

**Аделия Вадимовна  
Павлова**



Кандидат экономических наук, доцент кафедры общего менеджмента  
Казанского государственного финансово-экономического института

### **К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ ЗНАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

«Управление знаниями» – этот термин сегодня надо понимать, как управление знаниями персонала для достижения целей производства и реализации конкретных товаров и услуг. Такие знания часто называют корпоративными, а управление ими – управление корпоративными знаниями.

Ценность корпоративных знаний огромна, так как финансовое, техническое и технологическое состояния предприятия непосредственно зависят от знаний, умений и навыков персонала. Можно сказать, что знания сотрудников предприятия определяют его конкурентную способность. Поэтому создание и поддержка структуры, обеспечивающей управление корпоративными знаниями, является необходимым условием для обеспечения развития любого крупного предприятия, а также предпосылкой к эффективному управлению организационными изменениями.

Современные условия глобальной конкуренции на мировых рынках товаров и услуг требуют от предприятий постоянной модернизации и использования самых эффективных информационных технологий как в производстве, так и в управлении. В результате система управления знаниями персонала должна обеспечивать непрерывный и массовый процесс переобучения специалистов с учетом часто изменяющихся требований к конкретным рабочим местам предприятия.

Одной из важнейших задач процесса управления знаниями является формирование либо повышение уровня интеллектуального потенциала предприятия.

Интеллектуальный потенциал – это способность объекта ставить новую задачу и находить ее решение. Здесь важны и механизмы, задействующие интеллектуальный потенциал.

Любая организационная социальная структура, в том числе и предприятие, представляет собой уникальную и весьма сложную систему взаимодействия и связей субъектов этой структуры для достижения определенной цели или результата. Для существования и развития самоокупаемого предприятия необходимо обеспечить его конкурентную способность и на рынке производства, и на рынке реализации выпускаемых товаров. Следовательно, система управления предприятием должна поддерживать и реализовывать решение таких задач. Так как управленческие и исполнительные структуры этой системы включают в себя сотрудников определенных подразделений предприятия (интеллектуальные объединения), то система управления всегда является интеллектуальной. Это означает, что управленческие решения и их реализация основываются на знаниях сотрудников предприятия.

Эффективность управления и, соответственно, конкурентная способность предприятия непосредственно зависят от интеллекта и уровня знаний сотрудников. Поэтому использование сетевых информационных технологий на предприятии должно обеспечивать поддержку оперативного получения необходимых знаний для его управления. Необходимо иметь в виду, что без управления, то есть специально организованного процесса для реализации определенной цели, предприятие существовать и развиваться не может, а знания – это интеллектуальная основа управления и функционирования предприятия.

Итак, знания персонала – интеллектуальный базис любого предприятия. Это означает, что целенаправленное обучение специалистов является необходимым атрибутом конкурентоспособного предприятия. Важность этого вывода заключается в том, что система управ-

ления предприятием на основе использования технологий знаний не может существовать и развиваться без специально организованной структуры профессионального обучения сотрудников.

Традиционно система профессионального обучения не может полностью справиться с этой задачей, так как она предназначена для подготовки специалистов относительно широкого профиля и дает фундаментальные базовые знания. Однако на современном конкурентоспособном предприятии требуется, чтобы специалист обладал высоким уровнем знаний, умений и навыков, необходимых для конкретного рабочего места с учетом специфики производства. Это возможно реализовывать только с помощью создания на предприятии специальной системы управления корпоративными знаниями. Кроме этого, нужно обеспечивать в относительно короткие сроки переподготовку специалистов с учетом новых требований к рабочему месту, которые всегда возникают при модернизации технологий производства и управления.

Любое изменение эффективно только тогда, когда его можно реализовывать в экономически выгодные для предприятия сроки. Примером успешного управления знаниями можно считать самообучающиеся организации. Термин “самообучающаяся организация” широко используется в теории и практике менеджмента. По ряду причин он представляет особый интерес. Во-первых, потому, что развитие и применение этого понятия происходит в ответ на проблему непрерывного изменения и потребности в эффективном управлении изменением. Во-вторых, потому, что в нем представлен объемный арсенал целей и средств организационного развития.

Понятие самообучающейся организации определить непросто. Это объясняется тем, что оно по-прежнему остается сравнительно новой идеей и, будучи таковой, оспаривается конкурирующими формулировками. Чтобы определить смысл этого понятия, полезно начать с определения его теоретических корней и факторов, оказавших на него влияние.

Самообучающаяся организация появляется там, где человеческие ресурсы и талант становятся наиболее важным фактором производительности и целью инвестиций. Обычно это происходит в тех случаях, когда гибкость становится ключевым словом, а управление изменениями становится важнейшей целью управления и менеджмента.

Есть основания выделить три главных фактора, влияющих на определения и формулировки самообучающейся организации. Один из них – это взгляд на организации как на открытые системы, а также факторы, связанные с социотехническим анализом. Они подчеркивают значение внимания, которое уделяется сотрудникам организаций, а также необходимости системного мышления. Вторым ключевым фактором стала теория, касающаяся “двойной петли”, разработанная Бейтсоном. Он настаивал на разграничении между обучением в пределах заданной структуры связей (обучение по типу одиночной петли) и обучением, которое подвергает сомнению и изменяет саму структуру связей (обучение по типу двойной петли). Этот комплекс идей также подчеркивает важность обучения обучению. Третьим фактором является комплекс идей, предполагающих связи между управлением людскими ресурсами, стратегическим управлением и успехом организации. Предполагается, что развитие и использование основных умений через индивидуальное и организационное обучение являются ключевыми факторами в достижении конкурентного преимущества.

Рассмотренные выше факторы полезно вспомнить при изучении и анализе определений самообучающейся организации. Определение, которое часто цитируется и, наверное, известно лучше других, возникло как результат исследования обучающейся компании. Это определение формулируется следующим образом: самообучающейся называется компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации.

В этом определении используется слово “компания”. Однако здесь не имеются в виду только организации, извлекающие прибыль, и не исключаются общественные и благотворительные организации. Употребление понятия “компания” вместо “организация” призвано подчеркнуть коллективизм и единство как желательные признаки работающих организаций. Другими словами, оно отражает взгляд на организации как на часть социальных систем, которые ориентированы на удовлетворение общих интересов через совместные усилия.

Очевидно и то, что в этом определении сделан акцент на индивидуальном обучении как признаке обучающейся организации. Менее явным является тот факт, что это непрерывный процесс, а не серии не связанных между собой или не относящихся друг к другу событий. По-

следний взгляд на обучение может ассоциироваться, скорее, с традиционными подходами к тренингу и развитию в работающих организациях. Ссылка на непрерывную трансформацию, возможно, отражает обучение по типу двойной петли. В данном случае подразумевается организация, которая не становится заложницей одной-единственной структуры связей, или парадигмы, и которая способна адаптировать и изменять свои установки, ценности и взгляды, лежащие в основе ее структур, культуры и операций. Поэтому способность управлять фундаментальными изменениями является ключевым признаком обучающейся организации. Фактором, который не упоминается и, следовательно, не рассматривается в определении, является стратегический успех.

Однако есть и другое часто используемое определение. Самообучающейся называется организация, где люди постоянно расширяют свою способность достигать результатов, которых они действительно желают, где воспитываются новые, емкие модели мышления, где коллектив свободен в своем устремлении и где люди постоянно учатся учиться вместе.

Между этими определениями есть некоторое сходство. Оба фокусируются на непрерывном индивидуальном обучении, хотя второе определение прямо ссылается на обучение обучению. Оба определения допускают возможность и объявляют желательным достижение коллективных целей через сотрудничество, хотя опять-таки второе дает нам понять об этом, более открыто. Последнее определение более четкое, хотя все еще ссылается на стратегический успех, упоминая “результаты” и “устремления”. Главным различием является введение понятия “модели мышления”.

Приведенные выше определения показывают, чем могла бы оказаться обучающаяся организация на практике. Они подсказывают некоторые возможные признаки. При этом они ставят цель, к которой нужно стремиться, чтобы стать самообучающейся организацией, и эталон, по которому можно оценивать текущую организационную деятельность. Однако эти определения имеют чрезвычайно обобщенный характер, и применение одних только определений на практике может оказаться очень затруднительным.

Существуют четыре основных признака обучающейся организации. Первый из них – обязательное наличие в организации сотрудников, которые обязаны и способны управлять своим собственным развитием. Вряд ли мож-

но отнести это ко всем членам организации. Но столь же нелегко определить, сколько (или какой процент) членов организации должны обнаруживать подобные качества. Достаточно сказать, что эта особенность должна присутствовать.

Второй признак – существование приемов и методов, которые побуждают и подкрепляют взаимное обучение. Это относится к стимулированию и созданию условий для обучения групп и команд.

Однако для построения обучающейся организации мало индивидуального и группового или командного, обучения. Кроме этого, необходимы методы и приемы, которые способствуют более широкому распространению обучения в организации. Это и есть третий признак.

Ни один из этих признаков не будет ни возможным, ни достаточным без соответствующей организационной культуры. Это приводит к последнему общему признаку: культурному и управленческому стилю, которому свойственны эксперимент, риск, увлеченность работой и независимость сотрудников всех уровней. Организация, которая порождает зависимость, контроль и конформизм, не будет укладываться в концепцию обучающейся организации. Поэтому последний признак – соответствующая организационная культура – является, может быть, самым важным.

На рисунке 1 представлены атрибуты самообучающейся организации.

Очень большое значение в “самообучающейся организации” имеет развитие менеджеров высшего звена на директорском уровне. Директор “самообучающейся организации” – это “деловой мозг”, чья роль изначально сводится к определению направления для развития организации. В эту роль входит развитие соответствующих структур и процессов, которые поддерживают описанные выше культуру и стиль. Для директоров здесь главное – “политика невмешательства” в конкретные операции и сосредоточение внимания на отдаленной перспективе и выживании организации в ее изменчивой и подвижной оперативной среде.

Ученые утверждают, что в современных организациях именно команды, а не индивиды, являются основной обучающейся единицей. Это связано с развившейся ролью команд как ключевых органов принятия решений.

При описании обучения команд проводится важное разграничение между “дискуссией” и “диалогом”. Это разграничение можно в



Рис.1. Атрибуты самообучающейся организации

некотором смысле уподобить обучению по типу одиночной и двойной петли, так как дискуссия связана с конкретными решениями отдельных проблем, а диалог – с изучением текущих положений и парадигм. Диалог также требует от всех членов команды подходов типа “выигрыш-выигрыш” и духа коллегиальности.

Итак, мы предприняли попытку связать понятия «управление знаниями», «само-

обучающаяся организация», а также «управление организационными изменениями» и определили, что в формате самообучающейся организации процесс управления знаниями происходит наиболее эффективно, а эффективное управление знаниями является залогом верно принятых и реализованных управленческих решений в условиях изменений, и не только.

\* \* \* \* \*