

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Т.В. Бортникова

Эффективность деятельности современных организаций в значительной степени зависит от накопления и анализа информации, обучения персонала и внедрения новшеств. В условиях динамичной экономики, острой конкурентной борьбы необходимо понимание механизмов овладения знаниями, а также факторов, препятствующих этому. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций и позволяют находить решения разнообразных проблем, возникающих в процессе деятельности организации. Управление знаниями становится важным инструментом повышения эффективности деятельности организаций.

В последние годы произошли значительные изменения в экономике и бизнесе, которые стимулировали интерес к управлению знаниями. К ним можно отнести следующие:

- знания становятся основным ресурсом экономического развития и роста;
- базирующиеся на знаниях отрасли становятся ведущими отраслями;
- знания занимают все больший удельный вес в структуре стоимости продуктов и услуг.

Управление знаниями – это неотъемлемая часть менеджмента любой организации, которая объединяет действия, связанные с формированием знаний, их распространением и использованием, а также с развитием инноваций и обучением. Управление знаниями можно определить, как искусство создавать стоимость из нематериальных активов организации, как целенаправленный процесс конвертации знаний в стоимость. Управление знаниями приводит к изменениям в образе мысли многих менеджеров, к отходу от устаревших подходов. Главная цель управления знаниями – это создание новых и более мощных конкурентных преимуществ, поэтому оно становится ведущим направлением стратегического менеджмента.

Управление знаниями включает в себя следующие компоненты:

- стимулирование прироста знаний;

- отбор и аккумулирование значимых сведений из внешних по отношению к данной организации источников;

- сохранение, классификация, трансформация, обеспечение доступности знаний;

- распространение и обмен знаниями, в том числе в рамках организации;

- использование знаний в деловых процессах, в том числе в процессе принятия решений;

- воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении;

- оценка знаний, измерение и использование нематериальных активов организации;

- защита знаний.

Внедрение систем управления знаниями на крупных предприятиях началось совсем недавно, но они уже считаются одним из главных факторов победы в конкуренции. Наибольшую пользу управление знаниями способно принести в планировании, обслуживании клиентов, обучении персонала и сотрудничестве в рамках проектов.

Одна из центральных идей управления знаниями – более эффективное использование уже существующего знания. Для этого используются следующие подходы:

- хранение, оценка, распределение и использование таких активов, как авторские права, патенты, лицензии;

- сбор, организация и распространение невещественного знания, такого, как профессиональные ноу-хау, экспертиза, индивидуальный опыт, инновационные решения;

- создание в организации соответствующей корпоративной культуры и интерактивной среды для обучения, в рамках которой люди с готовностью передают собственные знания, делятся полученными навыками и создают возможность для создания нового знания.

Одна из основных опасностей при реализации того или иного проекта в рамках менеджмента знаний – это излишне технократический подход. Главное – не расширять информационную базу, а делать ее всеобщей, культивировать свободный доступ к ней и

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

командный подход к работе над общими знаниями.

Управление знаниями необходимо отличать от информационного менеджмента, так как в дополнение к организации информационных потоков менеджмент знаний фильтрует, синтезирует информацию, развивает персонал в целях более эффективного использования информации и уже имеющегося знания для создания добавленной стоимости.

В последнее время многие фирмы на Западе стали вводить специальную должность – директор по управлению знаниями. В разных фирмах и организациях эта должность называется по-разному: директор по интеллектуальному капиталу, директор по передаче знаний, директор по интеллектуальным активам. В обязанности этих управляющих входят следующие функции:

- создавать и применять инфраструктуру передачи знаний, включая библиотеку, базы знаний, исследовательские центры, организационную структуру, ориентированную на знания;
- управлять отношениями с внешними поставщиками информации и знаний;
- содействовать процессу создания новых знаний в рамках стратегического планирования, маркетинговых исследований;
- измерять величину интеллектуального капитала и содействовать его увеличению;
- управлять персоналом в сфере менеджмента знаний.

Управление знаниями дает каждой организации возможность:

- быстрее отвечать на требования клиентов с помощью более эффективных инновационных решений и препятствовать тому, чтобы клиенты искали эти решения у конкурентов;
- оперативно воплощать инновации в продукты с тем, чтобы поставить их клиентам;
- использовать интеллектуальные активы партнеров, осуществляя совместную техническую, функциональную, отраслевую экспертизу;
- ускорять обучение и передачу навыков для персонала;
- экономить ресурсы за счет повторного использования однажды найденных решений.

В связи с рассмотренными выше процессами возникает новая разновидность трудовой активности: ее проявляет работник в сфере знаний, или интеллектуальный работник, который действует в отличие от работни-

ка индустриального общества в соответствии со следующими принципами:

Ответственность за эффективность перекладывается на плечи самого работника, так как его работа нуждается в определенной автономности;

Неотъемлемой частью задания работника, становятся инновации;

Работа (задание) включает в себя собственное обучение и обучение других;

Результат измеряется не столько количественными показателями, сколько качественными;

Работник – это не столько затраты, сколько активы.

Базовое образование работников, их профессионально-техническая подготовка и квалификация, повышение уровня профессионализма в соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержка новаторского мышления имеют важное значение для экономического становления информационного общества, основанного на знаниях.

Новые организационные стратегии требуют внесения значительных коррективов в систему кадрового менеджмента, при этом обучение персонала становится ключевым звеном. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. При этом оно позволяет не только повысить уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которая соответствует современной ситуации и поддерживает рыночную организационную стратегию.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими факторами:

Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.

Без своевременного обучения персонала становится невозможным или затрудняется проведение организационных изменений.

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию: наилучшего использования работника и его мотивацию. Посредством

усовершенствования умений и навыков работника выполнять производственные задачи, в которых заинтересована компания, обучение позволяет более эффективно использовать человеческие ресурсы; посредством создания у работника чувства мастерства в выполнении своей работы и признания руководством его заслуг повышается удовлетворенность работника своей работой.

Когда же обстоятельства складываются неблагоприятно, подобные результаты могут быть не достигнуты, например, если направленный на обучение работник не видит цели в своем обучении, или обучение воспринимается им как наказание, либо проявление недовольства им со стороны руководства, или если обучение кажется работнику не соответствующим его потребностям.

Противники внутрифирменного обучения персонала приводят следующие аргументы: обучение является весьма затратным мероприятием, при этом обучившийся с отрывом от производства работник после его окончания может покинуть компанию. Кроме того, многие компании могут с меньшими расходами просто нанять грамотного специалиста с требуемым уровнем квалификации (к сожалению, так предпочитают действовать многие российские руководители). Как правило, ожидания работника в связи с завершением курса обучения существенно возрастают, и он рассчитывает получить в компании должность, на которой сможет проявить недавно приобретенные знания и умения. Если же это не происходит, он разочаровывается и начинает подыскивать работу, более соответствующую его новому представлению о себе.

Как и любой другой бизнес-процесс, обучение может стать пустой тратой сил и времени, если оно не было тщательно подготовлено и проконтролировано. Если отсутствует логический, систематический подход к обучению, оно может дать обучающемуся большой объем ненужных знаний и умений, либо, наоборот, недодать ему необходимой информации. После завершения курса обучения необходима оценка действенности обучения.

Систематический подход к обучению должен включать в себя следующие этапы:

Тщательное определение и анализ рабочего места (должности).

Установление оптимальных нормативов эффективности производства.

Выявление у отобранных для обучения работников достаточных способностей для

того, чтобы добиться требуемых нормативов эффективности работы.

Определение потребности в обучении путем сравнения требований к знаниям и умениям работника и имеющимся на данный момент их уровнем.

Разработка программ обучения с целью удовлетворения выявленных потребностей в обучении.

Направление отобранных работников для прохождения курса обучения; при этом фиксируются промежуточные и окончательные результаты обучения.

Оценка эффективности работы обученного работника с точки зрения выполнения установленных нормативов производства и эффективности их выполнения.

Расчет затрат на обучение и сопоставление их с финансовыми выгодами, полученными за счет повышения эффективности работы обученных сотрудников. Если в результате расчетов установлено, что аналогичный результат может быть достигнут при меньших затратах, следует пересмотреть всю программу обучения.

Многие программы обучения намеренно делаются достаточно продолжительными, и по этой причине неоправданно увеличивают затраты на обучение. В связи с этим необходима оценка долгосрочных потребностей в обучении, которая должна осуществляться на уровне компании в целом в рамках планирования человеческих ресурсов. Перспективную потребность в обучении можно определить на основе продолжительности контрактной работы, выявлении тех должностей, на которых вскоре может ощущаться нехватка кадров, оценки возможного оттока кадров из компании. Если у компании ограничены финансовые ресурсы, подобный анализ может оказаться полезным для установления приоритетов в обучении.

Обучение персонала требует поддержки и заинтересованного участия первых лиц организации. Это является одним из важнейших условий успешной организации обучения персонала. Чем яснее руководство организации будет видеть цели обучения персонала, чем лучше будет понимать возможные выгоды, связанные с их достижением, тем выше будет его заинтересованность в активном решении всего комплекса вопросов в сфере обучения. Ответственность за организацию практической работы по обучению персонала обычно разделяется между специалистами кадровых служб и руководителями разных

уровней. Руководители отвечают за определение потребности в обучении, направление на обучение работников своего подразделения и востребованность результатов обучения на рабочем месте. Специалисты же кадровых служб в основном отвечают за подготовку, практическую организацию и реализацию программ обучения разных категорий персонала, отдельных подразделений и организации в целом. Перед руководителями не только стоят задачи определения потребности в обучении их подчиненных и оценки результатов обучения. Они сами могут осуществлять обучение своих подчиненных в процессе ежедневных рабочих контактов с ними. Подавая пример своим поведением для подчиненных, руководители передают им значимую информацию об организационной культуре, нормах, ценностях и желаемых образцах поведения. Как показывает опыт, положительно сказывается на результатах обучения непосредственное участие в процессе обучения персонала руководителей-практиков, знающих важнейшие детали работы слушателей. Такие преподаватели могут точнее выявлять постоянно изменяющуюся потребность в новом обучении. Это приближает весь процесс обучения к реальной работе, повышая интерес слушателей к учебным программам и положительно отражаясь на их мотивации к обучению. Чем большее участие в обучении персонала принимают работающие в организации руководители, тем меньше потребность в привлечении преподавателей со стороны, а значит – ниже финансовые издержки на организацию обучения.

Участие руководителей в процессе обучения персонала дает организации еще один выигрыш, поскольку руководители, работающие в качестве преподавателей, и сами проходят своеобразное обучение, в ходе которого они:

- углубляют собственные профессиональные знания;
- приобретают более полное понимание подхода компании к обучению и переподготовке персонала;
- осваивают педагогические методы, приемы, навыки;
- знакомятся с проблемами, которые возникают при осуществлении профессионального обучения;
- получают возможность на собственном опыте оценить влияние обучения на практическую деятельность организации.

В долгосрочной перспективе руководители, получившие опыт преподавания, будут с большим вниманием и пониманием относиться к проблемам обучения персонала.

Определяющим условием экономического здоровья организации является ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Поэтому, несмотря на достаточно сложное финансовое положение большинства российских организаций, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как жизненно необходимые. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала и руководителей разных уровней, понимая, что только обученный, высококвалифицированный и высокомотивированный персонал будет решающим фактором развития предприятия и победы над конкурентами.

#### Литература

1. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. – М.:ИНФРА-М, 2002.
2. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
3. Мильнер Б.З. Управление знаниями. – М.:ИНФРА-М, 2003.