

Бондар Я.

ШЛЯХИ ОСМИСЛЕННЯ ОСНОВНИХ ВИМОГ ДО МЕНЕДЖЕРА ЗНАНЬ

У статті автор обґрунтовує необхідність посилення уваги до вимог щодо сучасного менеджера. Наведено основні теоретичні та практичні навички, якими має володіти сучасний менеджер підприємства. Сучасні тенденції розвитку управління породжують і нові вимоги до менеджера. У минулому для керівників було досить характерним прагнення до чіткого виконання, а тепер хорошим керівником вважається людина, яка вміє виконувати розпорядження вищих інструкцій та нормативів і відповідає типам ділової поведінки.

Ключові слова: менеджер, вимоги, менеджер знань, професійна компетенція менеджера.

В умовах XXI століття особистість менеджера знань – один з головних факторів забезпечення ефективного розвитку підприємства. Еволюція ролі менеджерів зумовлена, у тому числі особливостями нового етапу розвитку економіки та ролі маркетингу. Не буде перебільшенням, якщо скажемо, що одна з найсерйознішим, найгостріших проблем організації та управління – це проблема підготовки, розстановки та використання управлінських кадрів. Ця проблема є надзвичайно важкою та продовжує ускладнюватися тому, що в умовах науково-технічного прогресу постійно ускладнюється характер управлінської роботи, а у зв'язку з цим ускладнюється процес пошуку відповідних управлінських кадрів.

На сучасному етапі професійна компетентність менеджера знань складається з управлінських, педагогічних, комунікативних, діагностичних і дослідницьких компонентів діяльності і визначається рівнем професійних знань і умінь, ступенем розвитку професійно значущих особистісних якостей, які необхідні для оптимальної реалізації управлінських функцій щодо досягнення цільових установок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє зробити про великий багаж вимог до особистості менеджера, в тому числі, найчастіше названі вимоги не відображають достатньою мірою особливості сучасного етапу розвитку економіки.

Важлива роль у розробці теоретичних засад сучасного менеджера знань належить таким відомим вченим, як Л. Балабанова, В. Володько, Л. Мельник, Л.Скібіцька, Г. Чайка, Г. Щекин, Л. Янковська, які

зробили значний внесок щодо уточнення основних вимог та професійних якостей щодо менеджера знань.

Метою статті є розгляд і аналіз основних вимог до менеджера, а саме: обґрунтування необхідності наявності у менеджера певних професійних і особистих якостей в його професійній діяльності.

Виконуючи свої обов'язки, менеджер виступає у певній соціальній ролі, характер якої змінюється з розвитком суспільства.

У період, коли виконавці були в більшості своїй сірою безликою масою, мали низький рівень освіти й універсальні навички, весь час перебуваючи під страхом звільнення і в той же час у постійній готовності до бунту через нестерпні умови праці та життя, керівник мав бути безжалісним диктатором, який управляє персоналом за допомогою примусу.

З підвищенням культурного рівня працівників, усвідомленням ними себе як особистостей роль диктатора перестала відповідати реальним потребам практики управління. У цих умовах виникла нова роль – батька родини, який не тільки віддає розпорядження, карає чи винагороджує, а й створює сприятливий морально-психологічний клімат, вирішує міжособистісні конфлікти, підтримує своїх підлеглих.

Сучасні технологічні і соціальні процеси надзвичайно ускладнились, а знання і кваліфікація виконавців, їх незалежність настільки зросли, що диктаторські замашки і патерналізм практично виключені, неприпустимі, нині домінує ділове співробітництво і консультування. Менеджер стає організатором самостійної роботи підлеглих, об'єднаних у команди.

Досить цікавою є еволюція вимог до керівників. Так, Ф. Тейлор, один із фундаторів науки управління, найважливішими рисами вважав розум, освіту, спеціальні і технічні знання, фізичну спритність чи силу, такт, енергію, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд, міцне здоров'я.

А. Файоль так визначає вимоги до керівника: «Перша вимога, якій повинен задовольняти керівник великого підприємства, – бути хоршим адміністратором, тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати. Друга умова полягає в тому, щоб він був компетентним у спеціальній технічній функції, властивій цьому підприємству».

Інші якості і знання, які бажано мати керівникам:

- 1) здоров'я і фізична сила;
- 2) інтелігентність і розумова сила;

3) моральні якості: розсудливість, наполеглива енергія, сміливість, почуття відповідальності, обов'язку і піклування про загальний інтерес;

4) високий рівень загальної культури;

5) загальне уявлення про всі найбільш суттєві функції фірми [3, 477–484].

У процесі виконання своїх функцій менеджери взаємодіють із широким колом осіб: колегами, підлеглими, керівниками, вищими адміністраторами, акціонерами, споживачами, постачальниками й іншими людьми в організації, прямо або опосередковано пов'язаними з діяльністю цієї організації. Ці люди істотно відрізняються за статусом та інтересами, і менеджерам необхідно мати специфічні риси, які сприяють підвищенню довіри і поваги з боку тих, з ким вони вступають у відносини. Це насамперед: високе почуття обов'язку та відданості справі; чесність у відносинах з людьми і довіра до партнерів; уміння чітко висловлювати свої думки й переконання; повага і турбота про людей незалежно від їхнього становища в ієрархії організації; здатність швидко поповнювати свої фізичні й духовні сили і критично оцінювати власну діяльність.

У Радянському Союзі при доборі управлінських кадрів керувалися чотирма основними вимогами: політична грамотність, моральна стійкість, компетентність, організаторські здібності [5, 50-54].

Для порівняння наведемо кваліфікаційні вимоги до особи менеджера у Великій Британії:

- розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління;
- здатність розібратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;
- ораторські здібності та уміння висловлювати думки;
- володіння мистецтвом управління людьми, добору і підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих;
- здатність налагоджувати стосунки фірми з її клієнтами, керувати ресурсами, планувати і прогнозувати діяльність фірми;
- здатність до самооцінки власної діяльності, уміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію.

Інститут діагностики менеджменту (Гамбург, Німеччина) пропонує такий перелік вимог до менеджера:

1. Розумові здібності: здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення.

2. Ставлення до навколишніх людей: контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, співробітництво, здатність працювати у команді.

3. Особисті риси: інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товаришкість, надійність.

4. Ставлення до праці: сприймання навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість.

У США (Інститут Геллапа) виділяють п'ять основних вимог: знання справи; здоровий глузд; впевненість у власних силах; високий загальний рівень розвитку; здатність доводити розпочате до кінця.

Певний інтерес у зв'язку з цим викликає концепція обмежень. Ідея полягає у тому, що всі менеджери мають можливість розвивати і підвищувати ефективність своєї роботи. Але їх компетентність у різних напрямках дещо різна, певною мірою обмежена. Виявивши такі обмеження, можна зосередити увагу на тих факторах, які заважають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера [4, 360].

У період становлення суспільства знань та економіки знань підвищується увага до галузі управління знаннями. А тому виникає проблема підготовки спеціалістів такого профілю, визначення вимог до його кваліфікації, кола його завдань і професійних якостей. Таким чином, основним ресурсом сьогодишнього етапу економіки виступають знання як специфічний ресурс та з'являється новий напрямок – управління знаннями.

Управління знаннями (англ. knowledge management), також використовується термін «менеджмент знань», – це систематичні процеси, завдяки яким знання, необхідні для успіху організації, створюються, зберігаються, розподіляються і застосовуються [2, 465].

Сьогодні знання – це найважливіший актив сучасної організації.

У літературі можна знайти найрізноманітніші визначення поняття управління знаннями. Відповідно до В. Р. Буковіца та Р. Л. Уільямса «менеджмент управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи». Відповідно до Д. Ж. Скірме, управління знаннями – це «чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації». Р. Руглес стверджував, що «управління знаннями може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності

шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею». Із наведених визначень випливає, що управління знаннями охоплює широке коло напрямків діяльності, пов'язаних водночас як і з мудрістю чи розумом окремих осіб, так і з різноманітною інформацією, яку ми використовуємо у нашій діяльності [8, 400].

Для яскравішої ілюстрації алгоритму управління знаннями наведемо декілька прикладів. Наприклад, за однією з версій [12] алгоритм управління знаннями має такий порядок.

Таблиця 1.

Алгоритм управління знаннями

Етап алгоритму	Сутність етапу (основна мета)
Знаходження	Виявити де знаходяться і які знання необхідні
Узагальнення	Систематизувати і класифікувати знання по науково-практичним напрямленням
Селекціонування	Відібрати необхідні для вирішення цієї проблеми знання
Використання	Знайти оптимальний спосіб застосування нових даних, відомостей для рішень тієї чи іншої проблеми
Зберігання	Забезпечити можливість використання отриманих знань для подальшої управлінської діяльності
Мультиплікація	На основі наявних баз даних підвищити їх якість, розширити кількість користувачів і отримати максимально можливий соціальний ефект

Інший варіант алгоритму управління знаннями знаходимо в [11]: 1) нагромадження знань; 2) оцінка знань; 3) поширення знань; 4) зберігання знань; 5) створення архіву знань; 6) організація спільної роботи співробітників зі створення нових знань; 7) генерація нових знань.

Литвин В.В пропонує такий алгоритм управління знаннями [10, 25], що включає наступні позиції: 1) Знаходження знань; 2) Структурування знань; 3) Якість знань; 4) Типи знань; 5) Технології

виявлення, зберігання та передачі знань; б) Засоби комунікації; 7) Оцінка ефективності знань.

При появі нового напрямку «управління знаннями» з'явилися центри знань – підрозділи, співробітники яких виконують функції, пов'язані з управлінням знаннями: структурування і кастомізацію джерел знань, розробку «карт знань», формування умов для виявлення експертів, створення нових знань і т.д. Іноді вони ж здійснюють інформаційну підтримку бізнесу (дослідження запитів внутрішніх клієнтів, пошуки оптимальних ресурсів інформації і знань, моніторинг використання наявних джерел, навчання співробітників користуванню ресурсами).

Суб'єктами управління знаннями є працівники – менеджери знань, діяльність яких спрямована на постановку цілей та розробку завдань, визначення критичних для підприємства знань та пов'язаних з їх рухом процесів, координацію переходу від одного етапу трансформації знання до іншого, спрямування та корегування цього процесу. Тобто це ті співробітники підприємства, які безпосередньо здійснюють діяльність щодо управління знаннями [9, 201].

Таким чином, можемо згрупувати вимоги, які висуваються до менеджера знань.

Група морально-психологічних якостей: високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність тощо.

Група організаційних здібностей та ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність, воля, цілеспрямованість тощо.

Група управлінських умінь, які менеджер знань розвиває у процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення. Так ефективний менеджер знань повинен вміти:

- працювати з знаннями підприємства. Оволодіння мистецтвом управління знаннями;
- використовувати сучасні знання, що необхідні для здійснення управлінського процесу;
- володіти технологіями виявлення, передавання та зберігання знань;

- використовувати нові знання для вирішення тієї чи іншої проблеми;
- ефективно управляти знаннями, планувати і прогнозувати знання, оволодіння засобами підвищення знань;
- забезпечувати можливість використання знань для управлінської діяльності;
- підвищувати якість, розширювати кількість знань на основі отриманих знань.

Передача знань відбувається тільки під час взаємодії між конкретними людьми, формування співтовариства як середовища людей, об'єднаних загальним професійним інтересом чи загальною метою, що дозволяє установити контакт між тими, хто шукає знання і джерелом знань в умовах довіри і з використанням сформованих особистих зв'язків один з одним є найважливішою метою.

Зважаючи на стратегічні аспекти можна виокремити у процесі управління знаннями такі підпроцеси:

- ідентифікація стратегічної потреби у певному типі знань;
- ідентифікація нестачі знань, тобто кількісної та якісної різниці між необхідним обсягом знань та обсягом, доступним на підприємстві;
- редукція нестачі знань через усунення застарілих та неактуальних знань, створення нових знань, вдосконалення знань наявних, пошук знань поза підприємством;
- поширення та застосування доступних знань.

Для ідентифікації нестачі знань необхідно проаналізувати інформацію, наявну на підприємстві, в цьому допомагають технології управління знаннями, а саме:

Технології управління знаннями [1, 5-9]:

- традиційні системи автоматизації й інформаційно-пошукові системи;
- електронну пошту, корпоративні мережі та Інтернет-сервіси;
- бази і сховища даних (data warehouse);
- системи електронного документообігу;
- спеціалізовані програми обробки даних (наприклад, статистичного аналізу);
- експертні системи і бази знань.

Сьогодні навчання для підприємств є не тільки засобом передачі нових навиків співробітникам, а й чинником збільшення інтелектуального потенціалу компанії. Тому не можна не погодитись з тим, що управління знаннями – це стратегічно значуща діяльність підприємства, мета якої – виявити та обернути на користь

підприємству всю наявну у нього інформацію, досвід і кваліфікацію працівників з тим, щоб покращити якість обслуговування клієнтів та прискорити реагування на зміни ринкових умов. Внаслідок реалізації такої стратегії підприємство набуває стратегічних та ключових компетенцій, які забезпечують йому неповторність у спільноті подібних економічних суб'єктів.

Вважаємо, що подальшими розвідками у визначеному темою напрямку є обґрунтування ефективного управління знаннями для сучасної організації як одного з ресурсів для підвищення власної конкурентоспроможності, способів оптимізувати організацію внутрішніх процесів. Оскільки цей ресурс потрібно вміти виміряти, оцінити та ефективно використовувати, потрібно впроваджувати посаду «менеджер знань» на підприємстві, оскільки саме ця людина підвищує якість, розширює кількість знань і намагається отримати максимально можливий ефект. Сформульовано стратегічні завдання, які полягають у такому:

- 1) стимулювання ініціативи працівників, що володіють знаннями та вміннями;
- 2) поширення знань у колективі;
- 3) створення організаційних умов, що стимулюють бажання вчитися, активізують самостійне мислення та діяльність, успішність та ініціативу у виявленні проблем та їх вирішенні;
- 4) трактування працівників як партнерів та ставлення до них як до інших інвесторів, оскільки тепер працівники виступають «інвесторами своїх талантів». Тому керівництво повинно розвивати ці таланти та використовувати у системному підході для реалізації цілей підприємства;
- 5) пошук та відбір працівників на певне робоче місце, навчання працівників та використання набутих ними знань для вирішення стратегічних завдань підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Прохоров А. Технології управління знаннями і документообіг // Компьютерпрес. – 2002 – № 1. – С. 5-9
2. Мильнер Б. З. Управление знаниями. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 465с.
3. Яковська Л. А. Підготовка менеджера: основні риси і вимоги // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С. 477–484.
4. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2010. – 360 с.

5. Мельников О. Н., Ларионов В. Г. Качества современного менеджера // Российское предпринимательство. – 2001. – № 6 (18). – с. 50-54.
6. Чайка Г. Організація праці менеджера : навчальний посібник / Галина Чайка. – К. : Знання, 2007. – 420 с.
7. Зеленцова, М. Г. Семантичний простір концепту «менеджмент знань» [Електронний ресурс] // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: «Мовознавство». – 2011. – Вип. 17, Т. 3. – Режим доступу: [http:// archive.nbuv.gov.ua](http://archive.nbuv.gov.ua).
8. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал [Текст] / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М., : Эксмо, 2008. – 400 с.
9. Буковиц У. О. Управление знаниями: руководство к действию [Текст] / У. О. Буковиц, Р. В. Уильяме. – М., : Инфра-М, 2002. – 201 с.
10. Литвин В. Менеджмент знань : навчальний посібник / В.Литвин. – К. – 25 с.
11. Герасименко О. О. Управління знаннями на підприємстві: концептуальні засади та механізми [Електронний документ] // Вчені записки. – Вип. 11. – С. 148-153. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/5910/1/148%20-%20153.pdf>.
12. Алгоритм управления знаниями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studopedia.org/5-114254.html>. – Заголовок з екрана.

Бондар Я. Пути осмысления основных требований к менеджеру знаний.

Обосновывается необходимость усиления внимания к требованиям о современном менеджера. Приводятся основные теоретические и практические навыки, которыми должен обладать современный менеджер предприятия. Современные тенденции развития управления рожают и новые требования к менеджеру. В прошлом для руководителей было весьма характерным стремление к четкому выполнению, а теперь хорошим руководителем считается человек, который умеет выполнять распоряжения вышестоящих инструкций и нормативов и соответствует типам делового поведения.

Ключевые слова: менеджер, требования, менеджер знаний, профессиональная компетенция менеджера.

Bondar Y. Ways of understanding the basic requirements Knowledge Manager.

Argues the case for increased attention to the requirements of the modern manager. The basic theoretical and practical skills that should have the current manager of the company. Modern trends in birth control and new requirements for the manager. In the past, for the leaders was very characteristic desire for

accurate performance, and now a good leader is a person who is able to carry out orders and instructions of higher standards and responsible business behavior types.

Keywords: manager, claims, manager knowledge, professional competence manager.

Содомора П.

ФІЛОСОФСЬКІ ТЕРМІНИ: ПОЗНАЧЕННЯ І СЕМАНТИКА В ПЕРЕКЛАДІ ТА ПОЯСНЕННІ

Досліджено проблеми відтворення та контекстуального тлумачення деяких синонімічних пар термінів. Переглянуто можливі способи відтворення та виділено найефективніші з погляду збереження семантики слова. Акцентовано увагу на неунікних несумісностях між первинним та вторинним текстом. Розглянуто та систематизовано ряд новітніх концепцій відтворення термінів.

Ключові слова: моно- полілексемний термін, власне термін, прихований термін, транслітерація, калькування.

Переклад давнього тексту (і насамперед це стосується філософських праць) пов'язаний з різними проблемами. Виникають вони подібно до ланцюгової реакції: кожен розв'язок тягне за собою нову трудність. Тож застосування окремих підходів до відтворення термінів може спровокувати семантичну перестановку із погляду мови-джерела чи навіть цільової мови. Тому часто виникає необхідність застосовувати різноманітні компенсаторні засоби, як-от додавання нового слова задля пояснення значення періоду тексту. Також зрозумілим є те, що певні пасажі таких текстів, як «Сума теології» потребують додаткового позатекстового пояснення. До того ж слід зауважити, що складність перекладу з давніх мов не можна прирівнювати до складності перекладу з мов сучасних: переклад з давніх мов є свого роду науковим дослідженням, що передбачає велику підготовчу роботу, а також коментарі та пояснення.

Головна проблема полягає у тому, що більшість термінів можна перекладати по-різному. Найуживанішим способом є транслітерація, тобто записування слова відповідно до правил цільової мови; наступним є калькування, тобто відтворення морфологічної структури слова; часом перекладачі застосовують метод аналогії, тобто використовують слово із подібним семантичним наповненням.