

УДК 35

ДЕНИСОВ Михайло Дмитрович,
заст. директора з організаційно-кадрової роботи
Кримського центру перепідготовки та підвищення
кваліфікації працівників органів державної влади,
органів місцевого самоврядування, підприємств,
установ і організацій при раді міністрів АРК

МУСТАФАЄВА Уріє Сейтумеровна,
заст. зав. кабінетом технічного забезпечення
Кримського центру перепідготовки та підвищення
кваліфікації працівників органів державної влади,
органів місцевого самоврядування, підприємств,
установ і організацій при раді міністрів АРК

СИДОРОВ Володимир Миколайович,
директор Кримського центру перепідготовки
та підвищення кваліфікації працівників органів
державної влади, органів місцевого
самоврядування, підприємств, установ
і організацій при раді міністрів АРК

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ: ДОСВІД КРИМСЬКОГО ЦЕНТРУ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Розглядається один із підходів підвищення ефективності функціонування організації за допомогою впровадження комплексної системи управління знаннями в освітньому процесі.

Ключові слова: управління знаннями, підвищення ефективності, поліпшення якості персоналу.

Денисов М. Д., Мустафаева У. С., Сидоров В. Н. Теория и практика управления знаниями: опыт Крымского центра переподготовки и повышения квалификации государственных служащих

Рассматривается один из подходов повышения эффективности функционирования организации посредством внедрения комплексной системы управления знаниями в образовательном процессе.

Ключевые слова: управление знаниями, повышение эффективности, улучшение качества персонала.

Denisov M. D., Mustafaeva U. S., Sidorov V. N. Theory and practice of knowledge management: the experience of the Crimean center for re-training and advanced training of civil servants

One of the approaches of increasing of effectiveness of the organization through the implementation of an integrated of knowledge management system in the educational process are considered.

Key words: knowledge management, increasing of effectiveness, improving the staff quality.

Постановка проблеми. У сучасних умовах постійного прискорення процесів трансформації суспільства стрімко й кардинально змінюються умови праці та зміст професійної діяльності людини. Зміни, що відбуваються в суспільстві, вимагають постійного оновлення професійних знань, осмислення і формування у фахівців нових умінь і навиків. Для підвищення кваліфікації та трудової мотивації у співробітників сучасні організації повинні керувати процесом професійного розвитку персоналу, всіляко сприяти постійному професійному зростанню кадрового складу організації.

Ідеться про політику впровадження заходів для поліпшення якості персоналу в організації та створення таких умов, що допоможуть їй працювати якомога ефективніше. Сьогодні існує певний інтерес до нового наукового і практичного напрямку – управління знаннями (УЗ) (англ. – Knowledge management). Згідно з теорією, УЗ є тим інструментом, який дає змогу активізувати використання найбільш цінних активів організації: ідей, таланту і досвіду всього колективу. Складність полягає в тому, що до цього дня немає однозначного тлумачення, що ж таке УЗ і яким

чином організувати УЗ співробітників організації, а отримані знання використовувати для ефективного розвитку організації в цілому.

Слід підкреслити, що сьогодні особливої актуальності набуває розроблення саме практичних підходів щодо розробки та впровадження УЗ для створення, розвитку та утримання конкурентних переваг організації чи установи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність і зміст УЗ здавна привертають увагу дослідників. Серед них необхідно виділити дослідження Л. Прусака, Т. Давенпорта, І. Нонака, Х. Такеучі, Ч. Дісперса, Д. Чавела, У. Буковіча, Р. Вільямса, Т. Стюарта, П. Друкера, К-Э. Свейби, О. Кендюхова, М. Мариничевої та ін.

Наявні роботи провідних теоретиків у цій сфері забезпечують нас новими методами вибудовування УЗ в конкретному діловому контексті. І в той самий час немає єдиного підходу, який дозволив би адаптувати і запустити схему УЗ на практиці. Різні організації намагаються вирішити питання створення інформаційних систем різного масштабу і при цьому кожна організація прагне збільшити ефективність обробки знань.

Таким чином, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених УЗ, системам УЗ, визначенню їх складових та етапів упровадження недостатньо розробленою є практична складова управління знаннями як на рівні держави, так і на рівні організації, що враховувала б умови розвитку як держави, так і організації в цілому.

Мета статті – обґрунтувати та розробити підхід до організації управління знаннями в Кримському центрі з метою підвищення конкурентоспроможності персоналу та організації загалом в умовах сучасної ринкової економіки в Україні та модернізації країни.

Виклад основного матеріалу. Існує декілька визначень поняття УЗ. Gartner Group визначає УЗ так: «управління знаннями – це дисципліна, яка забезпечує інтегрований підхід до створення, збору, організації і використання інформаційних ресурсів організації та доступу до них. Ці ресурси включають структуровані Бази Даних, текстову інформацію, наприклад, документи, що описують правила і процедури, і, що найбільше важливо, неявні та експертні знання у головах співробітників» [5]. За визначенням IDC: «управління знаннями – це формальний

процес, який складається з оцінювання організаційних процедур, людей і технологій та створення системи, що використовує взаємозв'язок між цими компонентами з метою надання потрібної інформації потрібним людям у потрібний час для підвищення продуктивності» [6]. Найбільш повним, на наш погляд, є визначення, надане М. Марінічевою: «управління знаннями – створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти рішенню стратегічних і тактичних завдань ... принцип чотирьох Н: створення умов, за якими необхідні люди зможуть отримувати необхідну інформацію та знання в необхідний час для виконання необхідних завдань» [10] (тут і далі переклад наш. – М. Д., У. М., В. С.). Узагальнюючи ці та інші визначення УЗ, автори журналу *PC Week/RE* формують таке визначення: управління знаннями – це технологія, що включає в себе комплекс формалізованих методів, що охоплюють: пошук і добування знань від живих і неживих об'єктів (носіїв знань); структурування і систематизацію знань (для забезпечення їх зручного збереження і пошуку); аналіз знань (виявлення залежностей і аналогій); відновлення (актуалізацію) знань; поширення знань; генерацію нових знань [7]. Наведені визначення характеризують сутність УЗ як процесу виявлення і збору відповідної інформації, їх класифікації і зберігання, а також своєчасне поширення й оновлення.

Водночас постають питання: чи можна керувати знаннями співробітників організації, а отримані результати використовувати для забезпечення високої динаміки професіонального зростання кадрів та ефективного використання їх потенціалу? Крім того, більшість напрацювань з УЗ в основному належать до бізнес-сфери, яка може миттєво адаптуватися до змін, що відбуваються. Держустанови по суті своїй неповороткі та повільно реагують на зміни і для більшості з них є загадкою, для чого може використовуватися УЗ і які результати може принести його впровадження.

Вважається, що «наблизитись до високого рівня розвитку суспільства і ефективно функціонувати в ньому можна лише за умови, що отримання знань упродовж життя і функціонування людини на основі знань в усіх сферах стане визначальною рисою способу життя людини» [2]. Таке наближення описується і концептуалізується в численних проектах [3] (англ. – *Knowledge society*), відображаючи факт, що сьогодні інвестиції в знання ростуть швидше, ніж інвестиції в

основні фонди. У цьому вбачаються найбільш явні ознаки переходу від економіки, що базується на використанні природних ресурсів, до економіки, заснованої на знаннях.

Кримський центр (КЦППК) має багатий досвід у сфері підвищення кваліфікації державних службовців. Сама специфіка діяльності нашої організації вимагає постійної уваги до питань організаційного навчання, це дає змогу поєднати між собою такі процеси, як навчання і процес обміну знаннями, що в кінцевому підсумку дозволяє не тільки використовувати вже наявні досвід і знання, а й генерувати нові знання. При цьому сам процес навчання розглядається як довгостроковий проект, у якому відбувається нагромадження, систематизація, використання і генерування ресурсів – знань.

Для впровадження системи УЗ в діяльність будь-якої організації необхідне чітке визначення мети, завдань, методів і способів їх досягнення, а також належного ресурсного забезпечення, зокрема й кадрового.

У зв'язку з вищезазначеним керівництвом КЦППК було поставлене завдання щодо розробки та реалізації підходу до організації УЗ в КЦППК з метою підвищення конкурентоспроможності центру в умовах ринкової економіки. З метою забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, здатними якісно, на рівні сучасних вимог, виконувати професійні обов'язки, КЦППК розпочав процес розробки та реалізації експериментального проекту з упровадження системи УЗ.

Перш ніж розробити й реалізувати цей проект, робочій групі з розробки проекту організації УЗ потрібно було вивчити такі питання: історія виникнення ідеї УЗ; сутність і призначення УЗ; актуальність упровадження системи УЗ в КЦППК; які необхідно зробити дії для розробки і реалізації проекту «Система управління знаннями в КЦППК».

На основі аналізу існуючих підходів до УЗ – інформаційного і гуманітарного – зроблено висновок про те, що призначенням УЗ є: забезпечення організації новими знаннями, організація їх засвоєння співробітниками, упровадження в практичну діяльність і тим самим підвищення конкурентоспроможності як співробітників, так і організації загалом. Встановлено, що УЗ в організації можна визначити як системну діяльність, спрямовану на максимальне збільшення цінних знань організації шляхом: набуття, збереження, поширення, здобуття (генерування) нових знань.

Проаналізувавши існуючу ситуацію в КЦППК, ми отримали підтвердження тому, що нематеріальні активи відіграють вирішальну роль у досягненні довготривалої конкурентної переваги в сучасних умовах. Таким чином, усвідомлення вигод і переваг, які може отримати організація під час упровадження системи УЗ, не викликала сумнівів у робочій групі. Вивчивши існуючі підходи до формування організаційного забезпечення УЗ на етапі її організації і функціонування, робоча група зупинилася на змішаній моделі УЗ. Змішана модель УЗ не обмежується використанням однієї моделі УЗ й використовує управління як явними, так і неявними знаннями. Велике значення надається навчанню персоналу, створенню умов для витягання і передачі знань, мотивації персоналу до обміну знаннями. Саме така модель УЗ сьогодні впроваджується в КЦППК.

З метою практичного впровадження системи УЗ в КЦППК зроблені такі кроки: видано наказ «Про створення робочої групи по реалізації проекту «Система управління знаннями в КЦППК» від 3 жовтня 2011 р. № 75-р та затверджений склад робочої групи з реалізації проекту «Система управління знаннями в КЦППК»; розроблено положення про робочу групу з реалізації проекту «Система управління знаннями в КЦППК».

Метою діяльності робочої групи є розробка, реалізація й інтеграція проекту «Система управління знаннями в КЦППК» в діяльність КЦППК. Завдання робочої групи:

- аналіз і структуризація наявної ресурсної бази КЦППК;
- діагностика й аналіз потреб співробітників КЦППК в отриманні необхідної інформації для виконання поставлених завдань;
- створення схеми реалізації проекту «Система управління знаннями в КЦППК»;
- розробка міні-програм і графіка реалізації проекту «Система управління знаннями в КЦППК»;
- апробація проекту «Система управління знаннями в КЦППК» і його складових;
- упровадження системи УЗ в КЦППК.

Для вирішення завдань розроблені:

- графік реалізації проекту «Система управління знаннями в КЦППК»;

- календарний план реалізації проекту «Система управління знаннями в КЦППК» в 2011 – 2012 рр.;
- алгоритм роботи робочої групи з реалізації проекту «Система управління знаннями в КЦППК» в частині організації навчального процесу;
- модель проекту «Система управління знаннями в КЦППК» у частині організації навчального процесу.

Кожна організація має свій унікальний контекст діяльності, який визначається корпоративною культурою, місією і метою. У зв'язку з цим робоча група виділила пріоритетні напрями діяльності КЦППК. Отже, вона виходила з потреби в знаннях, а не прагненні обійняти неосяжне. І, що важливіше, необхідно було з'ясувати, які знання мають значення для досягнення організацією своїх цілей. Тому проект називається «Система управління знаннями в КЦППК» в частині організації навчального процесу.

Для ефективної і продуктивної роботи команди з розробки і реалізації проекту був розроблений алгоритм роботи цієї групи, що в результаті дало змогу приймати оптимальні управлінські рішення (рис. 1).

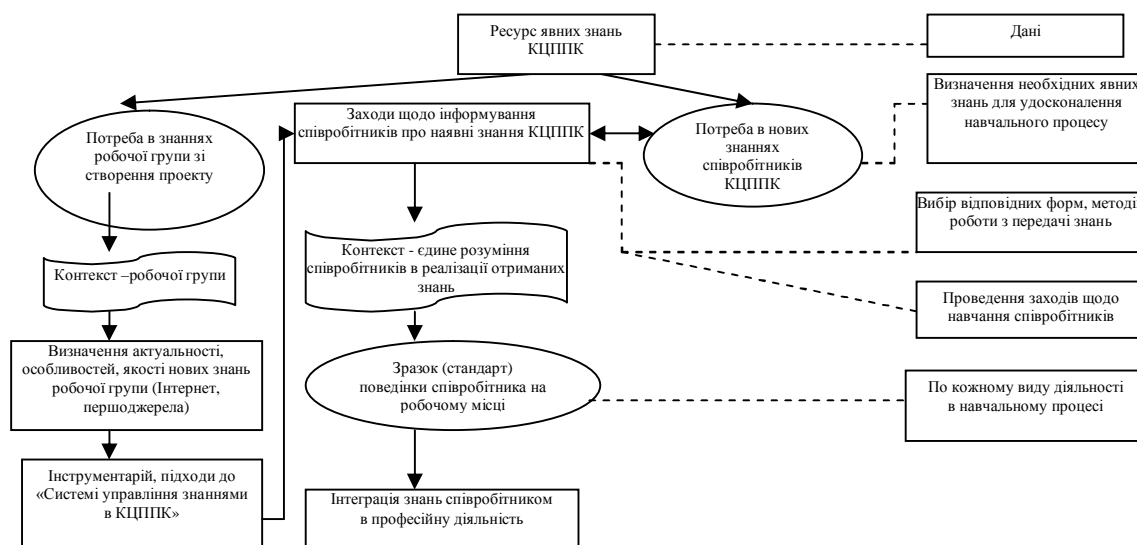


Рис. 1. Алгоритм роботи робочої групи з реалізації проекту «Система управління знаннями в КЦППК» в частині організації навчального процесу

Цей алгоритм дозволив конкретизувати принципові напрями роботи з організації УЗ в КЦППК і в подальшому реалізувати такі процеси:

- встановити базову типологію знань КЦППК, для того щоб визначитися з інструментарієм, який буде задіяний у проекті УЗ;
- з'ясувати, які дані, інформація і знання є критичними (ключовими) для вирішення того чи іншого завдання, зокрема і для здійснення діяльності загалом;
- подолати інформаційну перевантаженість і зберегти вже напрацьований досвід;
- організувати навчання персоналу;
- стимулювати співробітників організації до використання наявних, неявних знань та обміну знаннями в організації.

У межах зазначеного проекту були розроблені та впроваджені моделі мікропроектів кожного виду діяльності в навчальному процесі:

1. Написання мікропроектів.
2. Організація освітнього заходу.
3. Складання і впровадження програм тематичних короткострокових і постійно діючих семінарів.
4. Оцінювання рівня компетентності співробітників.
5. Підготовка й оформлення матеріалів для висвітлення діяльності КЦППК.
6. Підготовка й оформлення службових документів з організації навчального процесу в КЦППК.
7. Навчання співробітників КЦППК роботі в програмі Microsoft Office Excel.
8. Тренерська майстерня.
9. Використання тренерської складової в практичній роботі співробітників КЦППК.
10. Основні правила складання й оформлення повідомлень на сайт КЦППК. Структура тексту інформаційного повідомлення;
11. Систематизація інтелектуальних активів КЦППК. Візуалізація результатів аудиту знань у вигляді наглядних схем (карти знань) тощо.

Робоча група, яку очолив заступник директора з організаційно-кадрової роботи, розробила модель проекту «Система управління знаннями в КЦППК» в частині організації навчального процесу, що пройшла апробацію у вигляді окремих тем та мікропроектів. Модель розроблена з урахуванням усіх вимог і завдань, які ми ставили під час розробки системи УЗ, а саме: тісний зв'язок УЗ з конкретним освітнім

процесом; усунення бар'єрів на шляху сумісного використання, обміну, генерування знань, стимулювання інновацій; розвиток співпраці, обміну досвідом між співробітниками з використанням різноманітного інструментарію.

Модель проекту «Система управління знаннями в КЦППК» у частині організації навчального процесу показує послідовність етапів реалізації проекту УЗ, а саме:

- зв'язок між зростанням ефективності діяльності організації, професіоналізмом персоналу і конкретними знаннями. Цей етап передбачає аналіз потреби співробітників у ключових знаннях, необхідних для реалізації прийнятої стратегії організації, а також для успішного виконання професійних обов'язків.

- розробка механізму передачі інформації – дії робочої групи. Цей етап дозволяє чітко й наочно описати дії щодо використання знань, його поширення та навчання співробітників. Результатом цього етапу є оновлення та актуалізація вже наявних знань – генерація нових знань;

- для визначення результативності наданого знання, раціональності й повноти проведення навчання співробітників проводиться оцінка ефективності елементів проекту. За результатами оцінки проводиться корекція дій з реалізації міні-проекту;

- для якісного використання активів знань організації та своєчасного інформаційного забезпечення співробітників необхідною інформацією був проведений інформаційний аудит. Цей етап дозволив чітко й наочно показати місця знаходження, використання та застосування знань, а також джерела отримання та носіїв знань;

- упровадження системи управління знаннями в КЦППК. Дії з планування оновлення системи управління знаннями в КЦППК (рис. 2).

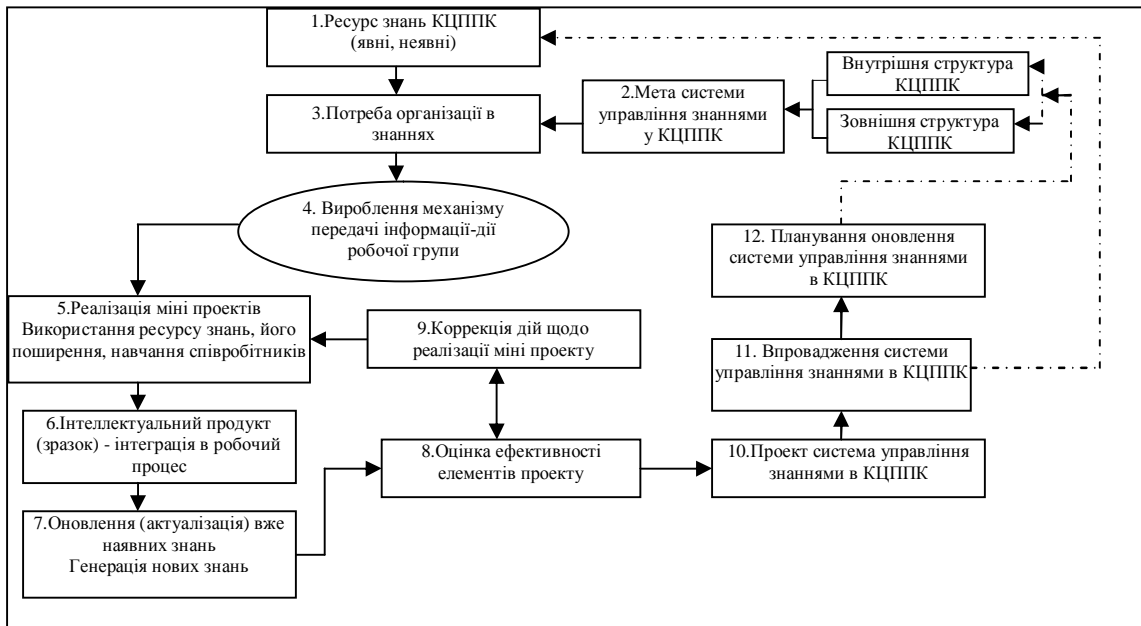


Рис. 2. Модель проекту «Система управління знаннями в КЦППК» у частині організації навчального процесу

Для вирішення одного із завдань проекту УЗ – систематизації і структуризації знань – ведеться робота з формування так званої карти знань, яка дозволяє деталізувати джерела знань організації, а також організує зручний доступ співробітників до знань. Попередній вигляд даної карти знань наведено на рис. 3.

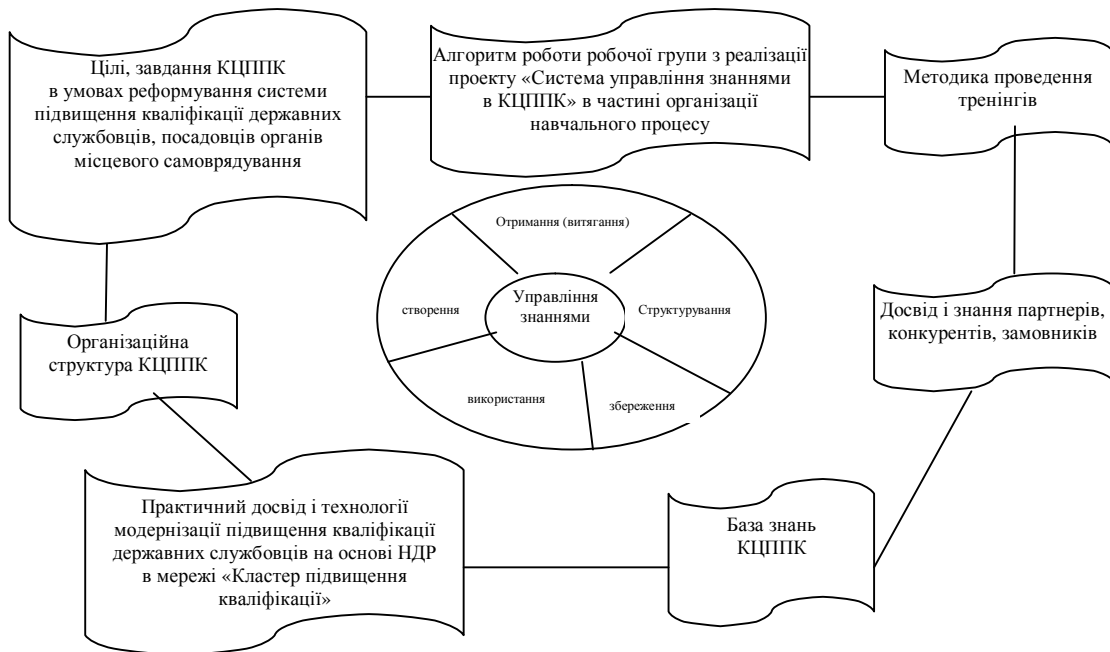


Рис. 3. Карта знань КЦППК

Хочемо зазначити, що, на наше переконання, УЗ – це не тільки створення центральної бази даних, де зберігається вся інформація про діяльність організації, а й систематична діяльність щодо культивування знань співробітників, наповнення їх змістом і збагачення їх у процесі спільної роботи.

Висновки. Таким чином, резюмуючи вищезазначене, ми можемо зробити такі висновки:

– УЗ як галузь управління організаціями проходить стадію апробації і становлення, унаслідок чого розробка і внутрішнє проектування системи УЗ повинно бути пов'язане з визначенням актуальних для організації завдань УЗ;

– обґрунтований підхід до організації УЗ в КЦППК: самостійний, такий, що передбачає формування зі співробітників організації команди з розробки проекту організації УЗ;

– розроблена й запропонована модель проекту «Система управління знаннями в КЦППК» в частині організації навчального процесу й визначений склад її основних елементів, що лягло в основу формулювання завдань і функцій управління знаннями в організації;

– встановлено, що критерієм ефективності роботи системи УЗ є можливість співробітника своєчасно отримати необхідне знання для якісного виконання професійних обов'язків;

– встановлено, що впровадження методики управління знаннями допомагає вивести організацію на новий, якісний рівень професійної діяльності;

– напрямками подальших досліджень мають бути розроблення методологічних основ створення і функціонування системи управління знаннями в державних органах, а також визначення критерію ефективності функціонування цієї системи.

На нашу думку, даний напрям є перспективним для подальшого пошуку концептуальних підходів розвитку УЗ в організації. Визначення теоретичних засад УЗ допоможе здійснити існуючий зв'язок між теоретичним обґрунтуванням і практичним впровадженням УЗ, що дозволить у подальшому зробити висновки щодо якісних змін у кадровому забезпеченні організації і спроможності впровадження даного процесу.

Список використаних джерел

1. **Букович У.** Управление знаниями / У. Букович, Р. Уильямс. – М. : Инфра – М, 2002. – 504 с.
2. **Гончаренко С. У.** Методика як наука / С. У. Гончаренко // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992 – 2002 : зб. наук. пр. до 10 – річчя АПН України. – Ч. I. – Х. : ОВС, 2002.
3. **Гончаренко С. У.** Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с.
4. **Захарова О. В.** Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування / О. В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – 377 с.
5. **Звіт** про роботу Академії педагогічних наук України за 2002 рік / упоряд. Ляшенко О. І., Полонська Т. К. – К. : АПНУ, 2003. – 276 с.
6. **Згуровський М.** Шлях до інформаційного суспільства – від Женеви до Тунісу / М. Згуровський // Дзеркало Тижня. – 2005. – № 34 (562).
7. **Зеленков М. Ю.** Методические рекомендации по подготовке письменных работ на кафедре общественных наук / М. Ю. Зеленков. – М. : Юрид. ин-т МИИТа, 2002. – 22 с.
8. **Кендюхов О. В.** Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління / НАН України; Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 308 с.
9. **Лукичева Л. И.** Управление интеллектуальным капиталом : учеб. Пособие / Л. И. Лукичева. – 2-е изд., стереотип. – М. : Омега – Л, 2008. – 552 с.
10. **Мариничева М. К.** Управление знаниями на 100 % : путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
11. **Терон І. В.** Інтелектуальний капітал як основне джерело багатства в постіндустріальному суспільстві / І. В. Терон // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7. – С. 90 – 94.
12. **Тузовский А. Ф.** Системы управления знаниями (методы и технологии) / Тузовский А. Ф., Чириков С. В., Ямпольский В. З. – Томск : Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.