



**М.І. Дрозач**

*Провідний науковий співробітник відділу робочих місць, професійної орієнтації та підготовки кадрів НДІ праці та зайнятості населення Міністерства соціальної політики України і НАН України, кандидат економічних наук, м. Київ*

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ВИРОБНИЦТВІ

Статтю присвячено методологічним аспектам управління знаннями на виробництві. Проаналізовано питання формування і розвитку людського капіталу підприємства та подано рекомендації щодо забезпечення конкурентних переваг підприємств шляхом створення системи управління знаннями.

**Ключові слова:** *система управління знаннями, економіка знань, людський капітал.*

**Постановка проблеми.** Перехід до економіки знань — важлива передумова зростання конкурентоспроможності нашої держави. Однак в українському суспільстві упродовж останніх 20 років “побудову економіки знань” лише декларують. А це не стільки самостійний економічний уклад, як філософська система, головна ознака економіки майбутнього. Тобто заявлена в літературі орієнтація на знання — це не зміна парадигми, як вважають деякі дослідники, а еволюція економіки, трансформація економічного фактора “людська праця” в категорію “людський капітал”. А розвиток людського капіталу має стати не лише красивим державним гаслом, а й метою кожного підприємства, насамперед завданням кожної особи як носія унікального людського капіталу, який складається із генетично зумовлених природних здібностей в поєднанні з набутими навичками, уміннями і знаннями, тобто з компетентностей кожної особи як працівника і члена суспільства, громадянина.

На нашу думку, побудова економіки знань “зверху” не є ефективною, адже якщо людський капітал — надбання окремих осіб, то його розвиток повинен відбуватися “знизу”. Головним стимулом має стати прагнення особи до саморозвитку (в цій статті обмежимося такою складовою розвитку, як власні компетентності), а система виховання майбутніх працівників, система освіти і внутрішні системи підприємств повинні займатися лише стимулюванням і спрямуванням цього розвитку у по-

трібному напрямку. Але наголошуємо, побудувати “економіку знань” вдасться лише за умови усвідомлення окремими особами необхідності (у крайньому разі — вигідності) розвитку власного людського капіталу.

*Мета статті* — дослідити питання формування і розвитку спільного людського капіталу підприємства, установи, організації з “внесків” капіталів окремих осіб-працівників.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* На підприємствах нові знання набувають у процесі навчання окремих осіб, підрозділів і організації в цілому. При цьому базовим є процес перетворення індивідуальних знань на знання організації. Саме процес створення знань організації є основою управління знаннями [3, с. 173].

Існують різні погляди на зміст та складові системи управління знаннями на виробництві, використати які можна для загального розуміння проблеми.

Так, за визначенням компанії “Bain” поняття “менеджмент знань” — це “розвиток систем і процесів для ідентифікації та поширення інтелектуальних активів компанії” [3, с. 169].

Дж. Стоунхаус [2] розглядає управління знаннями як процес, що включає генерування, формалізацію, збереження та дифузії знань — їх розподіл у межах організації та в обмеженому вияві поза нею; координацію та контроль знань — забезпечення того, що організаційне знання є точним і постійним.

К. Норт [5] включає до поняття “менеджмент знань” забезпечення знаннями, їх застосування, передачу, засвоєння та удосконалення. Російський дослідник К. Черніков визначає управління знаннями як “розробку та впровадження процесів накопичення, кодифікації, представлення у доступній формі та використання наявних відкритих знань, а також утворення нових; розробку та впровадження процесів пошуку, кодифікації та використання прихованих знань” [4].

Існує два основні підходи до процесу управління знаннями: в основі першого — розвиток та використання інформаційних технологій; підґрунтям другого є організаційні аспекти створення конкурентних переваг на базі організаційних знань [3, с. 169—170].

На нашу думку, система управління знаннями на виробництві повинна включати принаймні три підсистеми (рис. 1):

- управління формуванням нових знань;
- управління обміном новими знаннями;
- управління використанням нових знань.

Підсистему управління формуванням нових знань потрібно спрямувати на пошук нових знань (виявляти інформаційні джерела та отримувати інформацію від них); систематизацію нових знань (обробляти, уніфікувати та структурувати їх); генерацію нових знань на основі отриманих та їх зберігання (створювати організаційну базу цих знань та забезпечувати доступ працівників до неї).

Будь-яка організація як джерело нових знань має розглядати зовнішнє та внутрішнє середовище. На нашу думку, насамперед необхідно забезпечити пошук нових знань у межах організації (отримання і впровадження цих знань у більшості випадків потребує менших затрат коштів порівняно з отриманням цих самих знань із зовнішнього середовища). Ті знання, які не вдалося отримати в самій організації, потріб-

но шукати у зовнішньому середовищі (купівля технологій, ідей чи ліцензій на право їх використання, навчання у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, проведення тренінгів, бізнес-консультацій та ін.).

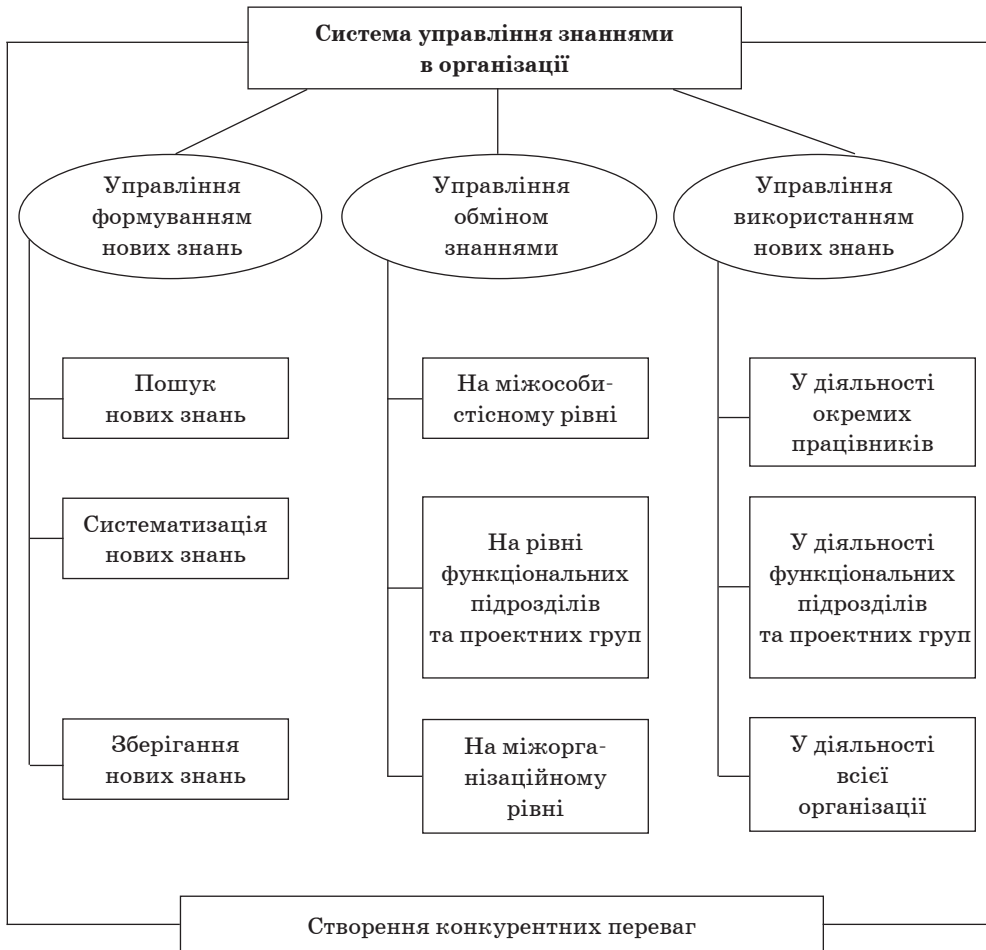


Рис. 1. Система управління знаннями в організації

Для подальшого зберігання та використання нові знання необхідно уніфікувати і систематизувати. На основі отриманих знань організація має створювати (генерувати) власні знання, специфічні та адаптовані для середовища її функціонування.

Створюючи систему зберігання нових знань потрібно брати до уваги, що найбільшу цінність для генерації нових організаційних знань має база даних, яка містить наявні в організації знання і знання, отримані з зовнішнього середовища, та яка пристосована для подальшої передачі нових знань шляхом професійного навчання працівників (зокрема й дистанційно за допомогою інформаційних технологій) та їх самоосвіти з метою подальшого використання знань.

Підсистема управління обміном знаннями повинна здійснювати обмін знаннями на трьох рівнях: міжособистісному, на рівні функціональних підрозділів та проектних груп, а також на міжорганізаційному рівні.

Першочергове завдання підсистеми управління обміном знаннями — це забезпечення умов для взаємовигідного партнерства власників знань і тих, хто хоче їх отримати, передача інформації не лише “в одному напрямі”, а й одночасний взаємний обмін знаннями різних сторін. Кінцевим завданням підсистеми управління обміном новими знаннями є забезпечення такого середовища в організації, за якого на міжособистісному рівні (окремі працівники) та на рівні функціональних підрозділів і проектних груп відбувається обмін потрібним досвідом, здійснення постійного навчання своїх колег. Таке середовище можна назвати “середовищем взаємного, неперервного наставництва”.

Одночасно підсистема управління обміном новими знаннями має втілювати таку саму стратегію на міжорганізаційному рівні, забезпечуючи взаємовигідний обмін досвідом з іншими підприємствами і навіть із прямими конкурентами (явище “співконкуренції”).

Результатом формування нових знань, обміну ними є створення конкурентних переваг підприємства шляхом використання нових знань у практичній діяльності. Це завдання третьої підсистеми — управління використанням нових знань. Упровадження та використання нових знань може здійснюватися на рівні окремих працівників (наприклад, нові, удосконалені навички роботи, “виробничі секрети”), функціональних підрозділів та проектних груп (наприклад, нові, удосконалені методи і методики оцінювання ефективності роботи підрозділу) та всієї організації (наприклад, перехід від паперового документообігу до електронного).

Для забезпечення розвитку конкурентних переваг управління використанням нових знань у практичній діяльності організації має здійснюватися ефективно та одночасно на усіх трьох рівнях.

Рушійними силами системи управління знаннями в організації є:

- професійне навчання працівників;
- співпраця (як у межах організації, так і на міжорганізаційному рівні);
- бажання працівників шукати, отримувати і передавати іншим нові знання (внутрішня мотивація їх до самовдосконалення та допомоги у розвитку всієї організації).

Вирішальним фактором ефективності “економіки знань” є взаємовигідне партнерство усіх зацікавлених сторін щодо пошуку, отримання і передачі нових знань, а в деяких випадках, навіть взаємовигідне партнерство прямих і непрямих конкурентів.

Управління знаннями в організації має стати новою формою управлінської діяльності. Головна роль у процесі ефективного впровадження нових знань покладається на середню ланку управління (функціональних менеджерів).

Практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить про те, що процес управління знаннями найчастіше обмежується накопиченням знань на рівні структурно-функціональних підрозділів. На жаль, ці знання не завжди використовують у практичній діяльності, а обмін ними між підрозділами іноді не відбувається.

На нашу думку, на підприємствах доцільно створити окремий спеціальний структурний підрозділ з управління знаннями, працівники

якого мають активно співпрацювати з усіма функціональними підрозділами підприємства.

Менеджерам, які спеціалізуються з управління знаннями, так само як і менеджерам, які спеціалізуються з управління людськими ресурсами, необхідно використовувати індивідуальний підхід до кожного працівника.

Менеджер, який упроваджує знання, має прикласти значні зусилля, щоб переконати окремих працівників та організацію в цілому прийняти ці знання. Тому необхідно наголошувати на доцільності впровадження певних знань та інновацій на їх основі, проводити спеціальне навчання персоналу та застосовувати систему винагород для працівників, які ефективно використовують нові знання у своїй роботі.

На думку деяких роботодавців, молодий працівник-випускник навчального закладу не має достатнього рівня досвіду для виконання виробничих завдань і стає кваліфікованим працівником лише через 1—2 роки. Система управління знаннями в організації дозволяє вирішити цю проблему, оскільки за умови її застосування увага приділяється не лише професійному навчанню персоналу на виробництві, а й гарантії його кваліфікації.

В умовах економіки знань відділи управління персоналом організації мають взяти на себе не лише функції пошуку, прийому, звільнення працівників тощо, а й функції так званих “корпоративних університетів” для професійного навчання працівників підприємства. “Корпоративні університети” дають змогу організувати процес управління знаннями організації та професійного навчання працівників на виробництві з урахуванням реальних проблем та вимог підприємства. Навчання у “корпоративному університеті”, тобто професійне навчання кадрів на виробництві, відрізняється від інших видів навчання тим, що метою його проведення є підвищення ефективності функціонування організації шляхом навчання працівників з урахуванням конкретних потреб, проблем і завдань цього підприємства.

Функціональний підрозділ управління знаннями організації повинен виконувати такі функції: інспектування та систематизація наявних знань, визначення майбутніх потреб організації щодо нових знань, координація впровадження нових знань (зокрема, трансформація прихованих знань у наявні за допомогою методу наставництва).

На практиці процес управління знаннями повинен починатися з проекту створення і використання електронних баз даних та паралельного вирішення проблем, пов’язаних із формуванням орієнтованої на знання внутрішньої структури і корпоративної культури. У майбутньому коло завдань управління знаннями потрібно розширювати (навчання співробітників організації, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності) [1, с. 51—59].

Управління знаннями має забезпечити постійний доступ до необхідного досвіду, утворивши організаційне поле знань, яке уможливить прискорення процесу прийняття рішень.

*Висновки.* На цей час на більшості підприємств України ще не розроблено надійної системи управління та поширення перспективних для підприємства знань. Для створення нових конкурентних переваг під-

приємств шляхом застосування системи управління знаннями доцільно запровадити такі рекомендації.

Створити відділ управління організаційними знаннями підприємства, який займається управлінням наявними в організації знаннями та визначенням майбутніх потреб організації щодо нових знань. Одним із основних завдань цього відділу одночасно із визначенням потреб у професійному навчанні працівників на виробництві і пошуком шляхів професійного навчання працівників у навчальних закладах за договорами тощо, має стати “інспектування” наявних знань кожного працівника, визначення, які саме знання конкретного працівника можуть бути корисними іншим працівникам (і яким саме працівникам) та пошук у колективі підприємства працівників-наставників, які можуть передати необхідні знання.

З метою трансформації прихованих знань у наявні відділу управління знаннями доцільно зосередити увагу на розвитку наставництва та системи заохочення працівників до передачі безпосередньо отриманих власних виробничих та суміжних знань.

Відділу управління знаннями доцільно визначати тих працівників, які можуть не лише використовувати отримані знання, а й передавати їх іншим, і передусім направляти таких працівників на професійне навчання.

Для ефективнішого виконання функціональних завдань працівники відділу управління знаннями мають активно співпрацювати з керівниками підприємства, його функціональних підрозділів, керівниками проектів та іншими зацікавленими сторонами поза підприємством.

Для доступності знань необхідно використовувати інформаційно-комунікаційні технології, такі як системи пошуку, документообігу, технології дистанційного навчання тощо.

Створення системи управління знаннями на виробництві забезпечить підприємствам такі конкурентні переваги: активізується процес подальшого неперервного розвитку персоналу (через професійне навчання та самоосвіту працівників); підвищиться ефективність організації професійного навчання та розвитку працівників (за рахунок використання системних підходів та сучасних інноваційних технологій); підвищиться рівень безпеки функціонування підприємств, які використовують небезпечні виробничі об’єкти (внаслідок підвищення компетенції персоналу в результаті передачі індивідуальних, “прихованих знань” працівників шляхом наставництва та ін.), а отже, підвищиться ефективність використання людського капіталу, що забезпечить покращення конкурентоспроможності підприємств та економіки України в цілому.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Стоунхаус Дж.* Управление организационным знанием / Дж. Стоунхаус // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 1. — С. 22—25.

2. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : У 3 т. — Т. 1 : Економіка знань — модернізаційний проект України / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. — К. : Фенікс, 2007. — 544 с.

3. Черников К. Что такое управление знаниями? / К. Черников // Носорог. — 1999. — № 2. — С. 12—14.

4. North K. Wissenorientierte Unternehmensfuehrung: Wertschopung durch Wissen. Wiesbaden / K. North. — Gabler, 1999.

*Надійшла до редакції 06.02.2014*

**Дрозач М.И.** *Методические аспекты управления знаниями на производстве.*

Статья посвящена методологическим аспектам управления знаниями на производстве. Проанализирован вопрос формирования и развития человеческого капитала предприятия и даны рекомендации по обеспечению конкурентных преимуществ путем создания системы управления знаниями.

*Ключевые слова:* система управления знаниями, экономика знаний, человеческий капитал.

**Drozach M.I.** *Methodological aspects of knowledge management in the sphere of production.*

The article is devoted to methodological aspects of knowledge management in the sphere of production. Analyzed the issue of forming an development of enterprise human capital and recommendations to obtain competitive advantages through creation of knowledge management system are given.

*Keywords:* knowledge management system, economy of knowledge, human capital.