

На правах рукописи

Знаменская Наталья Вячеславовна

**УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМАХ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре теории и технологий управления факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова

- Научный руководитель:** доктор философских наук, профессор
Агафонова Наталья Васильевна
- Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор
Винслав Юрий Болеславович
- кандидат экономических наук, доцент
Женчур Максим Александрович
- Ведущая организация:** Государственный университет управления

Защита состоится «__» _____ 2011 года в 15 часов 00 минут на заседании Диссертационного совета Д 501.001.012 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119192, ГСП-2, г. Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4, стр. 1, первый учебный корпус (новая территория) МГУ имени М.В. Ломоносова, факультет государственного управления, ауд. № А-619.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале библиотеки первого учебного корпуса (новая территория) МГУ имени М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан «__» _____ 2011 года.

Ученый секретарь
Диссертационного совета Д 501.001.012,
Профессор



Ф.М. Волков

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

В современном мире, характеризующемся динамично изменяющейся экономикой, усилением процессов глобализации и высокой степенью неопределенности ведения бизнеса, знания становятся ключевым ресурсом организации, так как позволяют компаниям адаптироваться к новым условиям внешней среды.

Целенаправленное использование и усовершенствование организационных знаний в компаниях высвобождает огромные потенциалы экономии ресурсов производства, которые не могут быть получены с помощью традиционных механизмов управления. Поэтому для достижения устойчивого конкурентного преимущества компаниям необходимо развивать свои способности создавать и использовать организационные знания.

В связи с этим у организаций возникает необходимость непрерывного обучения персонала, создания условий для обмена знаниями и опытом между сотрудниками. Эффективное управление знаниями становится способом повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности компаний. Также управление знаниями способствует созданию инновационных продуктов и реализации новых идей.

В настоящее время в работах, посвященных теории и практике управления, представлены описания многих методов управления знаниями. В то же время вопросы разработки комплексных программ управления знаниями, которые объединяют организационные, человеческие и технологические компоненты, пока еще не нашли должного отражения.

Теория и практика нуждается в адекватном инструментарии, позволяющем наиболее эффективно управлять знаниями в современных производственных системах.

Проектирование и внедрение программ управления знаниями в современных производственных системах требует учета специфики

производства, особенностей внешнего окружения и стратегических целей компании.

Реализация программ управления знаниями в современных производственных системах открывает новые возможности для повышения эффективности производства, обеспечения конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и является основой успешного развития компании в долгосрочном аспекте.

Необходимость создания подходов к разработке программ управления знаниями с учетом особенностей современных производственных систем определяет актуальность данного исследования.

Степень разработанности проблемы.

Главным импульсом для развития теории управления знаниями послужили экономические, философские и социальные исследования второй половины двадцатого века, посвященные феномену знания и его роли в обществе. Это работы К. Поппера, М. Полани, Т. Куна, П. Дракера, М. Кастельса, А. Тоффлера. Среди российских ученых можно выделить работы В.Л. Макарова и А.Е. Варшавского.

К наиболее авторитетным исследованиям в области общей теории управления знаниями можно отнести таких авторов как Т. Давенпорт, М. Эрл, К. Вииг, К. Арджирис, Л. Прусак, К.А. Свейби, П. Сенге, Д. Тис, Дж.Бр. Куинн, М. Зак.

В развитии управления знаниями наибольших успехов достигли зарубежные ученые и практики менеджмента: И. Нонака, Х. Такеучи, Э. Брукинг, У. Букович, Кр. Коллисон, Т.М. Коулопоулос, Дж. Парселл, К.Э. Свейби, Т. Стюарт, Э. Уиллер, Р. Уильямс, К. Фраппаоло, Дж. Харрингтон, Л. Эдвинссон.

Среди российских ученых и практиков значительный вклад внесли А.Л. Гапоненко, Б.З. Мильнер, М.К. Мариничева, В.Л. Иноземцев, В.А. Дресвянников, В.В. Лабозкий, В.С. Ефремов, а также ученые с кафедры теории

и технологий управления, на которой готовилась данная работа: Г.И. Маринко, Ю.Ю. Петрунин.

Несмотря на большое количество работ, посвященных вопросам управления знаниями, выбранную для исследования тему можно считать недостаточно разработанной.

В научной литературе мало исследований, посвященных проектированию и созданию программ управления знаниями в современных производственных системах. Также очень важным представляется адаптация зарубежного опыта управления знаниями к российским условиям.

Актуальность и практическая значимость темы исследования, а также недостаточная разработанность вопросов выявления конкретных инструментов управления знаниями, способных повысить эффективность современных производственных систем, обусловили выбор темы диссертации.

Цель и задачи исследования.

Целью диссертационной работы является раскрытие эффективных инструментов и разработка научно-практических рекомендаций по проектированию и внедрению программы управления знаниями в современных производственных системах.

В соответствии с поставленной целью в работе решались следующие задачи:

- Обосновать значимость процессов управления знаниями для повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности компании;
- Уточнить и систематизировать понятийный аппарат концепции управления знаниями;
- Выявить наиболее эффективные методы и инструменты управления знаниями в организации;
- Определить цели, задачи и особенности управления знаниями в современных производственных системах;

- Обосновать, что разработка карт знаний для конкретных должностей способствует совершенствованию управления знаниями в организациях;

- Разработать практические рекомендации по проектированию и внедрению программы управления знаниями как способа повышения эффективности современных производственных систем.

Объектом исследования является процесс управления знаниями в современных производственных системах.

Предметом исследования является совокупность управленческих и связанных с ними организационно-экономических отношений, возникающих в процессе управления знаниями в современных производственных системах.

Теоретическую основу исследования составили положения и выводы, содержащиеся в работах ведущих российских и зарубежных ученых в области менеджмента, теории и методологии управления знаниями.

Методологической основой диссертации выступили общенаучные приемы и методы, составляющие инструментарий управленческой и экономической наук. В целом, исследование опиралось на системный метод. В ходе выполнения работы использовались методы анализа, синтеза, классификации.

Эмпирической основой диссертации послужили материалы статей научной и периодической печати российских и зарубежных изданий, внутренние материалы исследуемых организаций в виде ежегодной отчетности, информационные и аналитические материалы консалтинговых компаний.

Научная новизна результатов исследования.

Наиболее важные результаты, содержащие научную новизну, состоят в следующем:

1. Раскрыты взаимосвязи между системой управления знаниями и особенностями корпоративной стратегии, структурой нематериальных активов, системой мотивации и корпоративной культурой организации. Показано, что в условиях становления и развития инновационной экономики, возрастания

изменчивости внешней среды организации увеличивается влияние знания как экономического ресурса на конкурентоспособность компании.

2. Выявлены и систематизированы основные управленческие инструменты по созданию, сохранению и обмену знаниями в организации. Создана концептуальная модель управления знаниями в организации, включающая в себя разработку и применение механизмов генерации, экстернализации (перевод неявных знаний в явные), формализации, структурирования и социализации знаний. Обосновано, что реализация концептуальной модели управления знаниями осуществляется с помощью следующих инструментов: организационное обучение, сообщества практики, наставничество, сторителлинг и «разбор полетов».

3. Обоснована целесообразность использования карт знаний, в качестве метода оценки знания как организационного ресурса, для аттестации и обучения сотрудников; консолидации ресурсов, необходимых для выполнения проектов; улучшения коммуникационной системы и повышения информационного потенциала организации.

4. Выявлены факторы, препятствующие эффективному управлению знаниями в организации. К основным факторам отнесены: угроза потери власти; конкуренция между сотрудниками и подразделениями; территориальная разрозненность подразделений; преобладание иерархических структур; синдром «изобретено не здесь»; боязнь критики; неполное осознание значимости своих знаний самим индивидом; сложность использования полученной информации; необходимость приложения определенных усилий со стороны сотрудников в процессе обмена знаниями.

5. Разработана программа управления знаниями для производственной системы. На примере ОАО «Иркутскэнерго» показано, что программа управления знаниями должна включать комплекс инструментов по обмену, созданию и сохранению знаний, быть подкреплена мероприятиями по совершенствованию корпоративной культуры и системы мотивации, и строиться в контексте стратегии компании. Выработаны рекомендации по

повышению эффективности принятия управленческих решений на основе реализации программы управления знаниями.

Теоретическая значимость исследования.

Диссертационное исследование способствует приращению научного знания в области теории и методологии управления знаниями в современных производственных системах.

Практическая значимость исследования.

Представленное диссертационное исследование может быть использовано в учебных целях для разработки и чтения курсов «Менеджмент», «Стратегический менеджмент» и спецкурса «Управление знаниями».

Материалы исследования, предложенные схемы и методы могут быть использованы руководителями и менеджерами для разработки программ управления организационными знаниями на предприятиях и в организациях.

Апробация результатов исследования.

Основные теоретические и практические результаты диссертационного исследования были представлены на международных научных конференциях «Ломоносов» (2009, 2010 г.), «Государственное управление в 21 веке: традиции и инновации» (2009, 2010 г.), докладывались на 11-ой выездной научно-практической конференции факультета государственного управления «Актуальные проблемы теории и практики управления» (2010 г.), совещаниях и научно-практических семинарах по проблематике управления знаниями, а также опубликованы в научных работах.

Результаты исследования обсуждались на заседаниях и аспирантских семинарах кафедры теории и технологий управления факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Публикации по теме исследования.

По теме диссертации опубликовано 7 печатных работ, в том числе 2 в изданиях, рекомендованных ВАК. Общий объем публикаций – 3,2 п.л.

Структура и объем исследования.

Цели и задачи исследования предопределили следующую структуру работы: введение, три главы, заключение, список литературы (включает 147 наименований). Основной текст диссертации изложен на 155 страницах, работа содержит таблицы и схемы.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ

1. Раскрыты взаимосвязи между системой управления знаниями и особенностями корпоративной стратегии, структурой нематериальных активов, системой мотивации и корпоративной культурой организации.

В работе выделены основные характеристики функционирования современных производственных систем:

- Территориальная разрозненность подразделений, что приводит к затруднениям в обмене опытом между сотрудниками и сложностям использования знаний, которые создаются в одном филиале компании, в других подразделениях;
- Наличие уникальных знаний у управленческого, инженерно-технического и рабочего персонала, которые могут быть потеряны для компании при уходе сотрудников;
- Тенденции сотрудников производственных систем к активному творческому действию, созданию инновационных продуктов и реализации новых идей, и, в связи с этим, высокая важность признания со стороны руководства и коллег;
- Особая роль управленческой деятельности, которая обеспечивает стратегическое видение, планирование и координацию деятельности, а также непрерывное развитие производственной системы;
- Большое количество проектных работ, которое приводит к росту опыта и знаний, требующих формализации, сохранения, а также передачи неявных составляющих;

- Высокое значение неформальных организационных структур и корпоративной культуры в деятельности производственных систем.

Данные особенности приводят к необходимости использования комплексного подхода к управлению знаниями, который объединяет организационные, технологические и человеческие факторы и встраивает управление знаниями в бизнес-стратегию организации. Также для эффективного управления знаниями необходимым является создание организационной культуры и системы мотивации, способствующих активному созданию, сохранению и обмену знаниями в организации, развитию неформальных коммуникационных сетей и доверительных отношений внутри организации.

В работе показано, что в условиях становления и развития инновационной экономики одним из основных факторов, способных повлиять на эффективность деятельности организации, является качественное управление организационным знанием, ставшим важнейшим экономическим ресурсом в современном мире. Для повышения конкурентоспособности компаниям необходимо сохранять и использовать накопленные знания, а также создавать новые знания.

2. Выявлены и систематизированы основные управленческие инструменты по созданию, сохранению и обмену знаниями в организации.

В качестве основных инструментов управления знаниями автор выделяет организационное обучение, сообщества практики, наставничество, сторителлинг, «разбор полетов».

В работе обосновано, что *организационное обучение* с использованием современных технологий является одним из основных инструментов управления знаниями. При этом распространенная в последнее время практика создания корпоративных университетов способствует не только обмену знаниями между сотрудниками, но и поддержке и развитию корпоративной культуры и ценностей организации.

Показано, что *сообщества практики* являются важным средством развития стратегических областей знаний организации. Сообщества практики представляют собой группу людей, которые разделяют общий интерес, проблемную область или увлечение чем-то и углубляют свои знания и опыт в этой области через взаимодействия на постоянной основе.

Участники сообществ практики получают новые знания взамен потраченного времени, помощь при решении возникающих в процессе работы вопросов, возможность обсуждения идей с коллегами, имеющими опыт в той же области, и укрепление доверительных отношений в профессиональной среде.

В работе показано, что для перевода неформализованных личных знаний сотрудников в формализованные организационные (социализации знаний) эффективными являются такие инструменты управления знаниями как наставничество и сторителлинг.

В процессе *наставничества* опытные члены организации могут помочь начинающим интерпретировать события, понять технологии и бизнес-процессы, воспринять ценности и нормы организации.

Выявлено, что для обеспечения передачи знаний между поколениями сотрудников необходимо встроить наставничество в корпоративную культуру организации и решить вопрос, как трансформировать программу поощрения, чтобы наставничество вознаграждалось и считалось ценным вкладом в успех компании.

Сторителлинг – это метод передачи экспертных знаний через подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействиях сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициально.

В работе сделано заключение о том, что истории, которые передают или иллюстрируют системы управления и ценности компании, будут с большей вероятностью приниматься на веру и использоваться сотрудниками организации на практике, чем просто формулировки правил и норм.

В диссертации подчеркнута актуальность метода *«разбора полетов»* для фиксации корпоративного опыта, извлекаемого в процессе реализации проектов или решения бизнес-задач сотрудниками организации. Суть метода в том, что с участниками проекта, либо попавшими в критическую ситуацию, либо, напротив, успешно выполнившими работу, проводится совещание с целью выявления и сбора новых знаний и навыков, полученных в рамках работы над этим проектом. Этот метод позволяет одновременно передавать, создавать, формализовать и сохранять знания, и обучать сотрудников навыкам групповой работы.

Рассмотренные в работе инструменты управления знаниями большей частью используются для управления неявными знаниями, кроме организационного обучения, с помощью которого традиционно сотрудникам передаются как явные, так и неявные знания. Организационное обучение является наиболее распространенным способом обмена знаниями в компаниях, в отличие от сообществ практики, методов сторителлинга и *«разбора полетов»*, которые пока незначительно распространены в российских организациях. При этом, именно сообщества практики, сторителлинг и *«разбор полетов»* не требуют больших финансовых затрат для внедрения, а быстрый положительный эффект от их применения способен мотивировать сотрудников организации к их использованию.

По мнению автора, несмотря на существование программ наставничества во многих российских компаниях, этот инструмент используется организациями для управления знаниями недостаточно активно, поэтому его реализация требует доработки с учетом особенностей и потребностей компаний.

На основе проведенной систематизации управленческих инструментов по созданию, сохранению и обмену знаниями в организации в работе предложена концептуальная модель управления знаниями в организации, включающая в себя разработку и применение механизмов генерации, экстернализации

(перевод неявных знаний в явные), формализации, структурирования и социализации знаний.

3. Предложен метод оценки знания как организационного ресурса, заключающийся в составлении карт знаний, которые позволяют дать полное представление о характере и уровне знаний организации.

Перед использованием конкретных инструментов управления знаниями необходимо оценить характер и уровень знаний сотрудников в организации. В этом смысле одним из наиболее популярных методов, применяемых в мировой и отечественной практике управления знаниями, является технология составления карт знаний.

Согласно картографической школе в концепции управления знаниями карты знаний можно использовать в организации для различных целей: обучения и аттестации сотрудников; консолидации ресурсов, необходимых для выполнения проектов; создания возможностей для улучшения коммуникационной системы организации; визуализации всех ресурсов и повышения информационного потенциала организации.

Чтобы рассмотреть уровень знаний сотрудников и определить возможные инструменты управления знаниями в организации, автором представлены знания для должности «советник» управляющей электроэнергетической компании в форме карты знаний (Схема 1).

Направление деятельности «советника» - защита интересов компании в вопросах ценовой политики и государственного регулирования энергетики. Знания, необходимые для этой должности, являются крайне разнообразными. Они включают технические, экономические, юридические, а также знания о внешней и внутренней среде компании.

Составленная карта знаний позволяет наглядно представить знания, которые требуются для выполнения работы в этой должности, может быть использована для целенаправленного отбора сотрудников на должность советника, а также служить ориентиром в их развитии и обучении.

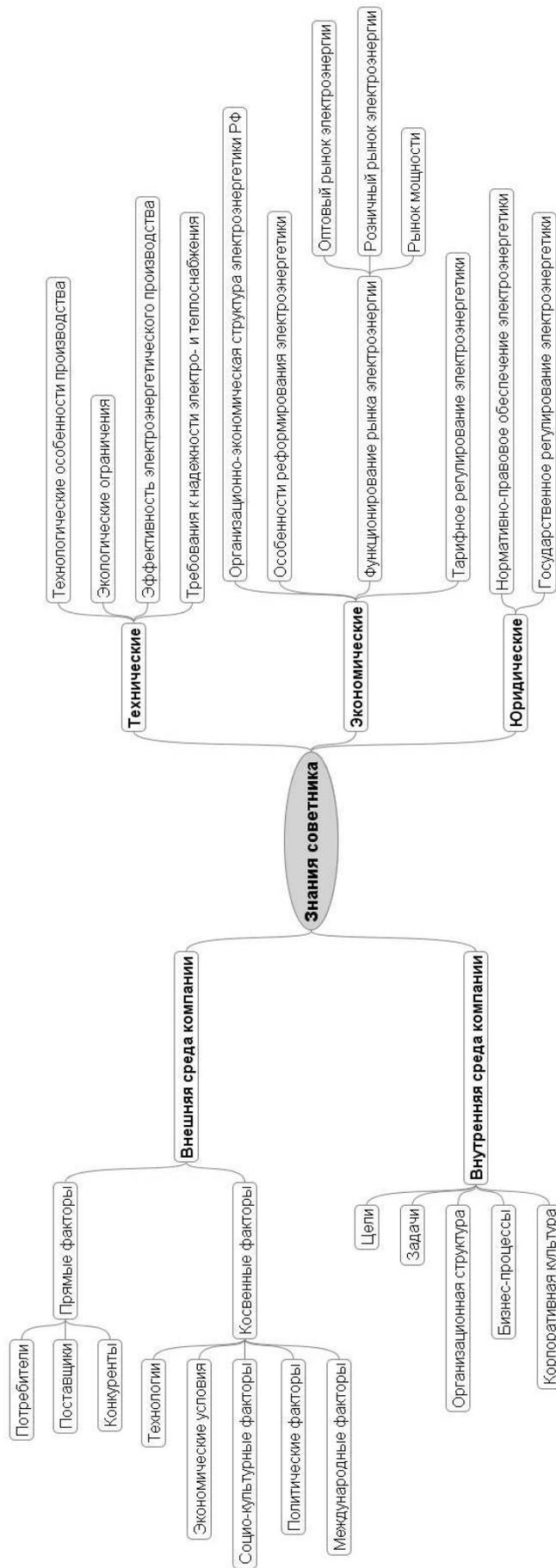


Схема 1. Карта знаний для должности «советник»

Аналогичные карты знаний могут быть составлены для других должностей энергетических компаний, включая инженерно-технические и рабочие специальности.

Имея перед собой карту знаний, компания получает доступный путь ко всем принципиальным процедурам управления знаниями, в которых участвует сотрудник. Наличие карты знаний позволяет значительно упростить выбор мероприятий по обмену знаниями, обучению специальности, аттестации, переподготовке и повышению квалификации сотрудника, тем самым снизить расходы на данные процессы, а также привести компанию к успеху за счет более эффективного использования знаний сотрудников.

В работе установлено, что разработка карт знаний позволяет компаниям оценить эффективность различных инструментов и методов управления знаниями в компании и включить их в программу управления знаниями.

4. Выявлены факторы, препятствующие эффективному управлению знаниями в организации.

В работе показано, что препятствуют эффективному управлению знаниями, особенно в российских компаниях, следующие факторы:

- *Синдром «изобретено не здесь».* Многие сотрудники современных организаций склонны считать, что их проблемы уникальны и решения других компаний или даже подразделений для них не подходят. Синдром «изобретено не здесь» означает рассмотрение сотрудниками знания от других источников как менее ценных по сравнению с теми, которые уже известны. Также синдром «изобретено не здесь» связан с нежеланием сотрудников признавать, что кто-то может быть более компетентным, чем они.

- *Территориальная разрозненность подразделений.* Большие расстояния между структурными подразделениями организации (филиалами, отделами) являются существенным препятствием для контактов и общения между сотрудниками. Сегодня, хотя сотрудники организации общаются с помощью электронных писем и обладают различными способами удаленного взаимодействия, возможность личного общения и наблюдения за работой

коллег остается важной для обмена опытом и знаниями. В случае, когда сотрудники не могут лично общаться, возможности обмена знаниями между ними значительно снижаются.

- *Преобладание иерархических структур.* В большинстве российских компаний информация распределяется по иерархическим уровням, соответствующим статусу групп персонала (топ-менеджеры, менеджеры среднего звена, специалисты), поскольку на каждом уровне решается свой круг задач. Разница в статусе сотрудников организации мешает их равному общению и обмену знаниями между ними.

- *Угроза потери власти.* В большинстве компаний сотрудники убеждены в том, что обладать знаниями выгоднее, чем ими делиться, так как знание воспринимается персоналом как источник власти. Сотрудники не готовы расставаться со своими знаниями, которые гарантируют им исключительное положение в компании или подразделении, поскольку опасаются, что они потеряют значимость в компании или даже рабочее место.

- *Конкуренция между сотрудниками.* В России считается, что солидный багаж знаний помогает сотрудникам занять более высокий пост, способствует продвижению по службе. Поэтому персонал организации обычно не спешит сотрудничать на равных и обмениваться знаниями и информацией. Профессиональная гордость сотрудников бывает уязвлена от того, что при совместной работе трудно выделить заслуги лиц, которые действительно внесли интеллектуальный вклад в решение задачи. Таким образом, конкуренция между сотрудниками затрудняет обмен знаниями в организации и часто препятствует объединению ресурсов в решении важных для компании задач.

- *Конкуренция между подразделениями.* Существование духа конкуренции между подразделениями организации приводит к их заинтересованности в максимизации исключительно собственных целей и блокировании доступа других подразделений к своим знаниям и навыкам.

- *Боязнь критики.* Во многих российских компаниях существует убеждение, что ошибки и нерешенные проблемы недопустимы в работе. Поэтому сотрудники неохотно рассказывают о своих ошибках, так как опасаются критики со стороны коллег или обвинения со стороны руководства, особенно если системы вознаграждения в компании основаны на индивидуальном вкладе в решение поставленных задач. В то время как опыт совершения неудачных действий и принятия ошибочных решений является очень важным для организации, и обмен знаниями о прошлых ошибках способствует недопущению их в будущем.

- *Неполное осознание значимости своих знаний самим индивидом.* Часто сотрудники организаций считают, что их знания не являются чем-то особенным и никому не будет интересно, что они знают и умеют, поэтому они не участвуют в процессе обмена знаниями.

- *Сложность использования полученной информации.* Сотрудникам организации с разной подготовкой зачастую трудно усвоить новые знания и информацию, поэтому их мотивация к обмену знаниями снижается.

- *Необходимость приложения определенных усилий со стороны сотрудников в процессе обмена знаниями.* Если сотрудникам организации приходится прикладывать значительные усилия для обмена знаниями, то это снижает их желание участвовать в процессах управления знаниями.

Выявленные факторы позволили автору сделать рекомендации по повышению эффективности управления знаниями в компании. К ним относятся создание организационной культуры, в которой сотрудники будут доверять друг другу и своему руководству, разработка системы мотивации, направленной на стимулирование обмена знаниями в компании, а также создание условий для комфортного участия сотрудников в процессах управления знаниями.

5. Разработана программа управления знаниями для производственной системы (на примере ОАО «Иркутскэнерго»).

В работе на примере ОАО «Иркутскэнерго» рассмотрены основные формы практической реализации программы управления знаниями, включающие применение инструментов наставничества, сторителлинга, «разбора полетов», сообществ практики, организационного обучения сотрудников, а также мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры и системы мотивации компании.

На данный момент в компании «Иркутскэнерго» ведется работа с персоналом с целью обеспечения эффективности и надежности производства. В соответствии с планом подготовки и повышения квалификации кадров проводится целевое обучение специалистов в институтах повышения квалификации кадров и других обучающих организациях.

Анализ процессов обмена, сохранения и создания знаний в «Иркутскэнерго» показывает, что они не формализованы и им не уделяется достаточно внимания, однако они существуют в компании. Это вызвано тем, что знания создаются в результате динамичных, неструктурированных и часто незаметных процессов, которые плохо поддаются формализации и включению в официальные корпоративные программы.

В работе показано, что усилить эффект от использования отдельных элементов и привести к достижению ключевых для бизнеса целей способно создание программы управления знаниями, элементы которой дополняют друг друга и взаимодействуют между собой.

Важно отметить, что эффективность программы управления знаниями зависит от того, какими методами осуществляется ее внедрение в компанию. Современные теоретико-методологические разработки в области управления знаниями практически не содержат рекомендаций по внедрению программы управления знаниями в российских компаниях. Это связано как с особенностями российской культуры управления и производства, так и уникальностью каждого случая внедрения программы управления знаниями.

На схеме представлено общее видение процесса внедрения программы управления знаниями в компании «Иркутскэнерго»:



Схема 2. Процесс внедрения программы управления знаниями

На этапе *создания программы* необходимо определить проблемы, стоящие перед компанией, сформулировать цели, оценить ресурсы, разработать стратегию и построить процесс управления знаниями в компании.

Эффективное управление знаниями в ОАО «Иркутскэнерго» может решить следующие задачи:

- Улучшение взаимодействия и обмена опытом для географически удаленных друг от друга филиалов;
- Снижение затрат, связанных с изобретением уже имеющегося в компании опыта;
- Обеспечение повторного применения идей, документов и лучших практик при решении проблем;
- Предотвращение совершения одинаковых ошибок;
- Улучшение качества и скорости принятия управленческих решений;
- Предотвращение потери критически важных для компании знаний;
- Снижение рисков ведения бизнеса;
- Содействие инновациям.

К важным задачам внедрения программы управления знаниями в «Иркутскэнерго» также относятся обеспечение производственной безопасности и улучшение надежности энергоснабжения.

На этапе *подготовки к официальной программе* следует особое внимание уделить формированию команды, которая будет заниматься внедрением программы управления знаниями в компании. Информирование сотрудников «Иркутскэнерго» о программе, подготовка к организационным изменениям и

начало создания культуры доверия в компании являются необходимыми шагами перед запуском основной программы управления знаниями.

Официальная программа управления знаниями состоит из пилотной и основной волн. Во время *основной волны* формируется план действий для компаний в целом, начинается внедрение программы и осуществляется контроль. Однако перед основной волной рекомендуется запустить *пилотный проект*, который способен за определенный срок продемонстрировать эффективность программы управления знаниями в компании. Также в ходе реализации пилотного проекта проверяется команда по управлению знаниями. Обычно для пилотной волны выбирается один из инструментов управления знаниями или одно подразделение компании, где может быть опробован проект.

Автором отмечено, что во время внедрения программы управления знаниями при вмешательстве в одну область деятельности организации будут происходить изменения и в других областях, так как управление знаниями связывает все аспекты деятельности компании. Поэтому подход к построению программы управления знаниями в компании должен соотносить, уравнивать и интегрировать организационные, человеческие и технологические компоненты.

На основе предложенной в работе концептуальной модели в результате анализа существующих элементов управления знаниями, используемых компанией, и оценки перспективных направлений развития управления знаниями была составлена карта знаний, состоящая из используемых в ОАО «Иркутскэнерго» программ развития персонала и предлагаемых для внедрения элементов с целью формирования целостной программы управления знаниями в компании (Схема 3).

Разработанная программа включает в себя комплекс инструментов по обмену, созданию и сохранению знаний, мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры и системы мотивации, а также строится в контексте стратегии компании.

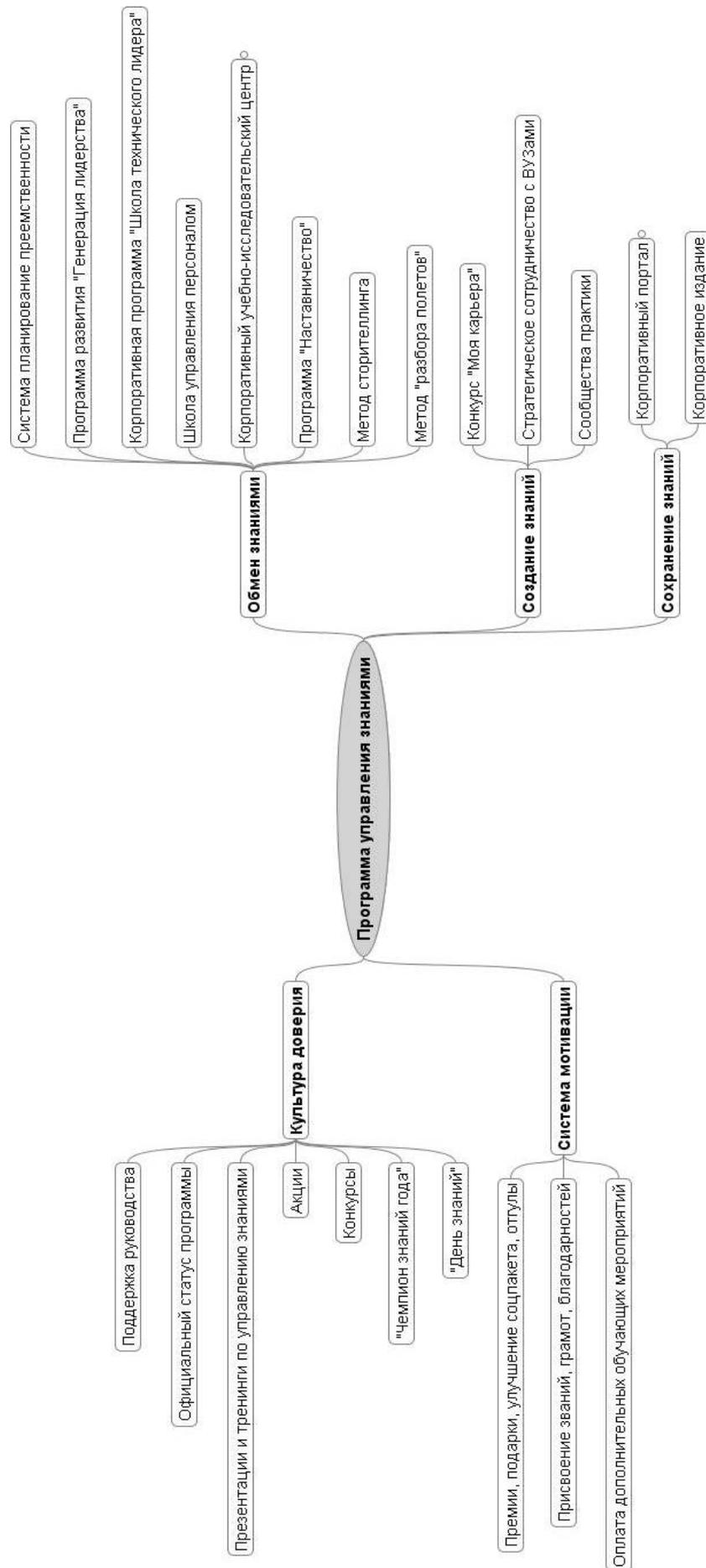


Схема 3. Программа управления знаниями

Использование большого количества программ и инструментов, направленных на обмен знаниями, отражает важность передачи знаний между сотрудниками организации для управления знаниями в целом. В современных производственных системах методы сторителлинга и «разбора полетов» могут быть использованы для передачи управленческих, инженерно-технических, а также знаний рабочего персонала, что будет способствовать повышению эффективности производственной системы, достижению ключевых целей бизнеса и усилению конкурентной позиции компании.

Анализ существующих элементов управления знаниями в ОАО «Иркутскэнерго» показал, что результативность мероприятий по развитию и обучению персонала снижает недостаточное внимание со стороны руководства компании к созданию культуры доверия. Автор склоняется к тому, что несмотря на значительное количество программ развития персонала, на данный момент культура доверия в компании не создана, что является препятствием для эффективного управления знаниями.

Элементами культуры доверия в программе управления знаниями в ОАО «Иркутскэнерго» могут стать:

- Поддержка руководства и официальный статус программы управления знаниями. Сотрудники будут охотнее участвовать в программе управления знаниями, если топ-менеджмент продемонстрирует на личном примере веру в ее успех, а также будет четко формулировать цели и сроки программы управления знаниями в компании.
- Проведение презентаций и тренингов по управлению знаниями в компании – обучающих и PR-мероприятий, нацеленных на адаптацию сотрудников к применению новых или уже имеющихся в организации инструментов управления знаниями, привлечение внимания к ним, ознакомление с их возможностями.
- Проведение акций, конкурсов, корпоративных мероприятий «день знаний», соревнований «чемпион знаний года», на которые будут приглашаться все сотрудники компании. Такие мероприятия будут способствовать

идентификации сотрудников, поведение которых является примером для других, объединению усилий персонала по управлению знаниями, а также обеспечат обратную связь с сотрудниками организации.

В диссертации делается вывод, что культура доверия будет поддерживать совместное использование знаний в организации, сотрудничество коллег и подразделений и стимулировать инновации. В культуре доверия обмен неявными знаниями будет эффективнее во время обучения, групповой и командной работы, осуществления наставничества, неформальных дискуссиях, таким образом, все процессы управления знаниями будут активнее работать на повышение эффективности производственной системы и достижение стратегических целей компании.

В заключении даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников к обмену знаниями, их созданию и сохранению. По мнению автора, мотивация должна быть направлена на стимулирование персонала к самостоятельному поиску, приобретению и добровольному обмену знаниями. Необходимо также стимулировать освоение новых знаний путем самообучения, поиска, сбора полезной информации из внешних и внутренних источников, ее интеграцию в систему общих знаний организации.

Кроме материального стимулирования, включающего премии, подарки, улучшение социального пакета, дополнительные отгулы, могут использоваться такие методы как присвоение званий (доска почета), грамот, благодарностей. Также при желании сотрудника повышать квалификацию возможна оплата компанией различных дополнительных обучающих мероприятий (тренингов, семинаров, курсов, конференций), членства сотрудников в различных профессиональных организациях.

Автор отмечает, что мотивировать сотрудников к обмену знаниями в компании будут следующие факторы:

- Наличие четких целей для создания, сохранения и обмена знаниями;
- Организация процедур управления знаниями;

- Возможность повышения статуса в глазах коллег за счет участия в процессах управления знаниями;
- Распоряжение непосредственного руководства;
- Зависимость карьерного роста от степени вовлеченности в процесс управления знаниями.

Таким образом, на основе рассмотрения опыта компании ОАО «Иркутскэнерго» в диссертации сделаны предложения по формированию программы управления знаниями для производственной системы энергетической компании.

Рекомендации учитывают уникальность неявных знаний сотрудников современных производственных систем, для которых с целью сохранения и передачи знаний инженерно-технического и рабочего персонала следует использовать такие инструменты управления знаниями как наставничество, сторителлинг, «разбор полетов» и сообщества практики.

Программа управления знаниями включает комплекс инструментов по обмену, созданию и сохранению знаний, мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры и системы мотивации, а также согласуется с целями и стратегией компании.

Внедрение программы управления знаниями в современных производственных системах позволит снизить затраты организации за счет улучшения обмена опытом для географически удаленных друг от друга подразделений, обеспечит повторное применение идей и лучших практик при решении проблем, предотвратит потери критически важных для компании знаний и совершение одинаковых ошибок. Эффективное управление знаниями снизит риски ведения бизнеса и улучшит качество и скорость принятия управленческих решений, а также будет содействовать инновационной активности. Таким образом, реализация программ управления знаниями повысит эффективность принятия управленческих решений, что обеспечит повышение конкурентоспособности организаций.

III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Проектирование и создание системы управления знаниями в энергетической компании // Экономика Предпринимательство Окружающая Среда. №2 (46). 2011. - 0,6 п.л.*

2. Применение карты знаний как метода управления знаниями для повышения эффективности организации // Государственное управление. Электронный вестник. №26. Март. 2011. <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2011/26/Znamenskaya.pdf> - 0,5 п.л.*

3. Система управления знаниями компании и оценка ее эффективности // Актуальные проблемы теории и практики управления: XI-я выездная научно-практическая конференция студентов, аспирантов и магистрантов ФГУ; 22–24 октября 2010 г.; Звенигород, пансионат «Университетский»: Сборник материалов [Электронный ресурс] – М.: Университетский гуманитарный лицей, 2011. 194 с. http://spa.msu.ru/images/File/Publ/Aktualnye_problemy_11.pdf - 0,9 п.л.

4. Программа управления знаниями в крупной энергетической компании // Материалы 8-й международной конференции «Государственное управление в 21 веке: традиции и инновации». 3 том. 2010. - 0,4 п.л.

5. Знание как фундаментальное понятие концепции управления знаниями // Материалы Международного молодежного научного форума «Ломоносов-2010» - 0,12 п.л.

6. Управление знаниями как важная составляющая менеджмента инноваций// Материалы 7-й международной конференции «Государственное управление в 21 веке: традиции и инновации». 3 том. 2009. - 0,6 п.л.

7. Создание организационных структур, способствующих реализации инноваций // Материалы докладов XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2009» - 0,12 п.л.

*Издание входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание учёной степени доктора и кандидата наук