмотрено влияние и роль функций управления персоналом в управлении знаниями, а также выделены ключевые функции для формирования управления знаниями, такие как развитие персонала, оценка, мотивация трудовой деятельности и регулирование социально-психологических процессов.

Список литературы

1. Ефимов В.В. Управление знаниями: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2005. – 111 с.
2. Мильнер Б.З. Управление знаниями. – М.: Инфра-М, 2003. – 178 с.
3. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / под науч. ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-Знание, 2002. – 484 с.
4. Управление знаниями в корпорациях: учебное пособие / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 304 с.
5. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
6. Kataev M.Y., Bulysheva L.A., Emeljyanenko A.A., Emeljyanenko V.A. Enterprise systems in Russia: 1992–2012 // Enterprise Information Systems. – 2013. – Vol. 7 – №. 2. – P. 169–186.