

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Е. М. Воробьева, И. А. Никитюк  
Белорусский государственный университет,  
г. Минск, Республика Беларусь

В современных условиях исключительное значение для повышения эффективности функционирования организации имеет механизм управления знаниями ее сотрудников. Знания могут быть сконцентрированы в новых технологиях компании, в ее брендах, но могут быть также сосредоточены и в интеллекте ее сотрудников. Интеллект – это система знаний и умение их правильно применять в зависимости от той или иной ситуации.

В последние годы стало актуальным такое понятие, как «система управления знаниями» (СУЗ) [1]. *Управление знаниями* – это намеренное использование коллективных знаний сотрудников для улучшения способности организации создавать ценности. Это требует превращения личных знаний в корпоративные с тем, чтобы они могли быть использованы во всей организации. Эффективное использование знаний дает организации возможность повышения прибыли, а также возможность создавать новые знания.

Со времен Ф. Тейлора и Г. Саймона в менеджменте укоренился взгляд на организацию как машину для обработки информации. В соответствии с этим подходом полезно только явное знание – реальные данные, кодифицированные процедуры, универсальные принципы. Но существует и другой подход к трактовке роли знания в организации: компания – это не машина, а живой организм. Создавать новое знание – это, прежде всего, превращать неявное (некодифицированное) знание в явное [2].

**Корпоративные знания как самостоятельная форма существования (выражения) знаний на уровне корпорации имеют все характерные черты, присущие знаниям как ресурсу:**

- связаны с данными и информацией, производны от них, но всегда жестко детерминированы;

- генерируются только субъектами, в данном контексте – сотрудниками корпорации;
- динамичны;
- обладают своей скоростью передачи и восприятия;
- дефицитны, их генерация требует определенных затрат интеллектуального труда, времени;
- неоднозначны в восприятии, так как относятся к разным областям человеческой деятельности и понимаются индивидуально в силу особенностей сознания каждого индивида;
- обладают сроком и целью использования;
- могут быть очень дороги, цена при этом не фиксирована [3].

Знания в корпорации могут выступать как частное благо, т. е. принадлежать носителю индивидуального человеческого капитала, личности и использоваться им в достижении собственных целей; как **клубное благо**, принадлежащее корпорации в целом, но к которому могут иметь доступ и использовать его по назначению только сотрудники корпорации. Клубное благо – это такое благо, которое является **неконкурентным при небольшом числе лиц, пользующихся им**, но, как только интенсивность его использования возрастает **выше некоторого предела**, при включении в число его пользователей дополнительного лица возникает «перегрузка» (исчезает несоперничество в потреблении). Издержки предоставления данного блага дополнительному потребителю **уже не равны нулю**, т. е. выгоды от использования этого блага у всех снижаются. Корпоративное благо создается **не всеми работниками корпорации**, а только той частью персонала, которая имеет отношение к процессу создания, передачи и генерации знаний.

К клубным благам как к благам ограниченного доступа относятся следующие:

- консультирование и обучение персонала компаний, входящих в клуб;
- прямая защита интересов фирм – членов данного союза в отношениях с потребителями и государством;
- внесудебное урегулирование споров между участниками союза через создание третейских судов и комитетов союза или ассоциации по корпоративному управлению и этике;
- коллективный товарный знак, сигнализирующий о качестве и передаваемый от продавца потребителю;
- принадлежность к клубу избранных. Вступление в клуб является для предприятий региона фактором восхождения на новую ступень развития, позволяющую значительно увеличить производство и наладить сбыт продукции под известной маркой.

**Для создания корпоративных знаний** требуется сознательное сотрудничество субъектов, более того, необходимо, чтобы каждый субъект в процессе создания данного клубного блага пытался оптимальным образом реализовать свой частный интерес. Основой добровольного участия в коллективных действиях по поводу корпоративных знаний может выступать **взаимное доверие** (позитивные взаимные ожидания), формирующиеся на основе опыта делового сотрудничества. Корпоративные знания не всегда можно создавать только на основе добровольных коллективных действий сотрудников корпорации, действия должны быть **простимулированы должным образом, ибо речь идет об отчуждении того, что составляет наиболее значимую часть человеческого капитала субъектов – их знаний** – и трансформации их уже в достояние корпорации — корпоративное знание. Современная корпорация как коллективная организация располагает такими благами, которые можно использовать в качестве селективных стимулов, к их числу относятся: доходы корпорации, получаемые от основной деятельности, например, от производства конкретных благ (товаров) или услуг; дополнительные доходы, получаемые корпорацией от не основной деятельности, например от продажи неиспользуемого оборудования, сдачи в аренду зданий, сооружений, инвентаря и т. п.; существующий механизм управления персоналом, основанный на ротации кадров, позволяющий учитывать степень участия в создании корпоративных знаний; социальные блага (улучшение жилищных условий, условий труда и отдыха). Корпоративные знания как новое и ценное клубное благо обеспечивают **реальные конкурентные преимущества**

корпорации на различных рынках, включая национальный и мировой рынки, так как:

- современные IT-технологии дают возможность обмениваться идеями и информацией;
- укрепляется сотрудничество с помощью самоорганизующихся групп;
- знания, полученные совместно с потребителями, стимулируют внедрение нововведений [4].

Итак, наличие корпоративной базы данных – это уже реальное конкурентное преимущество, поскольку для ее создания, расширения и обновления необходимы современные информационные технологии, техника. Имеющаяся в корпорации информационная база данных, трансформируемых в корпоративные знания, позволяет дать оценки принимаемым решениям, разрабатываемым проектам и программам с различных позиций. Корпоративные знания как клубное благо приносят определенную пользу его создателям и пользователям в виде различных материальных и нематериальных ценностей, т. е. стимулируют их деятельность по воспроизводству этого блага. В отличие от используемых традиционных ресурсов – труда, капитала, земли, предпринимательских способностей – это исключительно внутренний ресурс корпорации, который не подвержен каким-либо конъюнктурным изменениям, циклическим колебаниям. Он создается исключительно силами самой корпорации. Например, в холдинге «ИКЕА» существует специальная компания, которая занимается накоплением знаний. Она была создана в середине 1980-х гг. В отличие от своего мебельного холдинга, который имеет несколько акционеров, принадлежит лично основателю ИКЕА И. Кампраду. Это не только мозг, но и хранитель ДНК всей корпорации. Ее память содержит базовую концепцию «ИКЕА», мировой опыт развития компании. В задачу входит только анализ опыта работы подразделений и составление документации (миссия компании, процедуры ведения бизнеса) [5].

## Литература

1. Экономика знаний / отв. ред. В. П. Колесов. – М. : ИНФРА-М, 2008. – С. 103.
2. *Нонака, И.* Компания – создатель знания / И. Нонака // Управление знаниями : хрестоматия. – СПб., 2010. – С. 66.
3. *Степанова, Т. Е.* Экономика, основанная на знаниях / Т. Е. Степанова, Н. В. Манохина. – М. : Гардарики, 2008. – С. 116.
4. *Мильнер, Б. З.* Управление знаниями / Б. З. Мильнер. – М., 2003. – С. 11.
5. Inter Ikea Systems [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://franchisor.ikea.com/>. – Дата доступа : 14.06.2011.