

РЕШЕНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

THE SOLUTION TO THE COMMUNICATION NEEDS OF ORGANIZATION BY USING KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS

Рассмотрены эффективные инструменты управления знаниями для решения коммуникационных потребностей организации. Систематизированы и выявлены базовые управленческие инструменты сохранения, создания, а также, в том числе, обмена знаниями в организациях. Разработан метод оценки знания как организационного ресурса, который заключается в создании карт знаний, позволяющих давать представление об уровне знаний в организации. На базе систематизации управленческих инструментов по сохранению, созданию и обмену знаниями в организации сформирована модель управления знаниями в организации.

Ключевые слова: обучение, подготовка, переподготовка, повышение квалификации, персонал, коммуникационные потребности, управление знаниями, организационное обучение, сообщества практиков, сторителлинг, наставничество, коммуникационный менеджмент, карта знаний.

The effective tools of knowledge management for addressing communication needs of your organization are considered. Here are systematized and identified the basic management tools for the preservation, creation, and, in particular, knowledge sharing in organizations. A method of evaluating knowledge as an organizational resource, which is to create maps of knowledge that can give an idea of the level of knowledge in the organization is developed. On the basis of the systematization of management tools for the conservation, creation and exchange of knowledge in the organization, the model of knowledge management in the organization is formed.

Keywords: training, retraining, advanced training, personnel, communication needs, knowledge management, organizational learning, communities of practitioners, storytelling, mentoring, communication management, knowledge map.

Проведение реформ, направленных на выход России на ведущие позиции в мире, говорит о том, что главным для их успешной реализации становится управление человеческими и информационными ресурсами. На сегодняшний день активно растет потребность в интеллектуальных ресурсах, и знания, соответственно, становятся ключевым ресурсом эффективности организации, поскольку способствуют адаптации к новым условиям внешней среды.

Целенаправленное совершенствование и использование организационных знаний в организациях дает огромный потенциал экономии ресурсов, которые в настоящий момент не могут

быть получены с помощью традиционных механизмов управления.

В связи с этим для получения устойчивых преимуществ необходимо создавать, развивать и использовать организационные знания. Другими словами можно сказать, что у организации возникают коммуникационные потребности – потребности в информации (новых сведениях, уменьшающих неопределенность знаний относительно какого-либо объекта), собственные коммуникационные потребности, т.е. потребности в общении или сплочении вокруг организации целевых групп, а также потребность в эффективной обратной связи.

Учитывая это, в организациях возникает необходимость обучения персонала, формирования условий для обмена опытом и знаниями

¹ Магистрант АНО ВО «Российский новый университет».

© Слободчикова С.А., 2017.

между сотрудниками. Обмен знаниями, а также эффективное управление знаниями в организации является способом усиления конкурентных преимуществ организации. Управление и обмен знаниями также способствуют реализации и созданию новых идей [1, с. 257].

На сегодня в работах, посвященных теории и практике управления, представлены описания многих методов управления знаниями. Однако вопросы современного инструментария управления знаниями, а также в том числе создание программ управления знаниями, объединяющих человеческие, коммуникационные, организационные и технологические компоненты, в настоящий момент не нашли должного отражения.

Теория и практика требуют адекватного инструментария, что позволяет наиболее эффективно управлять в организации. Использование современных инструментов управления знаниями в организации дает новые возможности для роста эффективности, обеспечения инвестиционной привлекательности. Самыми авторитетными исследованиям в теории управления знаниями являются следующие авторы: Л. Прусак, М. Эрл, Т. Давенпорт, К. Арджирис, К. Свейби, М. Зак. При большом количестве работ, которые посвящены вопросам управления знаниями, тема исследования, которая выбрана, является недостаточно разработанной.

Практическая значимость и актуальность темы исследования и недостаточная разработанность вопроса выявления эффективных инструментов управления знаниями для решения коммуникационных потребностей организации способствовали выбору темы для исследования.

Эффективные инструменты системы управления знаниями определяют цель данного исследования. В настоящий момент в организациях как никогда происходит рост потребности в интеллектуальных ресурсах. Соответственно, непрерывное обучение и знания являются компонентами успеха любой организации.

В связи с этим поиск эффективных путей решения по сохранению и приумножению уникальных знаний в организации – это актуальная задача ее руководства. Внешняя среда организации приводит к необходимости применения компетентностно ориентированного подхода к управлению знаниями, объединяющего технологические, человеческие и организационные факторы.

Для эффективного управления знаниями нужно создавать организационную культуру и систему мотивации, которые способствуют активному сохранению, созданию и обмену зна-

ниями в организациях, формированию неформальных коммуникационных сетей и созданию отношений доверительного характера внутри организаций. Превращение знаний в главный источник создания ценности приводит к тому, что значение организационных способностей и знаний постоянно растет, а это означает рост постоянного обучения персонала, так как знания быстро стареют.

Организация, определяющая своей целью всегда быть успешной и стремительно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, обязана стать организацией, которая сама учится. В качестве основных управленческих инструментов для сохранения, создания и обмена знаниями необходимо остановиться на организационном обучении, сообществе практиков, сторителлинге и наставничестве в частности. Организационное обучение – это один из главных инструментов управления знаниями. Обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации является первоочередной задачей. Практика внутриорганизационного обучения способствует обмену знаниями между сотрудниками, поддержке и развитию корпоративной культуры и ценностей организаций.

Сообщества практиков являются важным средством развития стратегических отраслей знаний организаций. Специалисты управления знаниями определяют, что сейчас происходит «третья волна» [6, с. 210].

Во время первой волны внимание ученых и практиков было сосредоточено на изучении возможностей новых технологий. Во время второй волны внимание сосредоточивалось на исследовании сути знания и того, как люди «знают» и учатся. Основное внимание на третьей волне развития управления знаниями уделяют двум направлениям: формированию личностной и командной производительности и надлежащему применению возможностей «управления знаниями» для достижения стратегических целей организации. Особое значение в этом контексте приобретает применение такого инструмента управления знаниями, как сообщества практики.

Сообщество практики (англ. Community of Practice, CoP) – это добровольное виртуальное объединение профессионалов или всех заинтересованных лиц для решения практических проблем. Фактически, это объединение практиков, вовлеченных в совместную деятельность, направленных на поиск новых идей. В последние годы сообщества практики становятся всё более распространенными в публичном секто-

ре зарубежных стран. Европейский опыт уже успешно адаптируется в России [3, с. 195].

Создание сообществ практик и e-платформ обусловили объединение практиков, что дает им возможность обсуждать актуальные профессиональные вопросы; дает им возможность быть вовлеченными в обсуждение актуальных вопросов; дает им возможность научиться правильно определять вопросы, получить ответ экспертов из местного самоуправления, финансового или проектного менеджмента или просто от своих коллег; генерировать новые идеи для совместного поиска решения, чтобы реализовывать их; принести позитивные изменения своей организации.

Таким образом, каждый участник сообщества практиков имеет возможность быть вовлеченным в процессы управления знаниями при участии ученых, отраслевых экспертов и руководителей.

Итак, участники сообществ практиков получают новые знания вместо затрат времени на поиски информации или получение собственного опыта, помощь в решении вопросов, возникающих в процессе работы, возможность обсуждения идей с коллегами, которые имеют опыт в той самой сфере, и укрепление доверительных отношений в профессиональной среде.

Для преобразования личных неформализованных знаний сотрудников в формализованные организационные (социализация знаний) знания эффективными являются такие инструменты управления знаниями, как сторителлинг и наставничество.

Сторителлинг (англ. storytelling – рассказывание историй) – это метод передачи экспертных знаний через подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействиях сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициально [5, с. 70].

Отметим, что каждая организация и ее люди – это прежде всего система, которая учится сама. Сотрудники учатся друг у друга, у руководителей, у коллег, осваивают профессиональные навыки в процессе повышения квалификации или получают новые знания от приглашенных специалистов в формате краткосрочных тематических встреч, лекций, семинаров в учреждении. Когда организация в ходе обучения определяет и решает задачи, а главной задачей является активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы быстроменяющейся внешней среды или постановку задач руководством, тогда достигается мультипликационный эффект обучения [2, с. 227].

Учитывая эти факторы, наиболее эффективным инструментом для решения определенных задач является система наставничества.

Наставничество – это целая система работы, поэтому и подходить к организации такого метода необходимо системно. В случае если в компании наставничество находится на стадии внедрения, то не стоит начинать работу «по максимуму».

Целесообразно будет запустить пилотный проект, после чего внести корректировки и только после этого запустить проект в более широком масштабе. Следует помнить, что наставничество является одним из важнейших механизмов воспроизводства кадрового потенциала предприятия, ее производственного опыта, а также это ключевой элемент корпоративной культуры.

Основными категориями процесса наставничества являются профессиональная адаптация вновь принятых работников. Наставник ответственен за интеграцию нового работника к выполнению полномочий, непосредственно связанных с реализацией задач.

Система наставничества – это процесс взаимодействия наставника со своим подопечным, он нацелен на формирование у него внутренних моральных установок.

Для этого наставнику необходимо не только передать имеющиеся у него профессиональный опыт и знания, но и распознать творческие способности и возможности новичка, понять его желания, интересы, мотивы. Самое главное – ориентировать на их достижения (воплощения).

Успех в работе наставника – это когда новичок сам находит верные ответы на сложные ситуации в работе и решение проблем, сам иницирует варианты продвижения своих конструктивных идей и желаний. Фактически, организации на сегодня остро нуждаются в эффективных способах решения проблемы сохранения уникальных знаний.

В организациях сейчас много молодых, неопытных работников и много ветеранов. Чаще всего, уходя из организации, такие заслуженные работники забирают вместе с собой уникальные знания и опыт, которые невозможно воспроизвести в короткие сроки даже в случае значительных финансовых и других видов затрат для обучения вновь назначенных специалистов.

Чтобы рассмотреть уровень знаний сотрудников и определить возможные инструменты управления знаниями в организации, нами сделана попытка представить в форме карты знаний знания (компетентности) руководителя организации (рис. 1).

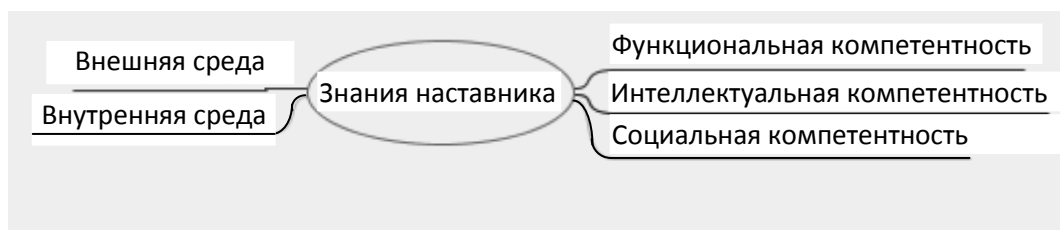


Рис. 1. Карта знаний руководителя (наставника)

Функция руководителя (наставника) – формирование эффективной системы управления персоналом, основанная на учете знаний, умений, навыков, а также личностных качеств своих работников.

Знания (компетентности), необходимые для выполнения этой функции, являются крайне разнообразными. Они учитывают функциональные, интеллектуальные и социальные знания, а также знания о внешней и внутренней среде организации. Составленная карта знаний позволяет наглядно представить знания, которые нужны для выполнения этой функции, она может быть использована для целенаправленного отбора наставников, а также быть ориентиром в их развитии и подготовке.

В правой части схемы расположены личные знания наставника, включающие функциональные, интеллектуальные и социальные компетентности. В левой части отражены организационные (корпоративные) знания, состоящие из знаний о внешней и внутренней среде организации.

Использование уникальных знаний, по сути, является интеллектуальной основой. Отечественный опыт показывает, что наставничество нередко воспринимается руководителями как дополнительный груз.

Исходя из этого, основными задачами применения инструмента наставничества должны стать: качественная и быстрая подготовка новичков к самостоятельной работе; устранение разрыва между теорией и практикой, передача лучшего профессионального опыта «из рук в руки»; снижение текучести среди новых и наиболее опытных сотрудников.

В списке основных эффектов, которые могут получить организации от наставничества как эффективного инструмента для сохранения знаний, – это управление процессом изменений, сохранение и воспроизводство корпоративных (организационных) знаний организации; интеграция новоначального сотрудника в управленческо-административный процесс организации; адаптация вновь назначенного к условиям внутренней и внешней среды; воспроизводство и непрерывное обучение персонала; преодоление разрыва между обучением и достижением результата [3, с. 195].

Однако использование лишь института наставничества является недостаточным условием для сохранения уникальных знаний в органах власти.

На основе проведенной систематизации управленческих инструментов для создания, сохранения и обмена знаниями в организации мы предлагаем концептуальную модель управления знаниями в системе органов государственной власти (рис. 2).

Разработанная модель учитывает комплекс инструментов по обмену, созданию и сохранению знаний, мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры и системы мотивации. Использование инструментов, направленных на обмен знаниями, отражает важность передачи знаний между сотрудниками организации для управления знаниями в целом. Эффективное управление знаниями улучшит качество и скорость принятия управленческих решений, будет способствовать росту конкурентоспособности организации [3, с. 196].



Рис. 2. Концептуальная модель управления знаниями

В процессе исследования рассмотрены эффективные инструменты управления знаниями для решения коммуникационных потребностей организации. Систематизированы и выявлены базовые управленческие инструменты сохранения, создания, а также обмена знаниями в организациях.

В качестве эффективных современных инструментов управления знаниями выделены: сообщество практики; организационное обучение; наставничество; сторителлинг.

Разработан метод оценки знания как организационного ресурса, который заключается в создании карт знаний, позволяющих давать представление об уровне знаний сотрудников в организации. На базе систематизации управленческих инструментов по сохранению, созданию и обмену знаниями в организации сформирована модель управления знаниями в организации.

Доказано, что наличие карты знаний позволяет успешно достичь единых стандартов управления персоналом в организации посредством более эффективного использования знаний персонала.

Литература

1. Андреева Л.Ю., Сомко М.Л., Джемаев О.Т. Переподготовка специалистов крупных компаний на основе создания систем управления знаниями в корпоративных университетах // *Terra economicus*. – 2014. – № 2-3. – С. 257–263.
2. Кузнецов В.В. Тенденции развития российского корпоративного образования // *Вестник ОГУ*. – 2015. – № 11 (186). – С. 227–230.
3. Бурдакова О.П. Методический проект как инструмент управления знаниями // *Царскосельские чтения*. – 2016. – № XX. – С. 195–199.
4. Глухова Т.В., Брежнева А.И. Совершенствование инструментов управления информационными ресурсами предприятия // *Мир науки и образования*. – 2015. – № 4. – С. 5.
5. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации // *Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. – 2015. – № 1 (12). – С. 70–79.
6. Кейта С. Адаптация нового персонала на предприятии // *Научный журнал КубГАУ – Scientific Journal of KubSAU*. – 2015. – № 105. – С. 210–225.