

УДК 338.1

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Маслов А.В.**

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

Рассмотрены основные вопросы реализации осуществления управления знаниями в организации. Дано определение понятий «знание», «управление знаниями». Определены их цели и задачи в совершенствовании развитии организации. Выделены ключевые функции.

*Ключевые слова:* знание, управление знаниями, ресурсы, организационные процессы, результаты

## KNOWLEDGE MANAGEMENT BASED IN ORGANIZATIONS

**Maslov A.V.**

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

The main issues of implementation of the knowledge management in the organization. The definition of the concept of «knowledge», «knowledge management». Define their goals and objectives to improve the company's development. Highlight key functions.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, resources, organizational processes, results

В нынешнее время стремительного развития каждый шаг человечества по лестнице прогресса сопровождается появлением сверхсложной техники и оборудования, новых информационных технологий, развитием коммуникации, рождением новых сфер жизнедеятельности человека. Это вызывает необходимость обособленного реформирования деятельности на основе обеспечения современного подхода к работе предприятия в целом.

В этой связи особую актуальность приобретает создание стройной системы управления, позволяющей максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Сегодня уже никому не надо доказывать, что человеческий ресурс является таким же мощным ресурсом, как финансовые, технологические, информационные, поэтому человеческий (трудовой) ресурс обоснованно ставит во главу угла любого бизнеса. Действительно, без людей все виды бизнеса существовать не могут.

В философском определении знание есть продукт общественной материальной и духовной деятельности прежде всего человека, выражение объективных свойств и связей мира, природного и человеческого. В современном понимании знание это ресурс и одновременно результат в организационных процессах. Носителями знаний являются люди.

Управление знаниями в мировой практике признается одной из наиболее приоритетных сфер деятельности организации, способной многократно повысить эффективность, рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического и свидетельствует о серьезном стратеги-

ческом повороте большинства успешных предприятий в сторону усиления внимания к человеческой прежде всего как к профессионально культурной составляющей своей деятельности. Реальная практика показывает, что умение организовать работу – это искусство достижения выдающихся результатов с помощью обычных сотрудников.

Любая организационная система в рамках своего жизненного цикла (времени своего существования) неизбежно проходит определенные этапы развития. Американский специалист в области менеджмента и экономики Ларри Грейнер описал организацию как развивающуюся систему и выделил стадии, которые она проходит в своем развитии [1]. При этом каждая предыдущая стадия заканчивается кризисом, который помогает перейти в новую стадию развития. Понимание стадии развития организации позволяет формировать систему управления персоналом, адекватную тому этапу развития, который проходит компания, не отставая, но и не забегая вперед, то есть всему свое время. Единое понимание важности развития персонала неизбежно приводит к разработке и внедрению внутренних обучающих программ по профилю деятельности, по обслуживанию клиентов, инициации внешних программ обучения для отдельных категории сотрудников. Иными словами, в компании должна сложиться внутренняя корпоративная учебная инфраструктура, осуществляться программы обучения и развития персонала в соответствии с потребностями сотрудников и требованиями компании.

Персонал (от лат. Persona – личность) – совокупность всех работников предприятия,

занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, уход за ребенком и т. д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. Это, пожалуй, самый важный ресурс любой организации. Следовательно, затраты на его развитие являются ничем иным, как инвестициями в стабильное и успешное «завтра» компании. Как свидетельствует опыт компании развитых стран, необходимо анализировать человеческие ресурсы в качестве главного актива и работу с ними выносить на первый план [2].

Для успешного развития организации целесообразно использовать и совершенствовать отдельные методы и программы отбора, обучения, оценки и стимулирования кадров, управления персоналом. Поэтому любая современная организация, ориентированная на устойчивое развитие и, соответственно, эффективное управление человеческими ресурсами, стремится применять в кадровой практике технологии и инструменты по формированию резерва кадров. Хотелось бы отметить, что подавляющее большинство авторов статей, ученых, специалистов по персоналу при рассмотрении вопроса о резерве кадров связывают это направление с подготовкой будущих руководителей, т.е. с резервом на руководящие должности. Например, В.Р. Веснин в книге «Управление персоналом. Теория и практика» пишет что «под резервом понимается специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (а на предприятиях – даже рабочих), достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих определенным требованиям» [3]. Но наряду с подготовкой будущих руководителей всех уровней, следует уделять одинаковое внимание и вопросу заблаговременной подготовки специалистов и рабочих, которые будут востребованы и придут на работу в организацию.

Важное значение имеет адаптация новых сотрудников. Основная цель адаптации – снижение издержек предприятия за счет ускорения процесса вхождения нового сотрудника в должность, когда достигается необходимая эффективность в минимальные сроки. Привлечение новых сотрудников, молодых кадров к различным мероприятиям, выполнения ими определенных заданий дает положительный результат в их адаптации в коллективе.

В укреплении корпоративного духа коллектива важную роль играют последовательно проводимые мероприятия по духовно-нравственному воспитанию работников. Знание истории страны, вклады великих наших предков, национальных традиций оказывают серьезное положительное воздействие на культуру, поведение работников, особенно молодежи.

В зависимости от специфики бизнеса и ситуации в компании проводится ротация сотрудников. Под ротацией персонала (лат. *rotatio* – круговое движение) понимается система перемещения сотрудников внутри подразделения или компании на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе [4]. Практически в каждой организации сотрудники периодически перемещаются с одной должности на другую, причем такое перемещение возможно как по инициативе руководства, так и по инициативе работника. Основные цели ротации – расширение деятельности компании путем перевода существующих сотрудников в другие подразделения организации, при создании новых или для улучшения деятельности действующих филиалов, для универсализации сотрудников, когда один человек может заменить коллегу при его отсутствии, для развития системы наставничества.

Наставничество (коучинг) – индивидуальное обучение на рабочем месте (непосредственно в процессе выполнения функциональных обязанностей). Продолжительность такого обучения чаще всего совпадает с длительностью испытательного срока. Наставник назначается из числа опытных и профессионально успешных сотрудников, им может выступать и непосредственный руководитель. Важный нюанс: чтобы обеспечить эффективность такой формы обучения, наставник должен быть хорошо подготовлен и мотивирован.

Приведем некоторые практические примеры ротации в известных компаниях. В редакции газеты «Таймс» раз в три года журналисты и редакторы меняются местами примерно на полгода. Это уже вошло в правило и, по мнению руководства газеты, позволяет не терять квалификацию редакторам, лучше понимать проблемы, с которыми сталкиваются их коллеги.

В «Дженерал Моторс» все офисные сотрудники, вплоть до менеджеров высшего звена, пять дней в году работают на конвейерной сборке автомобилей. Как считает руководство компании, это повышает лояльность сотрудников и приближает их к реальному продукту.

Эффективно проведение в организациях аудита знаний. Это позволяет получить общее представление о том, какие знания имеются в организации.

Главный резерв в повышении эффективности деятельности и одно из основных условий успешного функционирования компании – это развитие и профессиональный рост персонала. Для достижения необходимой компетенции персонала одни организации создают внутрикорпоративные системы обучения (например, учебные центры), другие – периодически организуют семинары и тренинги, приглашая преподавателей и бизнес-тренеров, третьи – направляют своих сотрудников в различные обучающие организации на кратковременные курсы повышения квалификации или на тематические семинары. Но как среди растущего числа тренинговых и консалтинговых фирм выделить действительно нужные и не ошибиться в их выборе?

Чтобы обучение принесло реальную пользу и действительно стоило затраченных на него средств, следует четко определить для себя цели обучения и ожидания после его прохождения. Чем конкретнее сформулирована задача обучения – тем выше вероятность достижения результатов. Таким образом, критериями процесса обучения являются:

- цель обучения. При направлении на обучение сотрудников необходимо ответить на вопросы – для чего обучается сотрудник, что конкретно необходимо организации в результате его обучения;
- содержание обучения. Очевидно, что важным критерием выбора является уровень квалификации преподавателя (тренера). Также важно оценить, на сколько содержание курса (тренинга) отвечает потребностям организации;
- качество обучения характеризуется тремя основными составляющими: методы, которые используются в обучении; управление процессом обучения внутри организации; политика стимулирования сотрудников к обучению.

Существует несколько всемирно признанных моделей оценки результативности обучения – оценка программ обучения: четыре уровня Киркпатрика, возврат на инвестиции Филиппа, целевой подход Тайлера, модель Скривенса, нацеленная на результат [5, 6].

Остановимся на наиболее популярных и удобных применительно к отечественным условиям ведения бизнеса методах оценки результативности обучения.

Модель Киркпатрика, которая является классической в ее использовании специалистами по обучению персонала, предусматривает четыре уровня оценки результатов обучения.

Уровень 1. Реакция: на сколько обучение понравилось участникам. Участников обучения просят дать оценку учебного курса, программы тренинга, которые они прошли. Для чего это нужно? Это позволяет скорректировать программу, улучшить организацию учебного процесса.

Уровень 2. Обучение (усвоение): что нового и полезного было усвоено в процессе обучения; насколько изменились установки, улучшились знания, какие приемы, техники работы были усвоены сотрудниками в результате обучения.

Уровень 3. Поведение: что изменилось в поведении участника обучения и какие новые действия принимают сотрудники в рабочей обстановке. В идеальном случае такое исследование может осуществляться в течение 3-6 месяцев после проведения программы обучения.

Уровень 4. Результаты: каковы осязаемые результаты обучения для организации, измеренные показателями увеличения производительности, улучшения качества, уменьшения количества несчастных случаев, увеличения объемов продаж, снижение текучести кадров и др. Организации обучают своих сотрудников не для того только, чтобы они узнали что-то новое и стали по-другому себя вести; организациям важны изменения результатов их труда.

В последние годы некоторые организации – потребители услуг по обучению стремятся оценить возврат на вложенные затраты. В конце прошлого века специалист по работе с человеческими ресурсами Джек Филипс предложил ввести пятый уровень оценки: возврат на вложенный капитал (ВВК) [6]. Оправдал ли тренинг вложенные на него средства? Формула оценки проста:  $ВВК = \frac{\text{фин.результаты обучения(добавленная стоимость)}}{\text{затраты на обучение}}$ .

Управление знаниями в мировой практике и теперь уже в нашей стране признается одной из наиболее приоритетных сфер деятельности организации, способной многократно повысить эффективность и свидетельствует о серьезном стратегическом повороте большинства успешных предприятия в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего как к профессионально-культурной составляющей своей деятельности. Реальная практика показывает, что умение организовать работу – это искусство достижения выдающихся результатов с помощью обычных сотрудников.

#### Список литературы

1. Лэрри И. Грейнер. Эволюция и революция в процессе роста организации. Технологии управления, эффективные на одном этапе, могут привести к кризису на другом. Гарвард бизнес ревью. №10 ноябрь 2006 г.
2. Управлением знаниями в корпорациях. Учебное пособие / Под ред. Б.З.Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 304 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: / Электронный учебник для преподавателей, руководителей и специалистов. В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2009. Режим доступа: <http://ibe.vkt.edu.ru/downloads/urpers.pdf> (дата обращения: 10.05.15).
4. Ефимов В.В. Управление знаниями. Учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2005. – 111 с.
5. Мильнер Б.З. Управление знаниями. – М.: Инфра-М, 2003. – 178 с.
6. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.