

Шифр «Знання»

Тема: « Управління знаннями в організації, яка самонавчається»

Зміст

Вступ.....	3
I. Сутність економіки знань в організації, яка самонавчається.....	6
II. Аналіз функціонування організації, яка самонавчається на прикладі ІТ-компанії «MagneticOne»	14
III. Напрями формування системи управління знаннями в організації, яка самонавчається	21
Висновки	30
Використані джерела	32
Додатки.....	34

Вступ

Актуальність теми. Світова економіка вступила у період масштабних та безперервних інновацій, що мають на меті забезпечити невідпинне зростання якості життя людей, а також створити умови для стійкого економічного розвитку. Початок нового тисячоліття характерний глобалізаційними процесами, високими темпами науково-технічного прогресу, інформатизацією всіх процесів суспільства; відповідно виникає необхідність постійно оновлювати знання і навички персоналу. Тому будь-яка бізнес-структура, котра діє на ринку товарів і послуг, прагне займати стабільну, найвигіднішу, конкурентну позицію. Одним з рішень є стратегія зміцнення внутрішнього потенціалу організації, інтелектуальний та професійний розвиток персоналу, тобто збагачення його необхідними знаннями та поглиблення компетентостей для посилення їхніх виробничих цілей, а також мотивації до саморозвитку. Працівники є носіями знань, останні вони повинні не тільки зберігати, а й і примножувати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню даної проблематики присвячені праці зарубіжних та вітчизняних учених. Теоретичні, методологічні й методичні аспекти економіки знань відображені у працях В. Геєця[2], О. Грішної[3], А. Колота, А. Василик[4], В. Петюха, Н. Гавкалової та інших учених. Заслуговує на увагу також діяльність у напрямку управління знаннями Г. Назарової[18], В. Приймака, М. Мартиненко[11], В. Савченко[15], А. Наливайко, Г. Захарчин[8], О. Дороніної, О. Дяків[19].

Однак наявність у даній проблемі дискусійних питань потребує подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою нашої роботи є узагальнення теоретико-практичних основ дослідження системи управління знаннями для обґрунтування підвищення ефективності управлінських рішень в організації, яка самонавчається. Досягнення визначеної мети зумовило окреслення та виконання наступних завдань:

- розкрити сутність і особливості розвитку економіки знань;
- визначити особливості управління знаннями в організації, яка самонавчається, на прикладі компанії «MagneticOne»;
- розробити напрямки формування стратегії управління знаннями для компанії «MagneticOne».

Об’єктом дослідження є процеси управління знаннями в організації.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади управління знаннями в організації, яка самонавчається.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичні методи наукового пізнання і загальнонаукові принципи. У роботі використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: історичного і логічного аналізу – для розкриття процесу становлення та розвитку економіки знань, визначення змісту управління знаннями; системного аналізу – для розкриття сутності базових категорій; аналізу та синтезу – для вивчення наявної системи економіки знань, управління знаннями; метод факторного аналізу при моделюванні факторів стратегії управління знаннями; метод експертних оцінок та індексний метод – для оцінювання моделі організації, яка самонавчається.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні та обґрунтуванні засад управління знаннями в організації, яка самонавчається. Результатами дослідження, що містять наукову новизну, є:

- визначено рівень реалізації принципів розвитку знань працівників у організації, яка самонавчається;
- запропоновано напрями побудови стратегії управління знаннями в організації, яка самонавчається.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення наукової роботи можуть бути використані при плануванні стратегії управління персоналом, зокрема розвитку та персоналу.

Апробація результатів наукової роботи. Результати дослідження апробовані на:

– IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі»; 2019 р., ТНЕУ; тема доповіді «Історія розвитку економіки знань» (нагороджений Дипломом);

– IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі»; 2019 р., ТНЕУ; тема доповіді «Організації, які самонавчаються» (нагороджена Дипломом);

– Статтю «Економіка знань» (у співавторстві) здано до друку у фаховий збірник «Вісник ТНЕУ».

Структура та обсяг роботи. Наукова робота складається зі вступу, трьох питань, висновків, списку 20 використаних джерел літератури; охоплює 30 сторінок друкованого тексту; містить 2 таблиці та 11 рисунків.

I. Сутність економіки знань в організації, яка самонавчається

Здатність компанії розвивати компетенції та компетентність своїх працівників базується на можливостях своєчасно формувати, накопичувати і раціонально застосовувати нові знання цих працівників у процесі виготовлення інноваційного продукту. В результаті створення та розвитку знань компанія має безперечну конкурентну перевагу на ринку.

Нові знання є інтелектуальною основою управління та функціонування організації, найважливішою складовою формування інтелектуального капіталу. Ці знання – результат творчої праці людей, за допомогою яких компанія формує свої цінності та розвивається. Елементи, що безпосередньо уособлюють поняття «знання», відображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові поняття «знання» [15, С. 75].

Знання – це сукупність інформації, що готова до використання, виражається людиною у вигляді досвіду, вміння, навичок та мудрості, які вона використовує для виконання певних завдань.

Впровадження економіки, що ґрунтується на знаннях, є однією з головних цілей світових компаній. Економіка знань висуває нові підвищені

вимоги до якості робочої сили на виробництві, до її конкурентоспроможності.

Креативна особистість, яка матиме необхідні знання, навички і компетентності, а також здатна навчатися впродовж життя, зможе легко інтегруватися в сучасне інформаційне суспільство.

У нинішній час виробництво інформації і знань стало основним джерелом зростання економіки в розвинених країнах світу.

Поняття «економіка знань» має у науковій літературі широкий синонімічний ряд: економіка, що базується на знаннях; суспільство знань; нова економіка; інформаційна економіка; інформаційне суспільство; постіндустріальне суспільство; суспільство з навчанням упродовж життя; цифрове суспільство; суспільство мережевого інтелекту; глобальне суспільство; високотехнологічна цивілізація; індустрія інтенсивних знань тощо.

Термін «економіка знань» часто вважають синонімом поняття «інноваційна економіка», проте це не так: економіка знань – це вищий етап розвитку інноваційної економіки який є фундаментом для суспільства знань або інформаційного суспільства.

Однозначного визначення, дефініції «економіка знань» немає і досі. Науковці трактують її по-різному. Опрацювавши їхні умовиводи стосовно цього питання, можна сформулювати таке тлумачення цього терміна: «Економіка знань (англ. Knowledge economy) – це новітня модель розвитку економічної системи, в якій більшу частину валового внутрішнього продукту (надалі ВВП) забезпечують за допомогою виробництва, опрацювання, зберігання, поширення і використання знань, інформації та новітніх технологій».

На думку В. Геєця, економіку знань доцільно характеризувати так: «...це економіка, в якій домінуючим фактором є процеси накопичення та використання знань; спеціалізовані (наукові) знання, як і повсякденні, стають важливим ресурсом, який поряд із працею, капіталом і природними

ресурсами забезпечує зростання і конкурентоспроможність економічної системи» [2, с. 112].

Економіка знань – це економіка, в якій головним ресурсом є знання та інформація, використовувані у різних формах. Саме ці елементи нині неспинно проникають у всі сектори, галузі, сфери сучасного глобального господарства [14, с. 262].

Ця економіка – вищий етап розвитку цифрової та інноваційної економіки, для якої характерні високий індекс економічної свободи, розвинене громадянське суспільство і демократія, а також суспільство знань, або інформаційне суспільство.

Проте ключову роль у становленні економіки, що ґрунтується на знаннях, відіграє людський капітал, адже людина є головним та єдиним носієм знань. За визначенням відомої української вченої О. Грішнкової, «...людський капітал – це сформований і розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу» [3, с. 40].

За оцінками Світового банку, нині вартість сукупного світового людського капіталу становить 550 трлн доларів, що у вісім разів більше світового ВВП [20].

Таким чином, людський капітал уже став провідним чинником виробництва і тепер займає близько 80% у структурі національного багатства розвинутих країн.

Висока якість цього елементу забезпечила можливість таким країнам, як США, Великобританія, Німеччина, Японія, впровадити у себе економіку, базовану на знаннях [5, с. 27].

Згадані країни уже порівняно давно сформували інноваційну модель суспільного розвитку, яка базується на інтенсивному продукуванні та

використанні нових знань, за рахунок втілення яких в освіті, технологіях, організації виробництва, товарах нині досягають 70–85% приросту ВВП [20].

Безперервне та суттєве інвестування в розвиток людської особистості допомогло цим державам набути статусу найрозвинутіших країн світу і забезпечило високі позиції у всесвітньому рейтингу.

Успіх цих країн пояснюється зміною ставлення до людського капіталу з погляду державної політики: витрати «на соціалку», які вважали безповоротними, почали розглядати як інвестиції в майбутнє процвітання країни.

З огляду на те, що серед цього списку є Японія – країна, яка бідна на природні ресурси, проте з чудово розвинутими галузями освіти й науки, можна зробити висновок, що грамотне здійснення політики розвитку людського інтелектуального капіталу може для будь-якої держави гарантувати формування економіки знань, яка надалі забезпечить високу конкурентоспроможність.

Стрімким прагненням упровадження економіки знань в останні роки відзначився Китай. Першочерговими діями країни стало прискорення накопичення людського капіталу в результаті активного процесу урбанізації і залучення до праці жінок (багато в чому за рахунок політики «одна сім'я – одна дитина», що дало жінкам змогу працювати).

Китай проводить грамотну освітню політику – держава стимулює і заохочує вступ своїх студентів у провідні університети розвинених країн, більшість з яких після закінчення навчання повернуться на батьківщину з новими знаннями і накопиченим іноземним досвідом.

Оцінку рівня розвитку економіки, що базована на знаннях, у тій чи іншій країні вимірюють за допомогою **Індексу економіки знань** (The Economy Knowledge Index), який розробили спеціалісти Світового банку. Індекс економіки знань – це середнє значення чотирьох індексів: індексу економічного стимулу та інституційного режиму, індексу освіти, індексу інновацій та індексу інформаційних технологій і комунікацій [20].

У табл. 1.1 представлені значення Індексу економіки знань у країнах Центральної та Східної Європи за 2018 рік. У середньому в регіоні значення індексу становить 7,36 (з 10). Найвищі показники мають Естонія, Словенія та Литва. В Україні цей показник низький – 4,29. Особливо низькими в нашій країні є значення Індексу інновацій (2,84; у середньому в регіоні – 6,48) та Індекс економічного й інституційного режиму (4,33; 8,08). Такі показники свідчать про недостатній рівень управління науковою та інноваційною сферами насамперед на національному рівні.

Таблиця 1.1

Індекс економіки знань країн Європи (вибірково), 2018 р.

	Економіка	Загальна оцінка (до 10)	Рейтинг серед економік ЄБРР ¹	Шкала оцінювання (1 мін. – 10 мак.)			
				Індекс економічного та інституційного режиму	Індекс освіти	Індекс інновацій	Індекс інформаційних і комунікаційних технологій
	Порівняння ОЕСР ² (середнє)	7.36		8.08	7.14	6.48	7.73
	Регіони ЄБРР (середнє)	4.67		5.52	4.96	3.22	5.00
Центральна Європа та Прибалтика	Естонія	6.82	1	8.01	6.70	4.58	7.99
	Словенія	6.65	2	7.40	7.32	5.14	6.73
	Литва	6.03	3	7.24	5.85	4.04	6.97
	Латвія	5.88	4	7.36	6.31	3.04	6.80
	Польща	5.63	6	6.80	6.31	3.82	5.58
	Хорватія	5.62	7	6.72	5.80	3.81	6.14
	Словацька Республіка	5.40	8	6.76	5.48	4.08	5.29
	Угорщина	5.33	9	6.55	5.82	3.49	5.47
Південно-Східна Європа	Кіпр	5.82	5	7.52	5.70	3.80	6.27
	Греція	5.25	10	6.06	5.45	3.78	5.74
	Болгарія	5.18	12	5.91	5.28	3.27	6.28
	Сербія	5.13	13	5.76	5.46	3.26	6.02
	Чорногорія	5.04	14	6.20	5.16	2.88	5.92
	Румунія	5.01	15	6.02	4.94	3.41	5.68
	Північна Македонія	4.50	22	5.74	3.83	3.27	5.18

¹ Європейський банк реконструкції та розвитку;² Організація економічного співробітництва та розвитку.

Продовження табл. 1.1

	Албанія	4.36	25	5.64	4.79	2.36	4.67
	Боснія і Герцеговина	4.10	29	5.04	4.13	2.88	4.35
	Косово	3.22	35	4.81	2.75	3.12	2.20
	Росія	4.93	17	4.83	5.74	3.41	5.73
	Туреччина	4.60	19	4.87	4.81	3.82	4.90
Східна Європа та Кавказ	Білорусь	5.21	11	5.50	6.05	3.27	6.01
	Грузія	4.97	16	6.56	5.40	2.71	5.21
	Азербайджан	4.56	20	4.62	4.90	3.68	5.06
	Вірменія	4.51	21	5.44	5.24	3.12	4.24
	Молдова	4.33	26	5.03	4.57	2.77	4.95
	Україна	4.29	27	4.33	5.44	2.84	4.56

Примітка. [20] Introducing the EBRD Knowledge Economy Index. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/brochures/ebrd-knowledge-economy-index.html>

Сьогодні Україна має зробити вибір між двома альтернативами: або вона залишається промислово-аграрною країною, яка і надалі продукуватиме сировину для інших, або ж обере шлях розвитку економіки знань і стане інноваційною державою у світовій економіці.

Нині українська економіка перебуває на початковій стадії зародження економіки знань. Щодо цього країна «пасе задніх» порівняно зі своїми сусідами і залишається на порівняно низькому рівні розвитку новітніх технологій. Проте, незважаючи на таку тенденцію, хоч як це парадоксально, Україна є одним з найбільших донорів людського інтелектуального ресурсу.

На даний час наявні певні чинники, що гальмують упровадження економіки знань в Україні, з них основні такі: недостатнє інвестування у розвиток людського капіталу; мала або повна відсутність фінансування розвитку новітніх досліджень і технологій; недостатній рівень розвитку системи охорони здоров'я населення; низька якість початкової освіти; масштабна трудова міграція населення за кордон, особливо осіб із вищою освітою («відтік мізків»).

Процес становлення в Україні економіки знань може відбуватися за умов активного впровадження нових технологій та підходів до навчання.

Враховуючи вектор руху до економіки знань, який обрали українські роботодавці, доцільно приділити певну увагу пошуку шляхів удосконалення всіх рівнів освіти при взаємодії освітніх закладів та бізнесу.

Впровадження економіки, що ґрунтується на знаннях, є однією з головних цілей України. Її реалізація допоможе здійснити стрімке економічне зростання, котре, зважаючи на ситуацію в країні, необхідне просто терміново. В Україні висока частка серед населення осіб з вищою освітою, що є вагомим та позитивним аргументом при побудові економіки знань.

Із цих позицій успіх України у досягненні конкурентоспроможності на світовому ринку з урахуванням переваги економіки знань залежить від її спроможності якомога швидше адаптувати до потреб світової економіки свій потенціал у сфері створення, використання та поширення знань.

Найважливіша властивість економіки знань в тому, що вона надає значний мультиплікативний ефект на розвиток усіх інших галузей. Це багато в чому пояснює збільшення відриву розвинених країн від усіх інших.

Основні складові та драйвери розвитку, які належать до інфраструктури економіки знань, відображені на рис. 1.2.

Взаємопов'язаний комплекс цих складових дає змогу досягти певного синергічного ефекту, що виражається у пришвидшених темпах розвитку економіки, зростанні валового внутрішнього продукту і покращенні якості життя людей у країні.

Формування і розвиток економіки знань зумовлює компанії висувати на перший план не матеріальні та фінансові ресурси, а людські ресурси, знання, уміння, практичні навички, інновації, інформації, запровадження системи безперервного навчання. Інтегрований тип згаданих компаній отримав назву організації, яка самонавчається [9, с. 202].

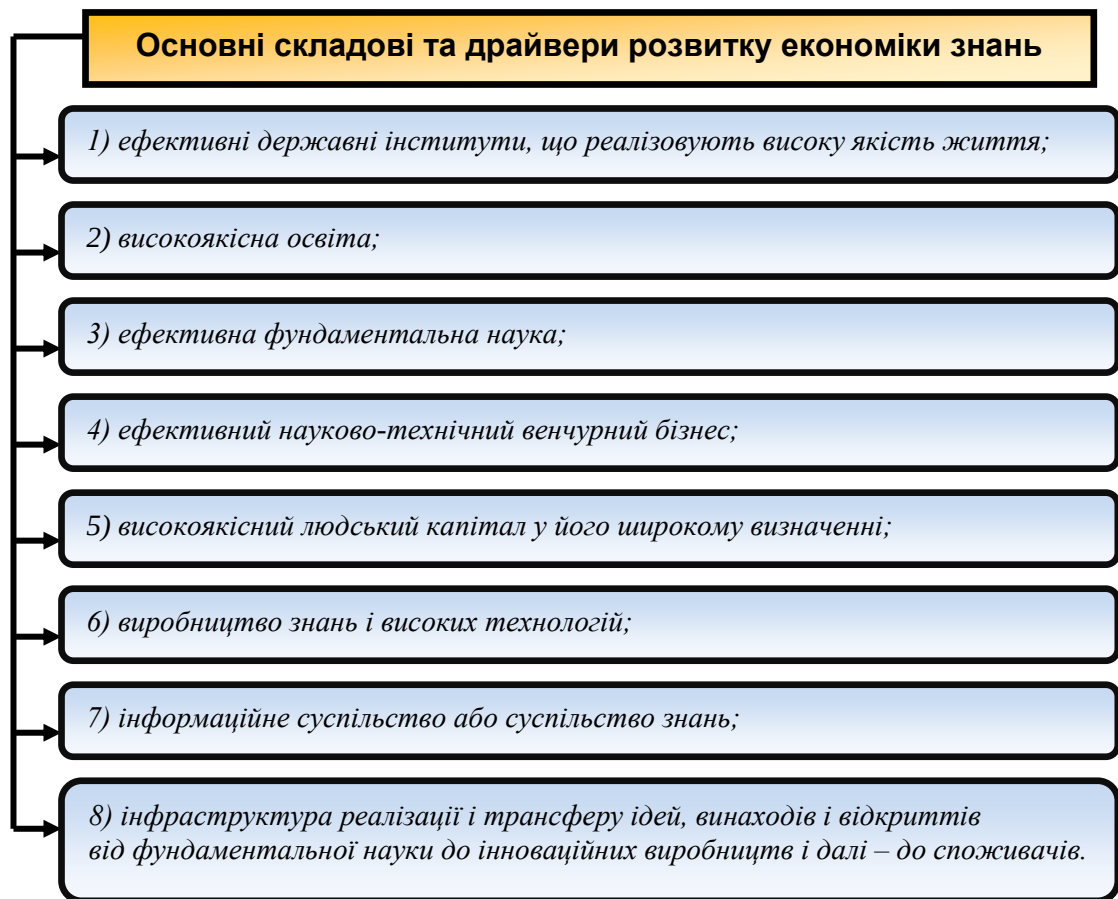


Рис.1.2. Компоненти прогресування економіки знань [17, с. 12].

Пітер Сендже описав організацію, котра навчається, як таку, де співробітники безперервно розширюють свої можливості, що допомагає їм досягати необхідних результатів, де виробляють нові способи мислення, вільно поширюють колективні прагнення і де співробітники постійно вчаться здійснювати спільне навчання [1, с. 510].

В організації, яка самонавчається, персонал, удосконалюючи свої здібності й таланти, може створювати і впроваджувати щось нове, креативне, таке, котре сприяє підвищенню особистої конкурентоспроможності та конкурентоспроможності компанії. Для організації, яка самонавчається, характерним є підвищення зацікавленості стейкхолдерів щодо як роботодавців, так і найманих працівників залучати всі категорії персоналу до безперервного навчання, здійснювати планування й управління трудовою кар'єрою персоналу з метою його подальшого професійно-кваліфікаційного

просування та інноваційного розвитку, забезпечення на цій основі конкурентоспроможності компанії на ринку.

Успіх таких організацій залежить насамперед від адаптації організації до потреб ринку, охоплюючи орієнтацію на споживача, дії конкурентів, а також реакцію на часті зміни економіки як у національному, так і у глобальному масштабі [13, с. 250].

В організації, яка самонавчається, відбуваються зміни у ставленні працівників до розвитку і навчання; у них формується внутрішня мотивація «постійно навчатися» з метою забезпечувати конкурентні переваги як для себе, так і для компанії в довготерміновій перспективі. У такій компанії змінюються роль і функції керівників усіх рівнів управління. Вони є лідерами, головною рушійною силою подальшого розвитку організації, ініціюють упровадження інновацій, розробляють спільно з працівниками кадрової служби навчальні плани і програми, оцінюють ефективність їхньої реалізації. Яскравий приклад цього – «MagneticOne», одна із провідних ІТ-компаній, яка відіграє вагомий роль у забезпеченні клієнтів високоякісною продукцією, є лідером з якості обслуговування і надання ІТ-продуктів на ринку України.

II. Аналіз функціонування організації, яка самонавчається на прикладі ІТ-компанії «MagneticOne»

Задля повного дослідження обраної тематики було застосовано метод анкетного опитування, суть якого полягала в отриманні потрібної інформації шляхом постановки певних питань респондентам із проблем функціонування організації, яка самонавчається.

Першочергово була розроблена анкета (бланк із переліком питань додаток А) та обрано об'єкт на якому безпосередньо здійснювалося опитування – ІТ-компанія «MagneticOne».

Саме ця компанія є однією з найяскравіших представників, так званих самонавчаючих організацій у Тернопільській області.

Наступним кроком було соціологічне опитування працівників даної компанії. Мета дослідження – з'ясування рівня задоволеності різними аспектами виробничого середовища, системами навчання організації та дієвістю процедури заохочення і просування працюючих осіб.

В опитуванні брали участь 140 працівників компанії. Анкетне опитування проведено у жовтні 2019 року за квотною вибіркою. Серед опитуваних: 18,3% – управлінський персонал, 32% – спеціалісти, 49,7% – службовці (технічні виконавці). Опитано 70,9% – чоловіків, 29,1% – жінок. Серед респондентів 69,1% мають вищу освіту; 30,9% – неповну вищу.

Для будь-якої організації, котра самонавчається, важливим елементом є підвищення кваліфікації працівників, що здійснюють за допомогою освітніх заходів, тренінгів, проєктів та спеціалізованих курсів. Частота проведення таких заходів для працівників «MagneticOne» відображена на рис. 2.1.

Результати опитування свідчать, що респонденти вважають за потрібне проводити освітні заходи і реалізовувати проєкти з підвищення фахової компетентності працівників та спільного розвитку організації кілька разів на місяць або кілька разів на півроку, що у відсотковому співвідношенні становить відповідно 45% та 50% .

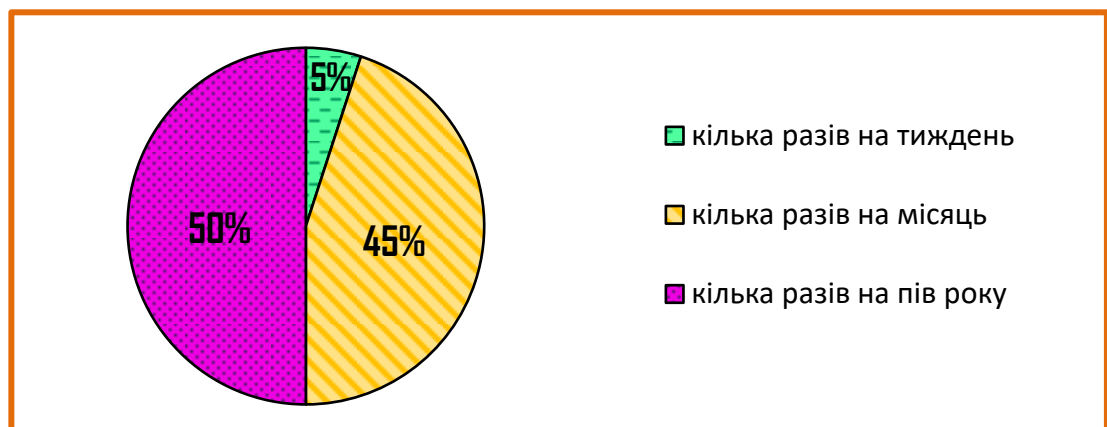


Рис. 2.1. Частота проведення освітніх заходів та проєктів з підвищення компетентності працівників.

Джерело. Складено за даними авторського опитування.

Варто зазначити, що 70% працівників організації хоча б раз на пів року беруть участь в програмах підвищення кваліфікації, із метою вдосконалення професійних та компетентностей (рис .2.2).

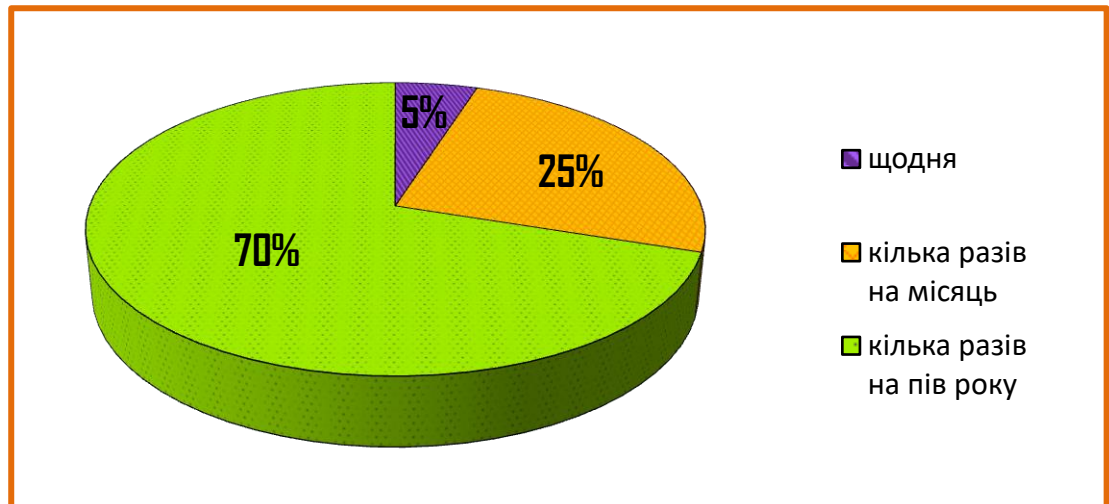


Рис. 2.2. Частота участі працівників у програмах підвищення кваліфікації.

Джерело. Складено за даними авторського опитування.

ІТ-компанія використовує широкий ряд освітніх заходів для повноцінного та всебічного розвитку своїх працівників. Ці заходи і частота їх проведення відображені на рис. 2.3. Згідно з дослідженням, найпопулярнішими є організаційні ігри (50%), лекції за участю успішних фахівців (45%), а також робота з наставником (45%). 75% опитаних вважають, що такі заходи доволі дієві та продумані щодо покращення і поглиблення їх фахових знань та особистих навичок (рис. 2.4).

Повністю задоволені новими формами навчанням 60% респондентів, решту 40% – частково задоволені, що є незаперечно чудовим результатом.

Для працівників компанії важливе постійне підвищення їх освітньо-кваліфікаційного рівня. Результати опитування свідчать, що більшість респондентів (75%) вважають повністю справедливим відбір для проходження спеціалізованих курсів і тренінгових навчань. Така ситуація

підтверджує, що роботодавець діє по-чесному, дотримуючись принципів соціальної справедливості.

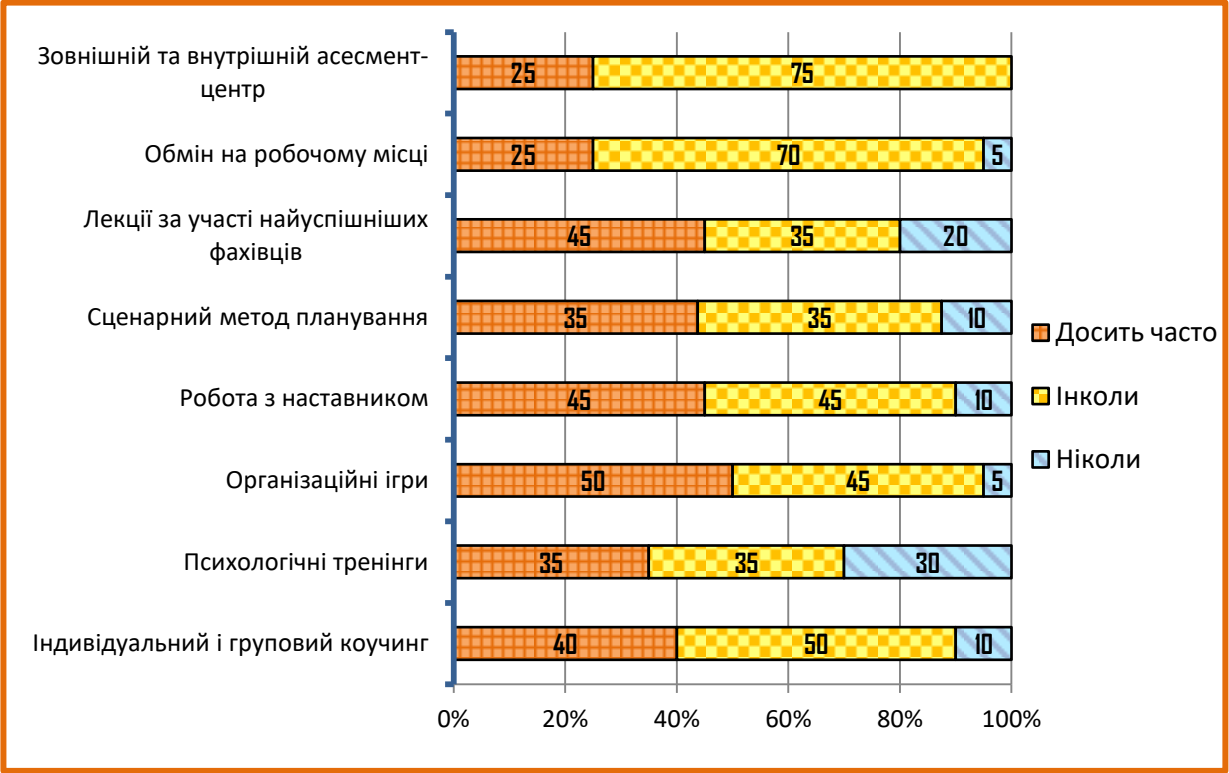


Рис. 2.3. Частота проведення освітніх заходів у «MagneticOne».

Джерело. Складено за даними авторського опитування.

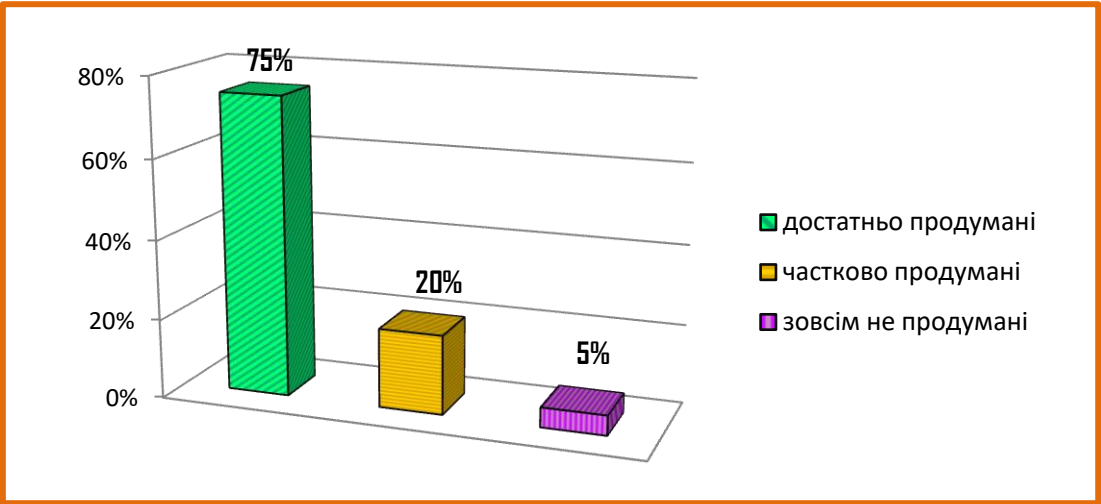


Рис. 2.4. Продуманість заходів для саморозвитку працівників компанії «MagneticOne».

Джерело. Складено за даними авторського опитування.

20% опитаних вважають, що «MagneticOne» використовує для розвитку компетенцій своїх співробітників суттєво відмінні підходи порівняно з іншими компаніями.

Результати анкетування виявили, що впровадження нових ідей та проєктів займає тривалий час (відмітили це лише 10% респондентів). Тобто ІТ-компанія не боїться ефективно вносити термінові зміни й упроваджувати необхідні нововведення; це свідчить про її гнучкість і дає змогу швидко підлаштовуватися до коливань ринку.

Важливу роль в організації, яка самонавчається, відіграють комунікації. Ефективна та грамотна побудова внутрішніх комунікацій між відділами компанії є безпрограшним варіантом для досягнення нею успіху.

Компанія висококваліфікованих фахівців «MagneticOne» розробила систему комунікацій, яка на 75% цілком задовольняє запити працівників, що свідчить про інноваційні підходи до створення джерел передачі інформації. Оскільки комунікації забезпечують тісний зв'язок між структурними підрозділами компанії, це дає змогу 60% респондентів мати повний доступ до інформації щодо тактики та стратегії діяльності компанії (рис. 2.5).

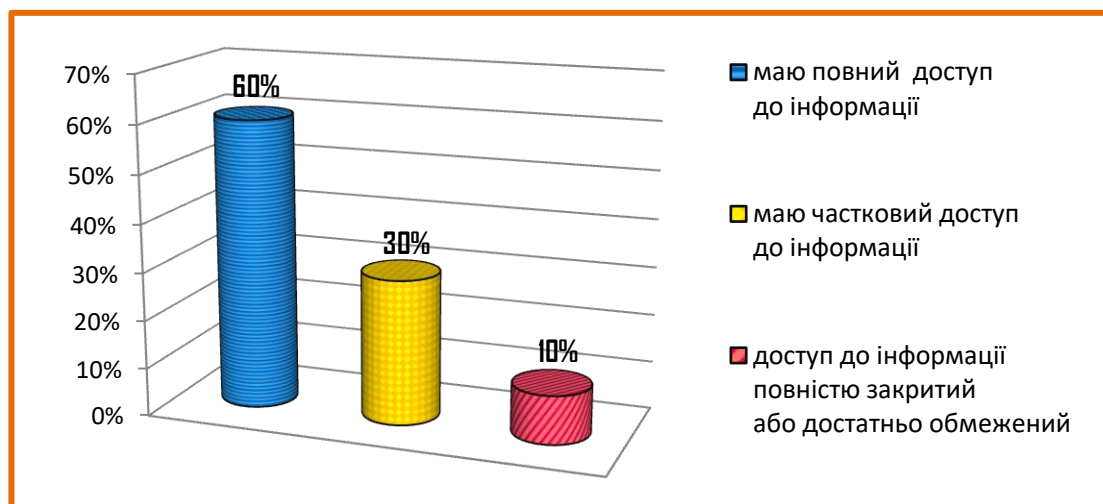


Рис. 2.5. Рівень доступу працівників до інформації в ІТ-компанії.

Джерело. Складено за даними авторського опитування.

Працівники вагомо впливають на розроблення планів та прийняття рішень керівництвом компанії «MagneticOne» (цей факт підтвердили 65% опитаних), що у майбутньому може визначити подальший шлях даної ІТ-компанії (рис. 2.6). В організаціях, які самонавчаються, часто виникають ситуації емоційного виснаження. Цей негативний фактор шкідливо впливає на працівників та призводить до зниження їхньої продуктивності, втрати мотивації до праці, постійного роздратування та різноманітних професійних захворювань. 65% респондентів інколи відчують так зване «вигорання», з яким може зіткнутися будь-який працівник.

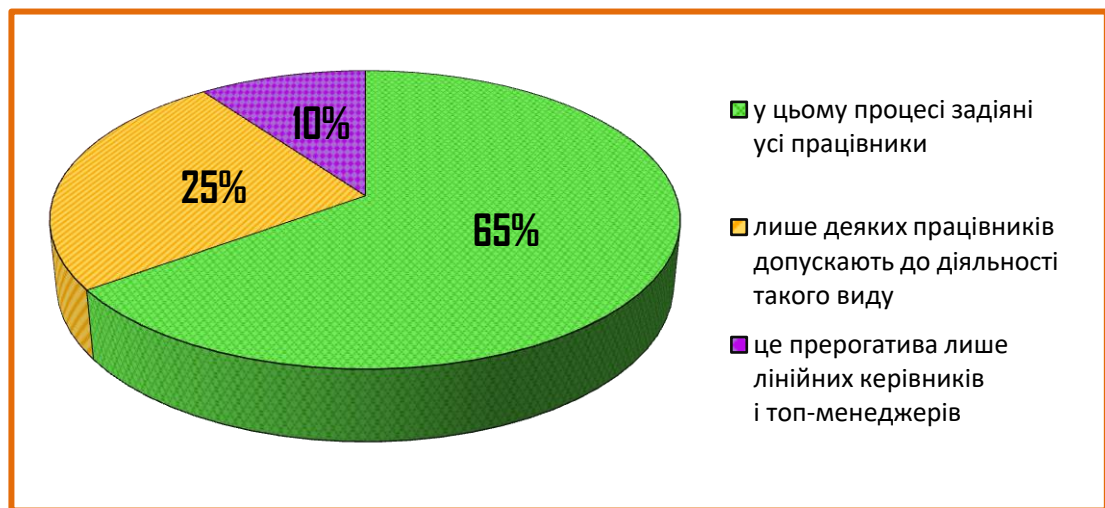


Рис. 2.6. Рівень впливу працівників на важливі рішення.

Джерело. Складено за даними авторського опитування.

Для розв'язання цієї проблеми в компанії «MagneticOne» передбачено гнучкий графік та комфортні умови праці, які сприяють швидкому відновленню після важкого робочого дня. Варто зауважити: 15% опитаних осіб вказують, що за останній рік вони жодного разу не відчули на своєму робочому місті емоційне виснаження чи фізичну та психологічну перевтому (рис. 2.7).

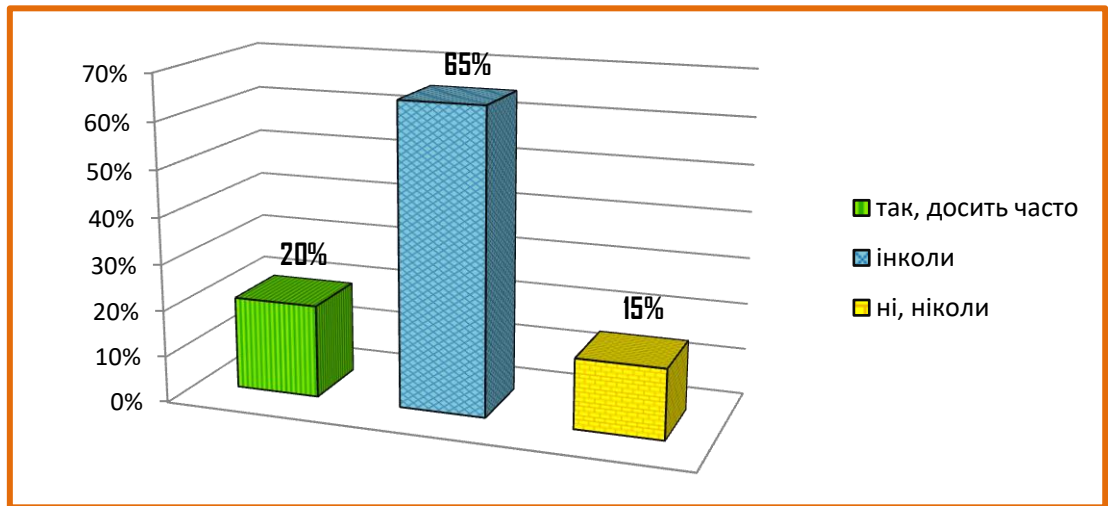


Рис. 2.7. Частота виснаження робітників компанії «MagneticOne».

Джерело. Складено за даними авторського опитування.

Важливий та невід’ємний елемент для працівників компанії – мотивація праці. Суттєвою відмінністю «MagneticOne» від інших компаній є те, що як такого терміну «заробітна плата» у даній організації просто немає. Замість цього використовують так звану «оплату результатів праці». Тобто остаточна винагорода, яку працівник отримає наприкінці місяця, безпосередньо залежить від його компетенцій (навичок, знань, умінь).

Проаналізувавши оплату праці та методи заохочення працівників у ІТ-компанії, було з’ясовано, що більшість респондентів, (75%) цілком задоволені системою оплати праці.

Тому 50% респондентів припускають, що саме участь в освітніх заходах вплинула на зростання їх заробітної плати і сприяє кар’єрному просуванню в організації.

Отже, можна зробити висновок, що компанія, в якій проведено дослідження, суттєво виділяється на ринку праці своїм підходом до саморозвитку співробітників.

Без перебільшень можна стверджувати: одним із найважливіших факторів успішності даної організації є колектив, який складається із професіоналів.

Трудові відносини між ІТ-компанією та її працівниками схожі на певний симбіоз, у якому один елемент допомагає іншому, розвиває й доповнює його – компанія покриває витрати на розвиток і навчання персоналу, а працівники, своєю чергою, забезпечують стабільне та швидке зростання компанії.

«MagneticOne» показала вірцеві результати у питаннях навчання своїх працівників. Незаперечним доказом цьому є високий рівень задоволеності опитаних осіб та їх численні позитивні відповіді й відгуки в анонімному анкетуванні.

III. Напрями формування системи управління знаннями в організації, яка самонавчається

Сьогодні управління знаннями є необхідним атрибутом для побудови ефективної стратегії будь-якої організації. Тому дослідження теорії управління знаннями має ґрунтовне наукове підґрунтя.

Система отримання й накопичення знань була центральним об'єктом досліджень багатьох учених упродовж усієї історії розвитку суспільства.

Сучасні інноваційні компанії спрямовують значну частину своїх ресурсів на управління знаннями, які є частиною їхньої бізнес-стратегії, інформаційних технологій чи управління людськими ресурсами.

Опираючись на сучасну наукову літературу, можна звернути увагу на трактування дефініцій «управління знаннями». Тобто, є багато розбіжностей у спробах його трактування з боку різних науковців та спеціалістів, які цілком чи дотично присвячували вивченню цієї тематики свої роботи.

Управління знаннями на підприємстві – це процес створення, поширення і зберігання знань та інформації, які використовують працівники. Вони є невід'ємними елементами та своєрідним фундаментом для побудови успішної організації у теперішніх реаліях.

Деякі вчені взагалі негативно ставляться до терміна «управління знаннями», адже неможливо, в прямому сенсі цього слова, бодай якось

впливати на знання, не кажучи про управління ними. Можна лише створити певні умови для ефективнішого їх використання.

Тому в минулому були спроби введення альтернативних термінів, які б мали краще розкривати суть цього поняття («обмін знаннями», «взаємне навчання», «ефективність через навчання» тощо), проте вони не набули такої широкої популярності [10, с. 230].

Також варто зазначити, що у літературі трапляється термін «менеджмент знань», який є синонімом терміна «управління знаннями».

Головні складові управління знаннями в організації зображені на рис. 3.1.

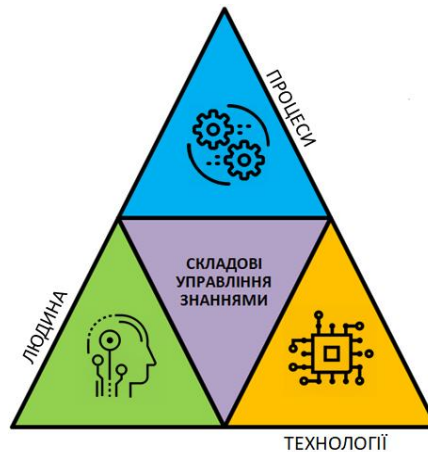


Рис. 3.1. Складові управління знаннями в організації.

Джерело. Склали автори самостійно.

Людина – «генератор» унікальних знань, які є одним із найціннішим серед усіх активів, що може мати організація.

Процеси, що відбувається в організації, дають змогу отримати новий необхідний досвід та використати на практиці уже накопичений.

Технології дають змогу швидше зберігати, передавати й захищати необхідну інформацію.

Зусилля щодо управління знаннями зосереджені зазвичай на таких організаційних цілях, як:

- підвищення продуктивності організації;
- розкриття потенціалу працівників;
- забезпечення конкурентних переваг;
- розроблення інновацій;
- обмін отриманим досвідом;
- інтеграція та постійне вдосконалення.

Ці зусилля перетинаються з організаційним навчанням і можуть відрізнятися тим, що більше зосереджуються на управлінні знаннями як стратегічному активі й на заохоченні обміну знаннями. Доцільність управління знаннями на інноваційній основі обґрунтована, зокрема, у праці Г. М. Захарчин [8, С. 130]. Це означає, що розвиток організаційних знань сприяє покращенню результатів інноваційної діяльності. Формування основних засад інноваційного розвитку визначене стратегічним пріоритетом економічної політики нашої держави.

Управління знаннями є частиною організаційного навчання, тим самим перетворюючи його на різновид інвестицій. Ця система дає змогу задовольнити працівника у його потребі до здобуття нових навиків та досвіду, які надалі стають активом для компанії.

Організаційні заходи, що забезпечують управління знаннями відображені на рис. 3.2.

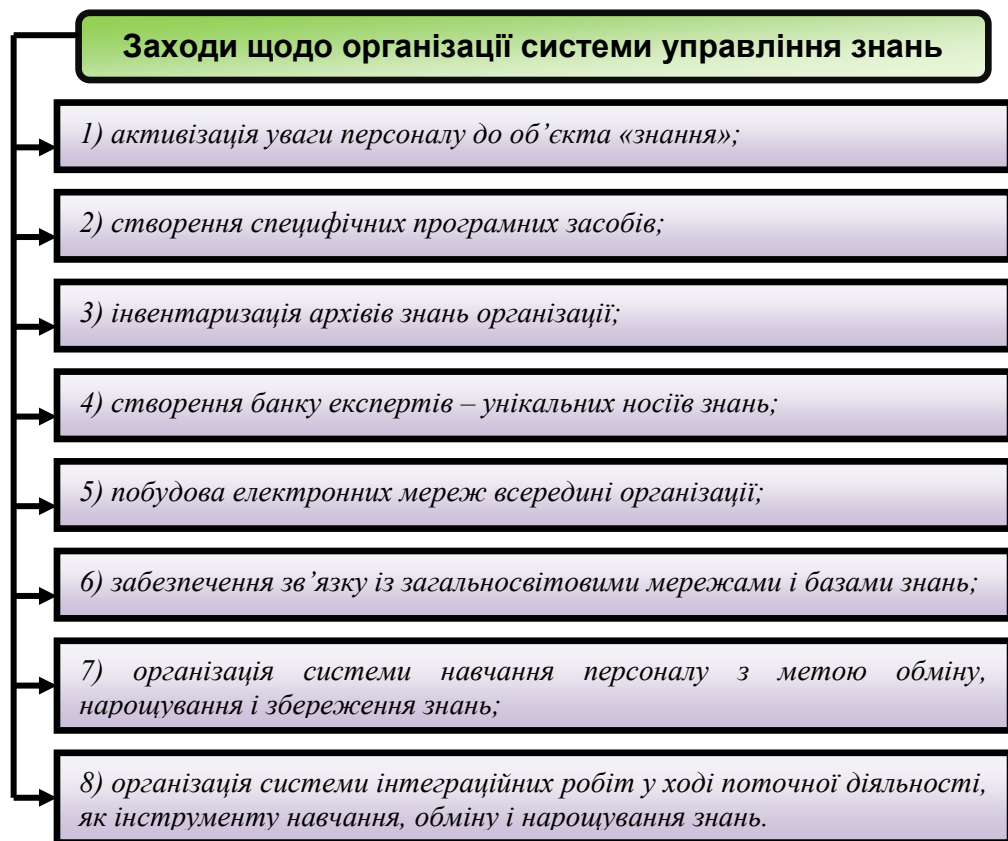


Рис. 3.2. Заходи організації системи управління знань [6, С. 330].

Автор Я. Стоказ традиційно поділяє структуру системи управління знаннями на три рівні: корпоративний (стратегічний), функціональний (поточний та оперативний) та особистий.

Таблиця 3.1

Цілі та завдання управління стратегічними знаннями організації

[16, с. 154]

Організаційні рівні та цілі	Корпоративний	Функціональний	Особистий
Корпоративний (стратегічний) – вироблення корпоративної стратегії	Орієнтація бізнесу на створення, поширення й використання корпоративної бази знань	Планування, розроблення і реалізація нової продукції, базованої на знаннях	Формування корпоративної культури, що мотивує до саморозвитку, навчання

Продовження табл. 3.1

Функціональний (поточний, оперативний) – створення, отримання, зберігання, обмін і використання	Об'єднання знання з консультаційними та експертними мережами	Реалізація політики управління знаннями, створення системи обліку знань та їх інвентаризація	Супровід НДДКР, створення умов для обміну досвідом та знаннями у результаті групової взаємодії
Особистий – формування статусу й доступності знань	Забезпечення доступу співробітників до бази знань	Залучення співробітників до процесів управління, супровід освітніх програм	Розвиток знань працівників через освіту й навчання

Комплексне поєднання та узгодження управління знаннями на всіх рівнях дасть змогу значно підвищити ефективність системи управління організацією загалом. Здатність формувати та використовувати знання, втілювати їх у нові продукти, створюючи при цьому нові компетентності, перетворюється у найважливіший чинник виживання в умовах інформаційного суспільства.

За словами М. Мартиненко, «...на результати та ефективність управління знаннями впливає багато чинників, серед яких дослідники найчастіше називають розвиток інформаційних технологій, організаційну структуру, організаційну культуру, мотивацію персоналу, ресурсне забезпечення, навчання та освіти працівників, лідерство, наявність процедур вимірювання результатів менеджменту знань, каналів поширення знань, чіткої стратегії та інші [11, с. 66].

Отже, управління знаннями слід розглядати як здатність компанії до накопичення, збереження знань, розвитку талантів. Ми пропонуємо для компанії «MagneticOne» стратегію управління знаннями, яка дасть змогу спрямовувати свою діяльність на реалізацію управлінських рішень і на забезпечення ефективного управління знаннями компанії. Як стверджує науковець Дяків О. П., «...успіх будь-якої організації багато в чому залежить від стратегії розвитку та інноваційного управління. Інновації у царині

розвитку персоналу визначають роль людини в системі управління (HR-менеджмент)» [19, с. 108].

Головну роль у розробленні та формуванні стратегії управління знаннями має відігравати зовнішнє і внутрішнє середовища організації (рис. 3.3).

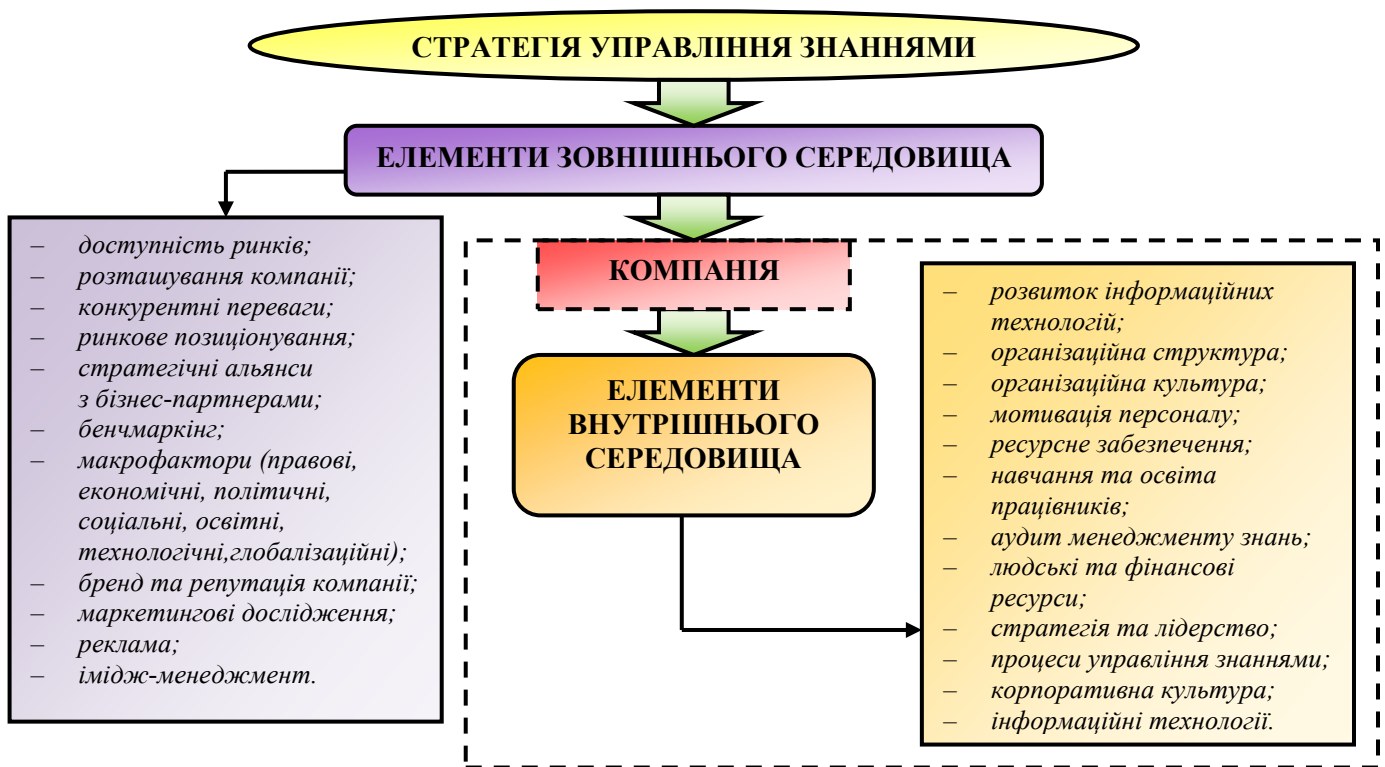


Рис. 3.3. Стратегія управління знаннями в компанії «MagneticOne».

Джерело. Склали автори самостійно.

Забезпечення формування та розвитку стратегії управління знаннями ґрунтується на досягненні балансу внутрішнього і зовнішнього середовищ компанії.

На думку М. Шкільняка, «...внутрішнє середовище організації формується під впливом змін, які безпосередньо впливають на процес господарських та управлінських процесів у організації. Менеджмент формує та змінює внутрішнє середовище організації, що є органічним сполученням таких елементів, як ціль, культура, структура, завдання, технологія, ресурси,

кадри тощо. Функціонування внутрішнього середовища організації складається з певних дій, процесів, процедур, наявність яких визначається типом організації, її розміром та видом діяльності [12, с. 45].

Проаналізуємо внутрішні процеси управління знаннями в організації, яка самонавчається.

У такій організації знання пов'язані з розвитком інформаційних технологій, серед яких слід виділити комунікаційні системи, інтернет, документи, бази даних та доступ до них, процеси і процедури, інформаційну безпеку, пошукові інформаційні системи, інтелектуальну власність, організаційну пам'ять та інші носії.

Організаційна структура в управлінні знаннями охоплює служби, відділи, підрозділи й окремі посадові особи, а **організаційна культура** – організаційні цінності, місію і гасла, філософію організації, психологічний вплив на працівників з метою їх згуртування тощо.

Стратегія та лідерство – це взаємодія і стосунки між стейкхолдерами в межах організації, у тому числі комунікації через внутрішні канали зв'язку (контакти та зустрічі, семінари, конференції, симпозіуми), а також різноманітні організаційні методи навчання (тренінги), індивідуальні (наставництво, коучинг). Важливими є підтримка та виконання зобов'язань із боку топ-менеджменту, менеджмент змін тощо.

Мотиваційна складова стратегії управління знаннями в організації охоплює підвищення зацікавленості трудового колективу в змісті та результатах праці, внутрішня мотивація формується за рахунок активного прилучення до процесів створення знань та певної свободи творчості.

Аудит менеджменту знань дасть змогу провести HR-аналітику останніх набутоків, але також спрогнозувати майбутні тенденції розвитку професійних компетентностей, виробити стратегію і стандарти управління знаннями.

Щодо зовнішнього середовища, то надзвичайно важливим чинниками є **місце розташування компанії** (клієнти, партнери по бізнесу, фінансово-кредитні установи, зацікавлені зовнішні фізичні та юридичні особи тощо);

бенчмаркінг: порівняння організації та її окремих підрозділів з іншими найуспішнішими компаніями (їхніми підрозділами), порівняння управлінських і технологічних процесів з кращими подібними процесами в інших організаціях, порівняння продукції організації з продукцією найсильніших конкурентів.

Не існує жодної організації, яка б не взаємодіяла із зовнішнім середовищем та не потребувала б ресурсів для забезпечення свого існування. При цьому кожна з них повинна віддавати у зовнішнє середовище товари або послуги як компенсацію за своє існування. Останнім часом у зв'язку з посиленням конкуренції, а також різким прискоренням змін у навколишньому середовищі всі організації змушені звертати основну увагу на взаємодію зі середовищем і виробляти адаптивні навички [12, с. 46].

Серед макрочинників зовнішнього середовища слід виокремити правові, економічні, соціальні, політичні, освітні й технологічні, механізми їх впливу часто дуже відрізняються (законодавство, урядові установи, впливові групи населення, темпи інфляції, рівень зайнятості, стабільність національної валюти, рівень освіти населення, науково-технічний прогрес, кліматичні та географічні умови) тощо.

Маркетингові дослідження – це HR-аналітика ринку, продуктів, споживачів, конкурентів, продажів, цін, потенційних можливостей своєї компанії.

Бренд та репутація компанії формує імідж організації, її атрибути (емблема, стиль, фразеологія), продуману рекламну кампанію, переваги над іншими подібними організаціями, економічні та соціальні дії (стосовно колег, підлеглих, навколишнього середовища, суспільства).

Дуже важливою складовою формування стратегічних знань є **реклама**. Це основа позиціонування компанії на ринку. Застосовуючи рекламні та брендінгові інструменти, можна отримувати і поширювати інформацію про ярмарки, вакансії, благодійні акції, а також одержувати всі знання та

інформацію, котрі стосуються взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Реалізуючи цей напрям стратегій управління знаннями, компанія «MagneticOne» розширить коло споживачів через брендингові програми, соціальні мережі, місцеві ярмарки вакансій, online-відео та прямі джерела. За даними останніх досліджень, сучасні рекрутери на 30 – 40% використовують соціальні мережі. Уперше за останні роки більшість талановитих керівників намагаються тісно інтегрувати свої рекрутингові команди у процес управління талантами, а стратеги і експерти проводять дедалі більше часу в турботах про рекрутинг.

Нині серед сучасних організації перевагу мають ті, які спроможні зацікавити, сприяти розвитку та утриманню талановитих співробітників на всіх рівнях управлінської ієрархії. Тепер пошуком талантів займаються рекрутери, головне завдання яких – знайти кандидата, котрий відповідатиме вимогам клієнта. Головним критерієм при оцінці талановитості можливого кандидата є його попередні успіхи.

Багато українських компаній мають проблеми із упровадженням системи талант-менеджменту, які виникають саме через небажання щось змінювати. Як відомо, зміни та інновації є важливими складовими успіху організації.

Концепція управління знаннями в організації порівняно нова, тому, хоча дана тематика привернула до себе багато уваги, вона вивчена неповно, тож потребує подальшого глибокого та всебічного дослідження.

Висновки

1. Економіка знань є однією з найважливіших частин загальної економіки, в межах якої здійснюють виробництво, формалізацію, поширення і використання та відтворення знань. Робоча сила перетворилася з переважно промислової на інформаційну робочу силу.

Розвиток економіки знань пов'язаний не стільки з високим рівнем кваліфікації працівників, скільки із задоволенням потреб підприємств у робочій силі зі широким колом загальних здібностей, умінь і навичок, котрі можуть бути застосовані в ситуаціях, що потребують творчих когнітивних підходів, мислення та управління.

Щоб досягти успіху в конкурентоспроможності на світовому ринку в економіці знань, українським компаніям необхідно швидше адаптуватися до потреб світової економіки у царині створення, використання та поширення знань. Тому в сучасній економіці знань будь-яка компанія повинна прагнути стати організацією, яка самонавчається, прагнути до масштабних інновацій та реалізовувати колективну потребу в безперервному оновленні знань і компетенцій співробітників.

2. «MagneticOne» є компанією, яка самонавчається і забезпечує постійне зростання компетентності персоналу та особистісних якостей, які підвищують ефективність роботи. Враховуючи високу компетентність команди, компанія постійно спрямована на вдосконалення кваліфікаційного рівня кожного працівників, враховуючи індивідуальні навички, особливості та особисті побажання. В результаті проведеного опитування варто зазначити, що 70% працівників організації хоча б раз на пів року беруть участь у програмах підвищення кваліфікації, з метою вдосконалення професійних та особистих компетентностей. 20% опитаних вважають, що «MagneticOne» використовує суттєво відмінні підходи до розвитку компетенцій своїх співробітників порівняно з іншими компаніями. Тому 50% респондентів припускають, що саме участь в освітніх заходах вплинула на зростання їх заробітної платні та сприяє кар'єрному просуванню в організації.

3. Управління знаннями – це організація управлінських дій на основі всієї сукупності інтелектуальних, інформаційних і програмних ресурсів. Управління знаннями проходить наступні етапи трансформації: створення – це пошук, узагальнення, фіксація, розвиток, осмислення, подання у новому вигляді знань; збереження – це перетворення, кодування, накопичення і представлення знань на інформаційному носії, внесення до інформаційних баз; передача знань – це процес перенесення знань між інформаційними базами, технічними засобами, людьми. Реалізують передачу знань у вигляді технічної операції, навчання персоналу; використання знань передбачає його залучення до процесу вироблення рішень, подальше нарощування.

Запропонована у нашій роботі нами стратегія управління знаннями для компанії «MagneticOne» дасть змогу спрямовувати свою інноваційну діяльність на реалізацію управлінських рішень і на забезпечення ефективного управління знаннями компанії. Саме досягнення балансу внутрішнього та зовнішнього середовища допоможе забезпечувати формування та розвиток стратегії управління знаннями.

Використані джерела

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под. ред. С. К. Мордовина. 10-е изд. СПб.: Питер, 2010. 848 с.
2. Геец В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний / Социально-экономические проблемы информационного общества / под ред. д. э. н. Л. Г. Мельника. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. 430 с.
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. К.: Знання; КОО, 2001. С. 40.
4. Висилик А. В. Формування професійних компетентностей працівників під потреби цифрової трансформації підприємств. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31252/Sz_19-63.pdf?sequence=1
5. Єрмошенко М. М. Інформація в системі економічної дійсності *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №11. С. 24–32.
6. Экономика знаний / В. В. Глухов, С. Б. Коробко, Т. В. Маринина. СПб.: Питер, 2003. 528 с.
7. Захарчин Г. М. Інтелектуальна культура в системі управління знаннями. URL: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin>
8. Захарчин Г. М. Управління знаннями на інноваційній основі / Г. М. Захарчин, Р. М. Захарчин// Стратегія економічного розвитку України. Зб. наук. праць. Київ. 2011. № 28. С. 128–134.
9. Макарова И. К. Управление персоналом: ученик. Москва: Юриспруденция, 2002. 304 с.
10. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%: путеводитель для практиков. Москва: Альпина Бизнес Букс 2008. 320 с.
11. Мартиненко М. В. Розвиток системи організаційних знань: професійно-освітній аспект: монографія / Марина Вікторівна Мартиненко. – Харків: Александрова К. М., 2016. 342 с.

12. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль, 2017. 252 с.
13. Микитюк М. Організація, яка самонавчається. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*. 2019. С.249–251.
14. Пошелюжний В. Історія розвитку економіки знань. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*. 2019. С. 262–266.
15. Савченко А. В. Розвиток персоналу: підручник, 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.
16. Стоказ Я. М. Формування стратегічних знань промислового підприємства: дис... к-та екон. наук 08.00.04 / Харків. нац. у-т. Харків. 2018. 239 с.
17. Старченко Г. В. Основні складові й драйвери розвитку інфраструктури економіки знань в умовах глобалізації URL: <https://sgv.in.ua/blog/научные-статьи-2/основні-складові-й-драйвери-розвитку/>
18. Формування професійних компетентностей в умовах інформаційної економіки: монографія / В. С. Пономаренко, Г. В. Назарова, К. Г. Наумік та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 220 с.
19. Diakiv O. Ostroverkhov V. Yuryk H. Innovative Technologies in Personnel Development. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2019. вип. 24. С. 108–115.
20. Measuring knowledge in the world's economies URL: http://web.worldbank.org/archive/website01030/WEB/IMAGES/KAM_V4.PDF