

Корнєєва М.С., здобувач вищої освіти 2 курсу
магістерського рівня «Менеджмент бізнес-організацій»
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
radevych.mira@gmail.com
Бутенко Н.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
pux_box@voliacable.com

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. *Стаття присвячена актуальним проблемам процесу управління знаннями в організації. Управління організаційними знаннями розглядається як процес свідомого створення, структуризації і використання бази знань компанії в умовах глобалізації, поширення інформаційних технологій. Проаналізовано інструменти удосконалення управління знаннями.*

Ключові слова: *корпорація, знання, процес управління знаннями, явні (відкриті) знання, неявні (приховані) знання*

Актуальність. У сучасних реаліях, що характеризуються мінливими станами економіки, посиленням процесів глобалізації та невизначеністю ведення бізнесу, знання стають головним ресурсом організації, адже дозволяють компаніям швидко адаптуватися до нового зовнішнього середовища.

У теперішніх умовах, саме знання складають основу організаційного капіталу. Вони стають одним з основних факторів конкурентоспроможності бізнесу.

Прискорене старіння знань стало основною перешкодою ефективного управління. Збільшення обсягу інформації породжує швидке зростання невідповідності компетенцій співробітників вимогам сучасної конкуренції, через це гальмується процес прийняття рішень і реакції на зовнішні бар'єри.

У таких умовах невизначеності постають актуальні питання визначення стану та ефективності наявного управління знаннями (УЗ). Свідома постановка та дослідження даних питань дозволить вибудувати відповідні принципи менеджменту знань, прийняти правильні рішення щодо змін у структурі компанії та корпоративній культурі, а також розвинути внутрішню інформаційну інфраструктуру.

Постановка задачі полягає у дослідженні проблем, пов'язаних з процесом управління знаннями та визначенні можливостей удосконалення УЗ в організації.

Результати. Функціонування сучасних світових компаній відбувається в динамічних ринкових умовах, де інформаційні ресурси відіграють чи не найважливішу роль, адже становлять основу для швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі та прийняття ефективних управлінських рішень.

Організаційне знання – це різноманітні комбінації наборів даних, інформації, досвіду, ідей, навичок, які поширюються по всій організації і втілюються у результатах діяльності.

«Одного тільки знання мало» - це правило сьогоденної дійсності. Управлінці компанії визнають, що чим більше ми починаємо заглиблюватися в економіку знань, тим сильніше зростає складність прийняття рішень. Недостатньо просто генерувати знання і робити їх доступними. Знання додають цінність тільки тоді, коли їх використовують для досягнення цілей організації.

Управління організаційними знаннями (knowledge management) - це діяльність зі створення умов для виявлення, збереження, трансформації «неявних» знань у «явні» та ефективного використання знань та інформації в організації і її середовищі.

Дослідження проведене на базі компанії «Ajax Systems», що являється однією з провідних компаній в області розробки та виготовлення бездротових систем безпеки та приладів smart home. У своєму штаті Ajax Systems налічує понад 800 працівників, з них 576 робітників виробництва та 324 працівників офісів та команди розробників.

Результати дослідження показали, що швидке зростання організації веде за собою появу недоліків у різних бізнес-процесах. Виникає ситуація нестачі знань. Багато «молодих» компаній виходять з даної ситуації шляхом залучення зовнішніх експертів, або ж наймом нових працівників, які володіють необхідними знаннями. Проте тоді постає потреба у пошуку нових методів виявлення, обміну та використання інформації, яка «приходить» разом з новим працівником у компанію.

На підставі отриманих даних проведеного аудиту знань ми обрали два методи для удосконалення УЗ в компанії:

- Запровадження Onboarding плану для удосконалення процесу поширення знань в системі адаптації;
- Створення корпоративного порталу для удосконалення процесу зберігання, розповсюдження та використання знань в організації.

Onboarding план в організації – це проект орієнтований на робітників виробництва. Він спрямований на освоєння нових знань і навичок працівником, ознайомлення його з новим колом завдань, зустріч і знайомство з колегами, прийняття внутрішніх гласних і негласних правил, графіка і темпу роботи, ознайомлення з корпоративною культурою і цінностями компанії та знаннями, які у ній існують.

При дослідженні проблем управління знаннями на виробництві найбільшою перешкодою стала недосконала система навчання нового персоналу. У зв'язку з цим старші працівники (далі СП) та координатори (далі СПК) витрачали багато часу на кожного стажера, навчання відбувалось хаотично та спонтанно. Саме через це адаптація проходила не ефективно, у нових працівників залишалося багато запитань, які вони боялися задавати постійно зайнятим керівникам.

Onboarding план дає можливість залучити нового працівника у діяльність компанії, зробити частиною команди, утримати і допомогти досягти максимальної ефективності в роботі. Чим швидше новачок освоїться, тим швидше почне показувати високі результати. Етапи Onboarding плану представлені на рис. 1.



Рис. 1 Етапи адаптації нових працівників компанії

Припустимо, що середня кількість стажерів на виробництві становить 50 осіб. За кожним стажером закріплюється старший працівник (СП), година роботи якого в середньому складає 90 грн. На кожного СП може припадати близько 3 нових працівників, на кожного з них він витрачає близько 1,5 години. За цей час стажеру розповідають загальні вимоги до роботи, знайомлять з різними інструкціями, з технікою безпеки та безпосередньо з професійними обов'язками.

Після впровадження Onboarding плану, загальна частина інформації перейде до менеджерів по персоналу. В такому разі у СП вивільниться 44% часу, який витрачався на стажерів (табл. 1). Вони зможуть приділити увагу важливішим стратегічним питанням. Загальний термін адаптації працівника зменшиться на тиждень, адже навчання буде більш концентрованим, і тренери оперативно зможуть відповідати на питання. Таким чином новий працівник зможе вийти на ефективний рівень роботи за менший період часу. Також прогнозуємо, що загальний бал стажерів на заліку після випробувального терміну зросте на 1-2 бали, що підтвердить покращення рівня підготовки працівника.

Таблиця 1

Порівняння показників «до» та «після» запуску проекту Onboarding плану

Категорія	Витрати	Очікувані витрати після впровадження проекту	Різниця
Середня кількість стажерів на виробництві в місяць	50 осіб		
Середня ціна однієї години СП	90грн/год		
Затрати часу на одного стажера	1,5 год/день 31,5 год/міс	40 хв/день 14 год/міс	↓44%
Витрати на адаптацію стажерів на виробництві	141750 грн	63000 грн	↓78750 грн
Повний час адаптації працівника	1 місяць	3 тижні	↓1 тиждень
Загальна оцінка підготовки працівника (за результатами закриття випробувального терміну) від 0 до 10	6-7 балів	8-9 балів	↑1-2 бали

Отже, Onboarding план має на меті удосконалити складові управління знаннями, зокрема:

1. Покращення адаптації працівників (залученість в робочі процеси, знайомство з продукцією та стратегією компанії, налагодження комунікації, допомога у досягненні максимальної ефективності в роботі, а також втримання працівника)

2. Зменшення навантаження на старших працівників та координаторів. В результаті, HR-команда бере на себе ініціативу за загальне навчання персоналу, тобто знайомить з продукцією, з виробничими зонами, інструкціями з охорони праці тощо.

Таким чином ми формуємо такі умови, за яких накопичені знання і практичний досвід будуть ефективно використовуватися для виконання професійних завдань. В результаті продуктивність працівників зросте, компанія отримає додатковий прибуток та конкурентні переваги на ринку.

Корпоративна соціальна мережа - це інформаційна система, яка вбудована в

корпоративний портал, сукупність інструментів якої утворює єдине інформаційне середовище, орієнтована на формування і розвиток соціальної структури організації і певних відносин в ній (сукупності зв'язків між співробітниками і окремими робочими групами).

У такій мережі має бути представлена вся необхідна співробітникам інформація (накопичені формалізовані знання компанії), а також реалізовані ефективні способи і інструменти комунікації між співробітниками всередині компанії.

Основною метою створення корпоративної соціальної мережі є об'єднання набору сервісів для спілкування та спільної діяльності в рамках спільних інтересів і завдань, що забезпечується реалізацією наступних функціональних блоків на загальній ІТ-платформі (рис. 2):

Корпоративна соціальна мережа, що підтримує всі функціональні можливості, може бути розроблена на базі технологій Microsoft SharePoint, які активно використовуються в повсякденній діяльності співробітників, що в перспективі дозволить вирішувати такі завдання:

- Робити комплексну оцінку персоналу;
- Управляти інформаційними потоками в соціальній мережі організації;
- Скорочувати вертикальний розрив між співробітниками;
- Виявляти групи співробітників, які ефективно взаємодіють один з одним;
- Виявляти найбільш активного менеджера, що є посередником між робочими групами та того, хто активізує обмін досвідом між ними;
- Формувати і згуртовувати команди;
- Реорганізовувати бізнес-процеси;
- Підвищувати швидкість пошуку інформації за рахунок того, що вона буде акумульована на одному ресурсі;
- Зменшувати ризик витоку конфіденційної інформації;
- Прискорювати адаптацію нових співробітників;
- Надання співробітникам можливості одночасно спільно працювати над документами, що знизить тривалість погоджень;
- Посилювати корпоративну культуру за рахунок зростання горизонтальних зв'язків у колективі.

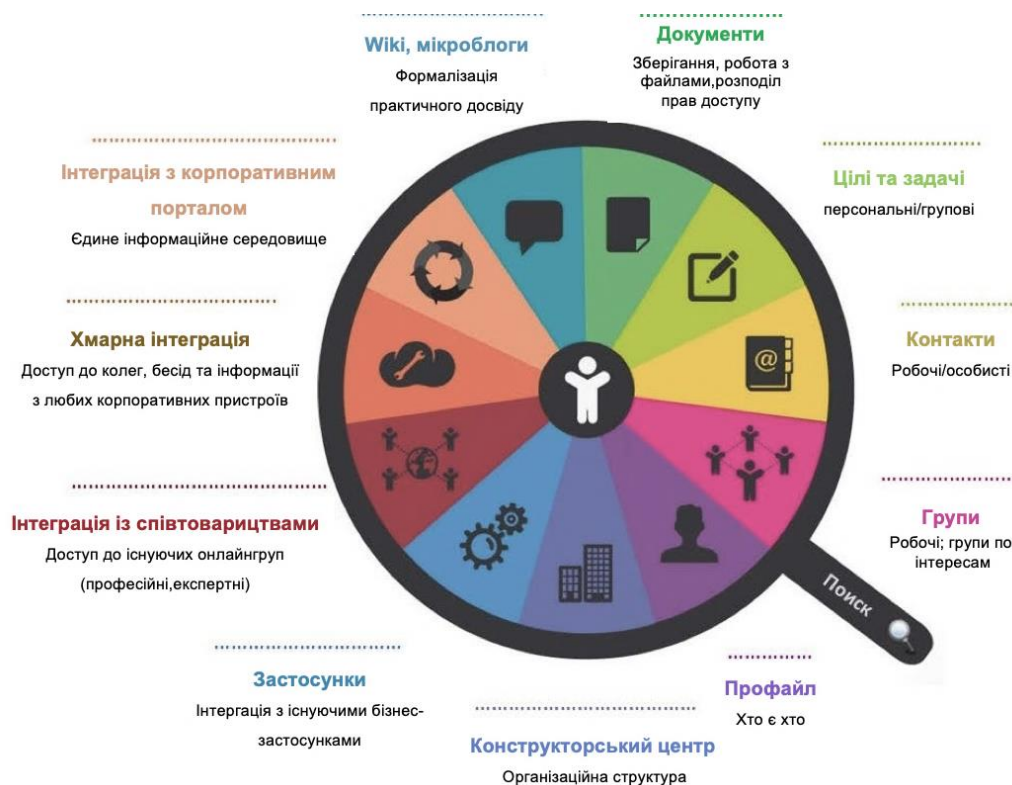


Рис. 2 Функціональні блоки корпоративної соціальної мережі

Таким чином, відповідно до теорії УЗ, впровадження в інформаційну інфраструктуру компанії корпоративної соціальної мережі з описаним вище функціоналом, в сукупності зачіпає і розвиває всі елементи процесу УЗ в організації, в тому числі забезпечує вдосконалення компетенцій співробітників. Так активність одних співробітників в мережі веде до розподілу (отримання ними) знань, носіями яких є інші співробітники організації, а також до поповнення і актуалізації корпоративної бази знань. Очікувані наслідки:

- Результати роботи стануть прозорішими для всього колективу за рахунок загальних обговорень.
- Можна накопичувати досвід роботи і вдосконалювати робочі процеси.
- Типові завдання можна вирішувати використовуючи накопичену базу знань.
- Внутрішнє листування, зайнятість і присутність співробітників буде під контролем.
- Зросте якість і швидкість зворотного зв'язку з співробітниками.
- Підвищиться якість обслуговування клієнтів і ефективність роботи компанії.

Однією з основних вимог до самого portalу є легкий доступ до інформації (пошук не тільки інформації, але і людей), її актуальність і правдивість. Використовуючи портал, можна управляти процесами переходу знання з одного стану в інший, що сприяє розподілу нового знання по всій компанії, тобто його переходу на інший онтологічний рівень.

Висновки. Посилення процесів глобалізації та революційні зміни виробничих і інформаційних технологій в сучасних умовах призводить до того, що основними ресурсами розвитку організації стають персонал і його знання, які утворюють інтелектуальний капітал.

На основі дослідження факторів конкурентоспроможності сучасних компаній, була встановлена тенденція підвищення ролі інтелектуального капіталу, особливо його ключовою складовою - організаційного капіталу, у формуванні конкурентних переваг організації.

У зв'язку з цим виникає потреба використання всього арсеналу підходів до розвитку знань і управління ними в сучасних компаніях, включаючи безперервне навчання персоналу, створення умов для обміну знаннями та досвідом між співробітниками, вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій. Ефективне управління знаннями стає основним напрямком підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Список використаних джерел

1. Боровик М.В. Особливості формування системи управління знаннями в сучасних умовах. Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – № 3(53). Частина 3. – Житомир: ЖДУ, 2010. – С. 24 – 28.
2. Бовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.17. С. 343–352.
3. Гаврилова Т.А., Гулякина Н.А. Визуальные методы работы со знаниями: попытка обзора. Искусственный интеллект и принятие решений. 2008. № 1. С. 15–21.
4. Джанетто К., Уиллер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями. М.: Добрая книга, 2005 г.
5. Ілляшенко С. М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна, Н. С. Ілляшенко, Г. О. Комарницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. - № 1. - С. 231-241
6. Новікова М. М. Організація системи управління знаннями / М. М. Новікова, М. В. Боровик // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 7(3). - С. 134-137.
7. Приймак В. Управління знаннями. Підручник. / В. Приймак К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. – 240с.
8. Руденко М. В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М. В. Руденко, В. О. Криворучко // Економіка та держава. - 2016. - № 4. - С. 74-78.

Korneeva M.S.,
higher Education Applicant 2 year
Master's degree in «Business Organization Management»
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
radevych.mira@gmail.com
Butenko N.Y., PhD.,
Associate Proffesor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
pux_box@voliacable.com

IMPROVEMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATION

Summary. The article deals with timely problems of the knowledge management process in an organization. Management of organizational knowledge is considered to be the process of conscious creation, structuring and use of the company knowledge base in the conditions of globalization, dissemination of information technologies. Tools for improving knowledge management are analyzed.

Key words: corporation, knowledge, knowledge management process, explicit knowledge, implicit knowledge