

Яким буде майбутній вибір компенсації?



**Анна
Власова**

Директор Школи HRM [KMBS]. Кандидат економічних наук, доцент, магістр бізнес-освіти Університету економіки та права [Екс-Марсель, Франція], здобула диплом efmd з менеджменту. Викладає в Київському національному економічному університеті. Президент Української Асоціації професіоналів з управління людськими ресурсами. Працювала в Національній академії наук України, в Міжнародному інституті бізнесу. Врала участь у суспільних дослідженнях з управління людськими ресурсами з Лондонською школою бізнесу [London Business School], у спільних проектах із Світовим Банком, Фондом Держмайна України. Проходила стажування у канадських компаніях.

vlasova@kmbs.com.ua



**Поліна
Лупало**

Магістр з екологічної економіки, [Університет сільськогосподарських наук Швеція, Упсала], Магістр з обліку та аудиту [КНЕУ]. Нещодавно, Поліна стала однією з перших випускників Школи HRM [kmbs]. Зараз займається питаннями управління людськими ресурсами в Києво-Могилянській Бізнес-Школі [kmbs] та очолює сервісну групу kmbs.

polina@kmbs.com.ua

Традиційно компенсацію розуміють лише як процес оплати праці – «купівлю» вже створених працівниками результатів. При цьому часто ігнорують розуміння компенсації як стратегічного інструмента, спрямованого на реалізацію майбутніх стратегічних цілей. Усвідомлення цього є вихідним для подальшого детального визначення ролі компенсації, а отже – удосконалення цього інструменту. Перед черговим збільшенням або зменшенням розмірів зарплати працівників слід чітко усвідомити, що саме ви хотіли б досягти цим: підвищення віддачі [продуктивності], лояльності до вашої компанії? А, може, ви б хотіли це використати як один із власних внутрішніх або зовнішніх PR-заходів для посилення пізнаваності вашого бренду? Відповідь на ці запитання треба шукати на етапі визначення стратегічних планів компанії, під час аудиту цінностей та бізнес-процесів власної компанії.

Цілі компенсації

Компенсація - завжди компроміс між матеріальними інтересами працівників і стратегічними завданнями організації. Іншими словами, дизайн самої компенсації не може братися «з повітря» або просто перетворюватися на копію конкурентів, навіть якщо вони є найуспішнішими на ринку. Основним джерелом формування дизайну компенсації є стратегічні завдання вашої компанії. Саме стратегія відповідає на питання, в якому напрямку треба здобувати конкурентні переваги, який продукт необхідно розробляти, на чому треба зосередити свої зусилля та, в решті-решт, вона визначає, яким мають бути стосунки всередині організації.

Двома відомими вимірами стратегії є корпоративні цінності та відповідні бізнес процеси. Отже, познайомимося з ними ближче, щоб переконатися в існуванні безпосереднього зв'язку між ними та компенсацією.

Будь-який менеджер, незалежно від посади та соціального статусу, протягом свого робочого дня приймає велику кількість управлінських рішень за наявності багатьох альтернатив: якому клієнту або продукту слід приділити більше уваги, який проект вимагає пріоритетного фінансування тощо. Отже, якими принципами/«правилами» керується менеджер, обираючи пріоритетність своїх рішень? Чи є це його власним вибором, чи вибором компанії? Такими «критеріями» мають стати корпоративні цінності, визначені стратегією та «вмонтовані» в прийнятну структуру витрат. Саме вони «підказують» пріоритетність рішення, в залежності від його цінності щодо бізнесу.

Наведемо приклад. Ваша організація знаходиться на етапі становлення а, отже, критично залежить від щомісячного прибутку. Якщо структура її накладних витрат передбачає отримання прибутку на рівні 40%, то рішення щодо реалізації проектів, які обця-

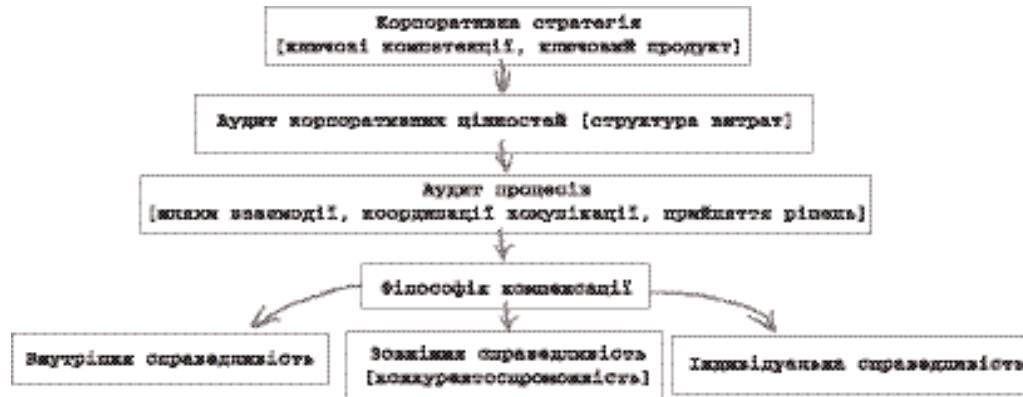


Рис.1 Передумови компенсації

ють нижче за 40% буде негативним. Зовсім інша ситуація, якщо завдання компанії полягає в збільшенні частки ринку за короткий проміжок часу. В цьому випадку будь-які проекти, пов'язані із просуванням продукту, навіть якщо вони не забезпечуватимуть 40% прибутковості, будуть фінансуватися в пріоритетному порядку. До того ж, оскільки збільшення ринку є пріоритетним стратегічним завданням, сума винагород маркетингового відділу буде зростати скоріше, ніж, скажімо, фінансового або сервісного відділу. Як бачимо, цінності в контексті структури витрат визначають «правила гри», за якими компанія може діяти на ринку та по відношенню до своїх працівників.

Іншою проекцією стратегії є процеси - всі способи спілкування та координації всередині організації, які виникають між членами команди під час виробництва власного продукту/послуги. Усім відомими та зрозумілими прикладами процесів є процедура прийняття бюджету, фінансування проєктів, розвиток персоналу, а також об'єкт нашої дискусії - компенсація.

Як бачимо, визначення компенсаційної політики не є спонтанним вибором компанії [рис. 1]. Навпаки, це ретельно обдуманий процес, який передбачає визначення загальної стратегії, корпоративних цінностей - пріоритетності напрямків або дій, які визначають свою привабливість для бізнесу в контексті структури витрат. Це складає основу філософії компенсації - принципи управління взаємодією між компанією та персоналом, за якими компанія «купує» те, що їй необхідно.

Як вже було зазначено, компенсація має на меті збалансувати індивідуальні потреби працівників зі стратегічними потребами компанії. Отже, цей баланс утримується за рахунок відповідності наступним основним цілям компенсації:

- Залучення персоналу в організацію. Організації конкурують між собою на ринку праці, намагаючись залучити спеціалістів, потрібних для досягнення

стратегічних цілей. Тож компенсаційний пакет має бути конкурентноспроможним на ринку праці саме таких працівників.

- Прив'язування працівників до організації. Щоб запобігти відтоку працівників, оскільки організація вклала неабиякі гроші на їхнє професійне навчання та розвиток, керівники повинні забезпечити справедливість оплати праці всередині організації.

- Ефективне управління персоналом. Щоб ефективно керувати персоналом та домогтися якнайкращого виконання завдань працівниками організації, слід пам'ятати, що належно виконуються лише ті завдання, за які людина добре винагороджується. Тобто, система компенсації повинна нести працівникові інформацію про те, що від нього очікується.

- Стимулювання виробничої поведінки. Продуктивність праці, творчість, відданість філософії компанії слід заохочувати через систему компенсації

- Контроль за витратами на робочу силу. Оскільки затрати на персонал є основним джерелом витрат для більшості сучасних організацій, ефективне управління ними має принципове значення для загального успіху організації.

- Адміністративна ефективність та простота. Система компенсації повинна бути, з одного боку, добре зрозумілою для кожного працівника організації, а з іншого - простою для адміністрування, яка б не вимагала значних ресурсів для забезпечення її безперервного функціонування.

Попри всю «загальність» компенсації, під час реалізації стратегії перед нею постають досить конкретні цілі. Якщо організація хоче досягнути конкурентноспроможності на ринку праці, тобто залучити найкращих працівників із наявних на ринку, то структура компенсації має будуватися на базі детального вивчення зовнішнього ринку з урахуванням його потреб. Інші організації орієнтовані на збільшення міжособистісної конкуренції між працівниками. При цьому в структурі компенсації

повинен бути зроблений акцент саме на фінансовому стимулюванні індивідуального досягнення. Якщо організація бажає зберегти працівників протягом тривалого часу, не варто винагороджувати нових працівників участю в тренінгах кожного нового сезону, натомість треба заохочувати старих працівників бонусами, які пов'язані із їхнім стажем тощо. Отже, створіть ідеальний портрет працівника та за допомогою компенсації формуйте бажану поведінку і керуйте нею.

Згодом чітко визначені цілі компенсації допоможуть вам оцінити ефективність її роботи. Наприклад, якщо метою була стабільність робочої сили, то вимірявши плинність, можна говорити про ефективність компенсаційної політики.

**«Три кити» системи компенсації.
Методи та практика**

Коли ми читаємо газетні статті про обсяги прибутків відомих людей, таких як Роберто Гоїзіста - виконавчий директор «Coca-Cola», річний прибуток якого в середньому складає 86 млн дол., або Інгвар Кампрада, засновник шведської

меблевої компанії *IKEA*, статок якого складає 53 млрд дол. - мало хто з нас скаже: «Ну то й що. Вони просто добре знаються на своєму бізнесі». Більшість замислиться над справедливістю отриманої винагороди порівняно з внеском, особливо якщо людина тяжко працює.

Отже, побудова системи компенсації, однаково конкурентноспроможної та справедливої для всіх членів команди стає одним із головних завдань менеджерів. Що ж може забезпечити прозорість та справедливість ідеальної компенсації?

Рецепт досить простий - дотримання трьох принципів компенсаційної політики [рис. 2]:

- конкурентоспроможність [зовнішня справедливість],
 - внутрішня справедливість [відповідність],
 - індивідуальна справедливість.
- Розглянемо кожний з принципів на практиці.

Принципи	Внутрішня справедливість [відповідність]	Зовнішня справедливість [конкурентоспроможність]	Індивідуальна справедливість
Методи	<ul style="list-style-type: none"> ■ аналіз робіт та посадова інструкція ■ Опієна робіт [ієрархія цієна] 	<ul style="list-style-type: none"> ■ визначення ринку праці ■ огляд ринку ■ рінні рівняні компенсації ■ структура опієна 	<ul style="list-style-type: none"> ■ визначення та визначення індивідуального виконання ■ визначення та визначення групового виконання
Результат	<ul style="list-style-type: none"> ■ керування індивідуальною ефективністю ■ керування організаційною ефективністю 		

Рис.2 Базові принципи компенсації

1. Конкурентоспроможність або зовнішня справедливість відображає рівень співвідношення оплати, яку пропонує організація, до рівня оплати аналогічної посади, що сформувалася на ринку. Принцип зовнішньої справедливості з'являється через необхідність посилення конкурентоспроможності самої заробітної плати, порівняно з ринковою ставкою. Зрозумілим стає, що дотримання цього принципу впливає на всі елементи системи управління людськими ресурсами, політики відбору персоналу, його розвитку, та в решті-решт, стабільність і прибутковість організації. Отже, якщо компанія купує «дешевого» працівника, вона, по-перше, спрощує процедуру відбору, орієнтуючись на велику кількість кандидатів. По-друге, відповідно для підвищення необхідного рівня кваліфікації працівника закладає необхідну кількість тренінгів тощо.

Розглянемо детальніше процес визначення зовнішньої справедливості, оскільки саме він визначатиме рівень конкурентоспроможності вашого персоналу.

Методи та практика. Основними методами встановлення зовнішньої справедливості є визначення ринку праці, огляд ринку, виявлення рівня наявної компенсації, формування структури оплати.

По-перше, треба почати з вибору ринку для подальшого аналізу. І це викликає найбільше запитань. Чи завжди організації використовують один і той самий ринок для порівняння оплати праці управлінців різних рівнів? На цьому етапі необхідно зважувати на такі змінні, як форма організації ринку, ринкова ніша, яку займає ваш бізнес, географічне розташування та розмір вашого бізнесу.

Наприклад, у вітчизняній практиці ми можемо спостерігати наступний феномен: в межах однієї міжнародної компанії, такої як

*Усі три методи, що використовують компанії, **Hay, Mercer, Wyatt** належать до так званих бальних методів [point method] оцінки роботи. Сутність методів полягає у визначенні значимості [індивідуального внеску посади] у загальному результаті організації, використовуючи набір певних факторів, кожен з яких можна оцінити за бальною шкалою. На підставі підрахунку балів, які отримує кожна з посад, вона опиняється в тому чи іншому грейді [класі] посад із встановленим рівнем за-

робітної плати. На відміну від методів Mercer, Wyatt, коли для організації індивідуально визначаються найважливіші фактори, а отже - відповідні оціночні шкали, Хей-метод частіше за все оцінює посаду в межах чітко встановлених та ретельно прорахованих чотирьох універсальних факторів [know-how, приймання рішень, відповідальність та умови праці], кожен з яких розширений певною кількістю підфакторів. Кожен із методів має свої переваги та обмеження.

«Крафт Фудз Україна» або «McDonald's», які мають регіональні представництва в різних точках України, компенсаційний пакет окремої посади може відрізнятися в залежності від регіону та ситуації на місцевому ринку праці. Основним фактором, який обумовлює різницю в загальному розмірі винагороди є прожитковий мінімум [costs of living], який підраховується окремо на замовлення компанії для кожного регіону, в якому представлена компанія. Після аналізу отриманої інформації компанія визначає остаточний рівень компенсації.

До того ж, визначення ринку праці суттєво залежить від категорії працівників. Наприклад, для порівняння заробітної плати секретаря або продавця, найоптимальнішим вибором стане місцевий ринок праці; для торгових представників та професіоналів - регіональний ринок праці, для фінансового або виконавчого директора - національний чи міжнародний ринок праці.

По-друге, якщо ви все-таки успішно та з максимальною точністю обрали ринок, який відповідає вашим умовам, наступним кроком стане аналітичний огляд обраного сегменту ринку, який починається зі збору інформації про різноманітні елементи компенсації, присутні на ринку. Саме зараз необхідно визначити, яку саме інформацію ви хотіли б отримати. Слід з'ясувати структуру заробітної плати, можливу систему бонусів, винагород, додаткових виплат, розміри компенсаційного пакету - тобто зібрати інформацію про всі елементи компенсації. Базою для порівняння може стати зарплата, яку отримує працівник в іншій організації, чи будь-який інший елемент компенсації - нефінансової частини [користування машиною, мобільним зв'язком тощо].

По-третє, необхідно визначити рівень компенсації по відношенню до ринку. Поза сумнівом, база порівняння має бути однаковою. Для цього вам

потрібно відповісти на ряд запитань, а саме: чи порівнюємо ми ступінь конкурентоспроможності тільки за наявною компенсацією, або в межах

Найпопулярнішою в західній практиці є підхід *Hay Group* до розроблення компенсаційного пакету, основний принцип якого - "досягнення стратегічних цілей за допомогою людей". Суть цього методу полягає в тому, що всі роботи можна порівняти на основі індивідуального внеску в загальний результат організації. Для тих, хто хотів би скористатися цим методом, коротко окреслимо основні його етапи:

1] визначення класів робіт на підставі посадової інструкції зі схожими характеристиками;

2] визначення найважливіших у конкретному бізнесі факторів [know-how, вирішення проблем, відповідальність, робочі умови] та надання ваги [балів] кожному з них на підставі кореляції між названими факторами та бажаним результатом.

всього компенсаційного пакету; чи ступінь конкурентоспроможності різних категорій працівників в організації буде однаковим, чи для кожної категорії встановлюється окремо?

Існує два шляхи збору інформації та здійснення огляду ринку - самостійно [за схемою, яку було запропоновано], а також шляхом аутсорсингу - через купівлю цієї послуги у консалтингової компанії. Із поширенням та удосконаленням українського ринку праці, безумовно, розвивається його інфраструктура. На ринку України поступово з'являються фірми, які здійснюють загальні статистичні огляди ринків праці або надають поради щодо поліпшення структури компенсаційного пакету вашої компанії. Серед найвідоміших можна назвати світові компанії як *Ernst & Young* або деякі вітчизняні рекрутингові агенції, такі як «Допомага».

2. Внутрішня справедливість або внутрішня відповідність формується під час порівняння різних видів робіт з метою визначення цінності кожного з них до бізнесу та встановленні ієрархії зарплат всередині організації.

Методи та практика. Традиційним інструментом формування внутрішньої справедливості оплати праці є оцінка роботи. Він спрямований на виявлення цінностей всіх робіт в компанії на базі вже створених посадових інструкцій та об'єднання їх в класи «схожих робіт». Об'єктивно кажучи, практика

проведення оцінки робіт не має сталих традицій у вітчизняному менеджменті. За умов планової економіки було розроблено та побудовано стабільну систему, за якої всі професії із відповідними навичками та кваліфікаціями потрапляли до певної тарифної групи. На базі цього, як відомо, було створено тарифно-кваліфікаційний довідник. На відміну від сучасної оцінки робіт, тарифно - кваліфікаційний довідник не мав на меті скерувати а, тим більше, управляти індивідуальним і груповим виконанням працівників. Єдиним завданням такого підходу було класифікувати певні групи робіт та прив'язати їх до певних тарифних ставок. Хоча, існує поширена думка, що цей підхід досить бюрократичний і не відповідає потребам сучасного менеджменту, на великих, в тому числі державних підприємствах, досі керуються таким довідником.

У міжнародній практиці існують різноманітні методи для проведення аналізу та оцінки робіт, оцінки та побудови ієрархії заробітних плат. Провідну світову трійку у розробленні методів аналізу робіт займають методи за *Mercer, Hay Group, Watson Wyatt**. Найпопулярнішим у західній практиці є підхід *Hay Group* до розроблення компенсаційного пакету, основний принцип якого полягає в «досягненні стратегічних цілей за допомогою людей». Суть цього методу полягає в тому, що всі роботи можливо порівняти на основі відношення індивідуальної цінності роботи до загального

Теорія Ст. Адамса

Працівники схильні оцінювати неупередженість або справедливість менеджменту компанії, постійно порівнюючи результати [винагороду], що вони отримують, з необхідними для цього власними зусиллями. До того ж, працівники схильні зіставляти отриману пропорцію із аналогічними пропорціями своїх колег.

$$\frac{\text{Винагорода}}{\text{Зусилля}} \left[\begin{array}{c} < \\ = \\ > \end{array} \right] \frac{\text{Винагорода інших}}{\text{Зусилля інших}}$$

результату організації. Таким чином, оціночні таблиці *Hay* становлять собою стандарти, за якими менеджер може визначити ступінь відповідності посади цим стандартам у межах обраних факторів, а отже - оцінити рівень заробітної плати.

Цей метод є комплексним і може застосовуватися до великої кількості посад. За даними *Міжнародної Організації Праці [ILO, 2000р.]*, цим методом користуються понад 50 000 компаній у 50 країнах світу, серед яких і Україна. Такі великі міжнародні компанії, як «*Крафт Фудз Україна*», «*САН Інтербрю Україна*», «*ВВН Україна*», а також великі вітчизняні компанії будують власну систему компенсації за методами *Hay Group, Mercer, Watson Wyatt* або їх комбінації.

Як свідчить практика, на відміну від міжнародних компаній, які користуються послугами компанії *Hay Group* або її представництв у Східній Європі для оцінки посад із встановленням відповідних категорій заробітних плат, вітчизняні компанії схильні розробляти систему оплати самостійно. Отже, використовуючи оціночні таблиці *Hay*, на підставі посадових інструкцій або профілів посад, працівники самостійно визначають цінність власної посади в бізнесі. Тим самим працівники можуть «побачити» власне місце в структурі бізнесу компанії, а також реально оцінити рівень заробітної плати в межах встановлених класів [grades]. Правильність підрахунків здійснює Комітет з питань компенсації, який окремо створюється на підприємстві. Перебування працівника в межах одного грейду не є постійним. Отже, перехід із одного грейду до другого можливий на підставі збільшення обов'язків працівника, а згідно з оцінкою виконання або результативності роботи працівника компанія визначає щорічне підвищення заробітної плати. Одночасно з цим міжнародні компанії регулярно проводять дослідження в різних країнах стосовно рівнів заробітної плати, результати якого надалі використовуються для перегляду розміру заробітної плати працівників цих компаній.

Перевага окресленої системи полягає в її комплексності, прозорості та доступності для всіх працівників компанії.

Попри всі переваги цих методів, сьогодні більшість українських компаній в малому бізнесі не може собі дозволити скористатися ними з багатьох причин: через брак бюджету на управління людськими ресурсами [ця послуга досить дорога], або через те, що комплексне управління компенсацією ще й досі перебуває поза межами стратегічних пріоритетів компаній тощо. Однією з найпоширеніших практик середнього бізнесу є «купівля» працівників з огляду на його альтернативну ринкову вартість. При цьому, джерелами інформації щодо «ринкових ставок посад» стають персональні стосунки ключових осіб між собою. Отже, визначення розміру компенсаційного пакету

має індивідуальний характер, який розглядається в кожному окремому випадку із подальшим зазначенням у трудовій угоді.

3. Індивідуальна справедливість відображає суб'єктивне сприйняття справедливості компенсації власне працівниками. Такий соціально-психологічний аспект індивідуальної справедливості передбачає, що працівник постійно порівнює свій внесок в організацію із тим, що він отримує в обмін на це, а також порівнює співвідношення власного внеску із сумою винагороди з цим співвідношенням інших працівників усередині компанії [цьому присвячено теорію справедливості *Стейсі Адамса*].

Принцип індивідуальної справедливості, як основна зі складових філософії компенсації нагадує нам про те, що компенсація виступає в ролі психологічної та етичної угоди, яка укладається між працівником та організацією під час влаштування на роботу. В основу цієї угоди покладено зобов'язання працівника пристосувати свою поведінку до вимог організації.

Методи та практики. Організація, яка хоче домогтися визначення індивідуального внеску працівника, повинна визначитися, які критерії оцінки для неї є суттєвими, на що вона орієнтується: на індивідуальне виконання, групове виконання, роки роботи, професійний розвиток [кількість тренінгів, семінарів, які прослухав працівник]. Якщо існує орієнтація на індивідуальне виконання, то необхідно підвищувати зарплату чи давати додаткові бонуси за це виконання. В цьому випадку слід розробити систему оцінки виконання та визначити критерії вимірювання індивідуального виконання.

Основним методом визначення індивідуальної справедливості є оцінка виконання. Щоб уникнути можливої плутанини, слід мати на увазі, що, попри схожість термінів - оцінка виконання та оцінка роботи - вони становлять собою абсолютно різні HR-інструменти із власними цілями та методами.

Сучасна HR практика пропонує велику кількість методів проведення індивідуальної оцінки виконання: *BARS, метод рейтингової оцінки, метод критичних інцидентів*. Одним із найпрактичніших та найпопулярніших в Україні є метод управління за ціями [MBO]. Він об'єднує багато аспектів діяльності менеджера [постановка задач, активне включення, зворотній зв'язок та вертикальні комунікації]. Традиційно він складається з двох етапів. На першому задіяні менеджери та їхні підлеглі, які разом розробляють цілі та задачі виконання роботи, критерії оцінки та розклад виконання робіт для кожного з підлеглих. На другому етапі менеджери зі своїми підлеглими оцінюють ступінь виконання поставлених задач і з'ясовують, з якими проблемами вони стикалися та способи їх вирішення.

Зміна акцентів всередині компенсації

Теоретично компанія повинна встановити баланс між зовнішньою, індивідуальною та внутрішньою справедливістю. Але на практиці це завдання досить важко реалізувати. Компенсація як процес прийняття рішення обумовлена багатьма чинниками, передусім перерозподілом корпоративних цінностей. Наприклад, дуже часто можна спостерігати, як багато академічних університетів платять молодим спеціалістам більше, ніж тим, хто пропрацював в університеті тривалий час. Пояснити такий, на перший погляд, дисбаланс між принципами внутрішньої та зовнішньої справедливості можна тим, що знання як ключова компетенція університетів є досить динамічними. Вона потребує нових поштовхів та ініціатив, які можуть дати молоді спеціалісти. Інший погляд на діяльність освітніх установ, які мають чітку орієнтацію на бізнес - діяльність бізнес шкіл. Винагорода викладачів, які створюють інтелектуальні продукти та проводять наукові дослідження, традиційно перебільшує, скажімо, винагороду керівника відділу продажу, який продає ці продукти - освітні програми. Такий перерозподіл встановлений, попри більшу реальну суму грошей, яка надходить до бюджету організації від відділу продажу. Отже, ключова цінність бізнес-шкіл полягає у нових знаннях, які генеруються самими викладачами. Наведені приклади знов-таки повертають нас до важливості наявного логічного зв'язку стратегія-цінності-процеси.

Поза сумнівом, для реалізації власного бачення та візії, стратегія може змінюватися і мати одночасно декілька сценаріїв в залежності від багатьох фак-

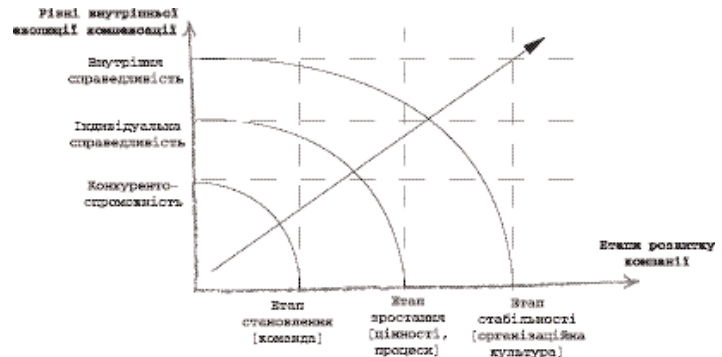


Рис.3 Практичне застосування принципів компенсації в контексті розвитку компанії

торів: змінних ресурсів, невизначеності ринкової сегментації тощо. Як цілі компенсації, її структура, а отже - внутрішні акценти, можуть «мігрувати» в межах компенсаційного пакету [див. мал.] Отже, розглянемо компанію в динаміці.

І Початковий етап

Етап становлення традиційно характеризується бажанням втриматися «на плаву», процесом виявлення ключових компетенцій та конкурентних переваг, визначенням загальної стратегії. На цьому етапі можливості компанії цілком залежать від ключових членів компанії. Відхід їх із команди швидше за все означав би занепад бізнесу та, навіть, відхід його з ринку. Отже, на цьому етапі - етапі створення команди - найбільший акцент буде зроблено саме на зовнішній

Деякі методи оцінки виконання:

Метод рейтингової оцінки є досить простим та не потребує багато часу. Він передбачає оцінку виконання у межах певних факторів. Отримана оцінка ранжується за певною шкалою. Шкали діляться на рівні, які можуть визначатися як числами [наприклад, від 1 до 5], так і словами [наприклад, слабкий, середній]. При цьому значення кожного рівня повинно бути ретельно прописано для отримання максимально точної оцінки. Метод дозволяє проводити загальне оцінювання відразу за декількома параметрами, особистісними та професійними ха-

рактеристиками. Оцінку виконання проводить безпосередній керівник, отже фактор суб'єктивності є досить високим у цьому методі.

Суть **методу критичних інцидентів** полягає у веденні записів прикладів зразкової та дуже поганої поведінки. Отже, якщо подібна модель поведінки критично впливає на ефективність роботи в позитивний або негативний бік, менеджер фіксує це, як критичний інцидент. На підставі зроблених записів менеджер оцінює виконання працівником своїх обов'язків. Такий метод вимагає багато часу та зусиль. До того ж, використання методу інцидентів не дає змогу порівнювати різні підрозділи через відмінність визначених стандартів [інцидентів].

BARS є комбінованим методом, який поєднує метод критичних інцидентів та рейтингових шкал. Цей метод потребує створення чотирьох груп незалежних експертів [менеджерів і працівників], кінцевою роботою яких є анкета, що містить великий перелік характеристик усіх робіт і приклади поведінки, які ілюструють різні рівні виконання цих робіт. Не дивлячись на те, що цей метод використовує багато ресурсів, в тому числі часових, основною його перевагою є те, що, використовуючи цей метод, ви збираєте велику кількість дуже важливої інформації, яка може бути використана для подальшого удосконалення самої системи систем оцінки виконання.

справедливості для залучення найкращих людей та привабливості бренду компанії на ринку.

II Етап зростання

Завершився перший етап існування компанії на ринку. Формальне та неформальне спілкування працівників під час виробництва власного продукту сприяло формуванню системи корпоративних цінностей, а також формалізації загальних бізнес-процесів. Для подальшого зростання виникає життєва необхідність у запровадженні інновацій. В цей момент і відбувається наступний перехід можливостей компанії від «команди» до вже визначених «цінностей та процесів».

З часом стає зрозуміло, що індивідуальні внески працівників, навіть в межах однієї посади, досить відчутно відрізняються один від одного, та потребують адекватної винагороди. Вже недостатньо володіти необхідним набором навичок і вміннями, мати певний стаж роботи або рівень лояльності. На цьому етапі, до фокусу компенсації потрапляє індивідуальна справедливість, коли структура витрат передбачає пріоритет внутрішньої конкуренції між працівниками. Отже, обіймаючи одну й ту саму посаду, отримує більше той, результат якого буде вищий.

III Етап стабільності

Цьому етапу притаманна вже сформована організаційна культура. В ідеалі, вона описує організаційну поведінку як ситуацію, коли менеджери, приймаючи управлінські рішення, не обирають шляхи досягнення своїх цілей серед великої кількості альтернатив, а діють уже майже на підсвідомому рівні, згідно з визначеною системою цінностей та встановленими процесами. На етапі стабільності завершується горизонтальна

[функціональна] організаційна структуризація та продовжується формування вертикальної структури, створюються певні «сім'ї робіт», які потребують подальшого ранжування. На цьому етапі швидше за все акцент у тріаді справедливостей буде зміщено в бік внутрішньої справедливості. Це зовсім не означає зменшення важливості внутрішньої конкурентності. Навпаки! Але можливе підвищення заробітної плати буде базуватися виключно на оцінці виконання та в межах відповідного класу [grade], до якого належить певна посада.

Насамкінець зауважимо, що ця теорія не претендує на науковість. Вона лише становить собою один із можливих, але найімовірніших сценаріїв.

Зробіть своєрідний check-list для управління компенсаційною системою, виберіть власну філософію компенсації. Вона може ґрунтуватися на оцінці працівника [його індивідуальних та професійних характеристик], його результативності [продуктивності], або оцінці самої посади [його функціональних обов'язків та ступеня відповідальності]. Але, яка б філософія вам не видалася ідеальною для реалізації ваших цілей та стратегічних сподівань, необхідно її ефективно інтегрувати в стратегію компанії, систему цінностей а також власних бізнес- процесів.

Check-list

- Всі елементи системи компенсації повинні бути узгоджені між собою, підведені під один знаменник. У ролі «знаменника» виступають спільні цілі, узгодженні між собою корпоративною стратегією.

- Дотримання принципів внутрішньої та індивідуальної справедливості, а також принципів зовнішньої конкурентоспроможності.

- Дотримання принципу партнерства з лінійним менеджером, а також іншими членами команди, юристом, бухгалтером.

- Ситуативний підхід: не має сталої визначеної системи компенсації. Будь - яка зміна, наприклад, зміна стратегії, реорганізація, зміна власника, введення нового інноваційного напрямку/продукту, призводить до нового розташування наявних ресурсів, процесів, а отже - самої системи компенсації.

- У рахування психологічного аспекту компенсації, яка виступає в ролі індивідуального соціального контракту між працівником та організацією. ■

*Намагайтеся втілювати в життя все,
що ви знаєте, і з часом ви зможете
отримати все, про що тільки мріяли.*

Rembrandt [Harmenszoon van Rijn]

Конкурентна перевага - не просто «мрія», а умова виживання в сучасному бізнес-світі всіх без винятку компаній. У нашому інтерактивному столітті успіх визначається вже не лише наявністю значних матеріальних і фінансових активів, а дедалі більшою мірою вмінням використовувати інтелектуальний капітал і власні знання.

Наприкінці 1980-х рр. в американському журналі Fortune була надрукована стаття Б. Дюмена «Що бачать завтрашні лідери?». У ній стверджувалося, що до кінця століття найбільшого успіху досягнуть ті корпорації, які проявлять себе як «організації, що самонавчаються» [learning organizations] - організації, яким притаманний високий ступінь розвитку демократичної корпоративної культури, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього турбулентного середовища, вміння повністю забезпечувати будь-які власні потреби в людському капіталі, постійно його розвиваючи шляхом навчання персоналу, створення нового знання та забезпечення розповсюдження його між всіма членами. Світова практика довела правильність цього твердження.

В умовах сучасного ділового світу, часто непередбачуваного та неконтрольованого, найприйнятнішим способом реагування на зміни з мінімальними часовими затратами і навіть із випередженням став спосіб, що ґрунтується на передбаченні й правильному прогнозі, «відчутті» змін [така властивість притаманна лише живим організмам]. Саме через спостереження розвитку людини - живого організму - наука менеджменту прийшла до концепції організацій, що самонавчаються. Відомо, що людина в процесі свого розвитку може проходити 7 форм навчання, з яких три перші є реактивними [пасивними], а наступні - проактивними: а) дотримання правил, наслідування чогось; б) адаптація до існуючих умов; в) підлаштування під щось, пошук привабливості у зовнішньому середовищі; г) формування власного досвіду; д) активне експериментування; е) самонавчання; є) місіонерство. Деякі люди так і залишаються на першій формі навчання, а деякі проходять сім. Так само і організації, у процесі розвитку яких можна виділити три типи навчання. Перший - це впровадження, до якого можна віднести перші три форми навчання. Для організацій це навчання тому, як з того, що є, зробити якісний товар

[послугу] - «свої речі за своїми стандартами». Другий тип навчання - покращення, [четверта та п'ята форми навчання]: організація навчається, як робити речі краще, - конкуренція з іншими. І, нарешті, третій тип навчання - це інтеграція [шоста та сьома форми навчання]. Йдеться про інтеграцію через зміну контексту взаємовідносин у зовнішньому середовищі [кооперація з іншими] з метою запропонування нових продуктів, формування попиту на них [креативний маркетинг]. Наприклад, корпорація *Sony* щороку пропонує споживачам якийсь новий продукт, що дозволяє їй завжди бути в авангарді й мати значні конкурентні переваги.

Організації, що самонавчаються, належать до третього типу навчання - «інтеграція через зміну контексту». Такі організації не тільки гнучко реагують на зміни у зовнішньому середовищі, але й самі його змінюють, пропонуючи нові продукти, впливають на попит. На визначення організації, що самонавчається, вплинули такі три основні фактори: 1) погляд на організацію як на відкриту систему, ядром якої є людина; 2) ідеї, що виявляють зв'язок між стратегічним управлінням та успіхом організації; 3) теорія «подвійної петлі навчання», розроблена Бейтсоном [«перша петля» - організація обов'язкового навчання персоналу, а «друга» - створення умов для осмислення

співробітниками інформації, отриманої у «першій петлі», та розроблення системи мотивації персоналу до самонавчання].

Але для того, щоб побудувати організацію, що самонавчається, головними ознаками якої є здатність робітників керувати своїм власним розвитком; впроваджувати прийоми та методи, що спонукають і підкріплюють взаємне навчання, сприяють поширенню знань; відповідна «навчальна» організаційна культура, слід усвідомити важливість такої нової функції менеджменту як управління знаннями [knowledge management].

У цілому світі управлінці вже давно зрозуміли: орієнтуючись на зовнішнє конкурентне середовище, необхідно активно використовувати внутрішній потенціал, передусім, знання, а для низки галузей [консалтингова індустрія, виробництво програмного забезпечення, наприклад] вони взагалі є основним засобом створення цінності. Численні дослідження довели, що близько 78% найбільших американських компаній рухаються в напрямку «орієнтації на знання». Швидкість такого руху коштує дорого: збитки 500 американських компаній-лідерів 1999 р., пов'язані з неефективним управлінням знаннями, налічують \$12 млрд. За даними аналізу, проведеного Інститутом менеджменту в



Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу



Рис. 2. Співвідношення структурних складових інтелектуального капіталу

Кренсфілді, журналом *Information Strategy* та корпорацією Хегох, європейські компанії лише у 2000 - 2002 рр. планували збільшити свої витрати на управління знаннями в середньому на 70%.

Слід зазначити, що у сфері управління знаннями поруч із терміном «активи знань» широко використовуються інші взаємозамінні - «нематеріальні активи», «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальний капітал» тощо. Особливо популярним є останній термін, який визначають як знання, інформація, досвід,

організаційні можливості, інформаційні канали, які можна використовувати для створення багатства. Інтелектуальний капітал - це знання, які можуть бути конвертовані у вартість, тобто це сума всього того, що знають і чим володіють працівники і що формує конкурентноздатність організації. Це дуже важко ідентифікувати, але ще важче управляти.

Страхова компанія *Scandia* стала однією з перших організацій, яка на практиці втілила концепцію інтелектуального капіталу і спробувала виміряти окремі його складові. Починаючи з 1996 р., у своєму річному звіті вона виокремлює власний інтелектуальний капітал, який складається з людського, організаційного та споживчого [рис.1].

Отже, виходячи з цієї схеми, можна сказати, що в структурі інтелектуального капіталу організаційному капіталу відповідає внутрішня структура організації, споживчому [клієнтському] капіталу - зовнішня, а людському капіталу - компетенція персоналу. Межі між цими складовими інтелектуального капіталу мають досить умовний характер [рис.2].

Але що ж таке управління знаннями? Черговий модний термін? Якщо поставити це питання 10 спеціалістам, можна почути 30 різних визначень. Річ у тім, що управління знаннями включає в себе різноманітні компоненти: і стимулювання приросту знань, і відбір та акумулювання значимих даних із зовнішніх джерел, їх збереження, класифікацію, трансформацію, забезпечення доступу до них, і поширення та обмін знаннями, і використання знань у ділових процесах, у т. ч. у процесі прийняття рішень, і управління потоками інформації, і навчання, і управління відносинами з клієнтами, і втілення знань у продуктах компанії; і захист знань, їх оцінку та вимірювання, і таке інше. У найзагальнішому розумінні ми можемо визначити управління знаннями як визначення та аналіз доступних і потрібних знань із подальшим плануванням і контролем заходів з виконання цілей бізнесу.

Управління знаннями стосується багатьох важливих моментів діяльності організації у мінливому середовищі. Таке управління дає єдиний, інтегрований підхід до використання нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційної активності та творчості людей. Воно передбачає синергетичний зв'язок між технологічними та поведінковими аспектами в управлінні. Такий зв'язок простежується у взаємозалежності між явними та неявними знаннями. Явні знання - такі, що можуть бути виражені у вигляді слів і цифр, та які можуть передаватися у формалізованому вигляді на відповідних носіях. Неявні знання - ті, що не формалізуються й можуть існувати лише

разом із їх носієм – конкретною особою або групою осіб. Управління знаннями - це робота з кожним видом інтелектуального капіталу окремо і водночас з усіма його видами одночасно, яка забезпечує необхідну комбінацію людського, організаційного та споживчого капіталу.

У боротьбі за «місце під сонцем» дуже важливо знайти відповіді на багато питань: як оцінюються на ринку наявні переваги компанії, чи володіють такими перевагами конкуренти, які комбінації знань можуть привести до покращення чинного стану. Для того, щоб знайти відповіді на ці та багато інших запитань, доцільно виділити управління знаннями в окрему сферу управління організацією.

Усі ці поняття зрозумілі й не є революційними, але спроби запровадження їх у життя пов'язані з великою кількістю проблем, на які ми хотіли б звернути вашу увагу.

■ Однією з найбільших проблем розвитку і використання знань є їх комплексна природа. Недостатньо просто зібрати знання у комп'ютер і чекати, що це саме по собі забезпечить зростання їх ефективності. Спеціалісти наголошують на негативній тенденції, коли ІТ-менеджери, адміністратори БД, постачальники *soft ware* виконують функцію управління знаннями, просто підмінюючи поняття «знання» на поняття «інформація». Важливо усвідомити, що інформація - це дані, інтерпретовані та розміщені в конкретному контексті людьми, а також засіб для передачі знань, а власне знання - це інформація в головах людей, і тільки люди, проникаючи в суть речей, можуть аналізувати явища, створювати та використовувати ідеї з метою досягнення результатів. Поняття «інформація» важливе, однак без якісного управління нею [ефективні інформаційні рішення, засоби підтримки прийняття рішень, інструменти управління документообігом, програмне забезпечення колективного використання] неможлива система менеджменту організації, але не потрібно плутати її із знаннями.

Існує чотири «кити» управління знаннями :

1. Дослідження та категоризація знань.
2. Усвідомлення і встановлення цінності знань.
3. Планування та здійснення дій, «підказаних» аналізом знань.
4. Постійна капіталізація та переосмислення знань.

■ Іншою серйозною проблемою є те, що й досі не створено стандартну систему представлення знань, тому неможливо побудувати логічні та



Рис. 3. Проблеми менеджерів при впровадженні управління знаннями

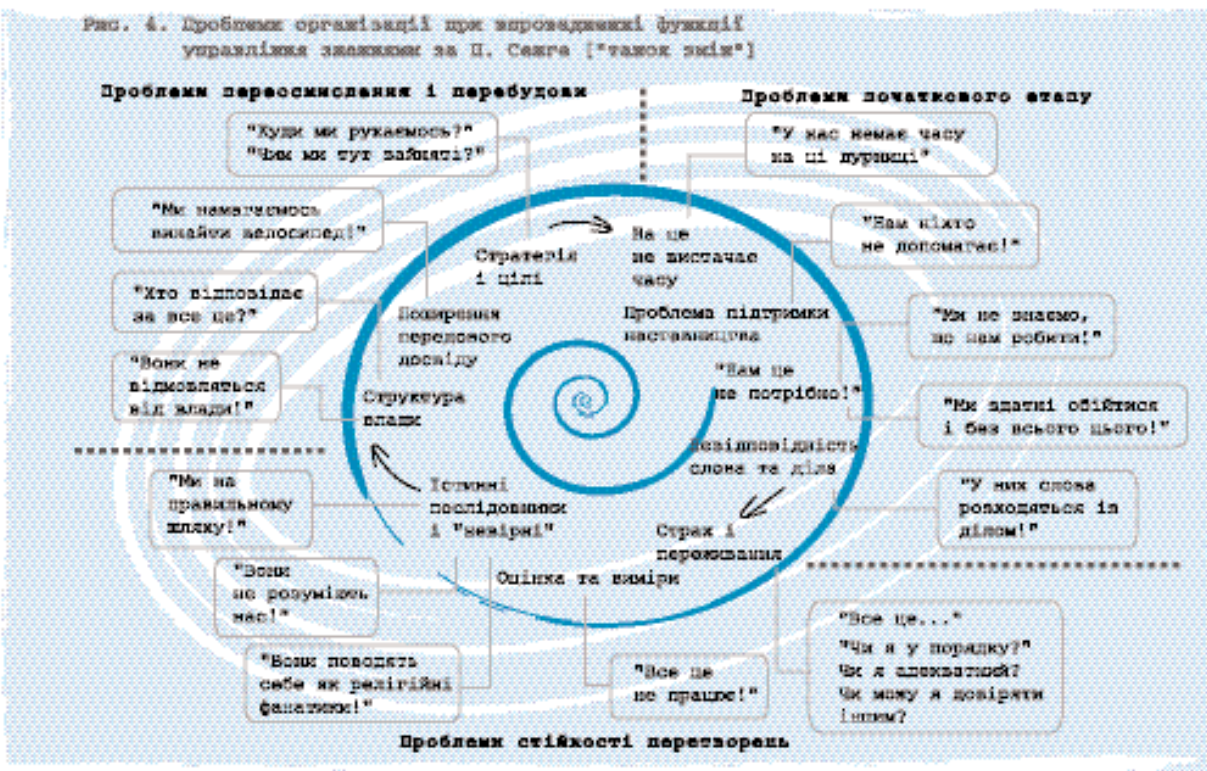
повні системи знань, які б одночасно могли описати різноманітні сфери, де компаніям потрібні спеціальні знання.

■ Дуже часто на практиці управління знаннями розуміють як створення широкої технологічної бази, що включає Internet, Intranet, набори інструментів, що базуються на системах пошуку, аналізі бізнес-процесів тощо. Це є лише необхідною умовою, але недостатньою: Р. Чадлок, асоційований директор Computer Sciences Corporation, вважає, що «технологія - лише 20%

загальної картини, інші 80% - це люди». З огляду на це, управління знаннями - це управління персоналом в контексті нарощування інтелектуального капіталу.

■ Іноді компанії, володіючи знаннями, достатніми для вирішення найскладніших завдань, не можуть забезпечити ефективного їх використання. Дуже доречною в цьому контексті видається зауваження Л. Платті, керівника компанії Hewlett Packard: «Якщо б Hewlett Packard знав те, що Hewlett Packard знає, то прибутковість

Рис. 4. Проблеми організації при впровадженні функцій управління знаннями за П. Селге ["також зміг"]



компанії зросла б в тричі». За даними *IDC [International Data Corporation]*, 3,2% корпоративних знань або помилкові, або застарілі; ще 4,5% - втрачається через плінність кадрів, неправильне управління інформацією або невикористання «осілих на полицях» знань. Результати низки досліджень показують, що 20 - 30% ресурсів компанії практично спрямовуються на «винахід велосипеда». Такий стан речей призводить до значних збитків: 200 британських компаній втрачають 17 млрд. фт. ст. в рік. Все це нагадує долю Старого Мореплавця Семюеля Кольріджа: «Навколо вода, але не випити ні краплини, ні ковтка».

■ Ще однією проблемою є складнощі в передаванні знань. Знання передають через інформацію, і в міру засвоєння її людина переходить на наступний етап опанування нею. Цей процес може тривати роками і потребує значних інвестицій.

■ Іншою, тісно пов'язаною з управлінням знаннями, проблемою є скорочення знань при скороченні персоналу, що часто починається з людей передпенсійного віку, які є важливими носіями інтелектуального капіталу. Ряд компаній створює «колективну» пам'ять, забезпечуючи присутність «старійшин». Прикладом є компанія *Scandia*, у штаті якої передбачена посада для людини, що офіційно пішла на пенсію, але є носієм «колективної» пам'яті та джерелом нових ідей для компанії.

■ Серйозна проблема пов'язана з фільтрацією найцінніших, потрібних знань. Важливо визначити, які саме знання потрібні, якою саме компетенцією повинні володіти співробітники для вирішення завдань компанії.

У результаті неодноразових опитувань менеджерів, які запроваджували управління знаннями, були сформульовані та оцінені проблеми, з якими вони стикалися в процесі своєї діяльності. Результати одного з таких досліджень, проведеного американськими консалтинговими фірмами, наведені на діаграмі [рис. 3].

Інші опитування, проведені в США, показали, що від 53 до 80% респондентів вважають, що найбільшими перепонами на шляху запровадження управління знаннями є культура організацій, відсутність чіткої постановки мети і слабе використання вже наявних ресурсів. П. Сенге, один з засновників концепції «learning organization», представив проблеми організацій у такому вигляді [рис. 4].

Спіраль у центрі, як її називає Сенге - «танок змін», зображає джерело енергії, яке живить програму змін, - базові процеси зростання, що сприяють організаційному навчанню. Але ця енергія гаситься протидією сил, спрямованих на збереження попередньої рівноваги, що може бути



Рис. 5. Матриця оцінки інтелектуального капіталу за Т. Стюартом

зруйнована у ході змін. Проблеми перелічено по зовнішньому колу спіралі [за годинниковою стрілкою]. Дрібним шрифтом вказано «симптоми», що відповідають кожній проблемі.

Можливі шляхи подолання цих проблем запропонувала група дослідників із Стенфорду на чолі з *Дж. Пфайфером*, визначивши 9 найважливіших аксіом у сфері управління знаннями.

1. Ставити питання «чому?» перед «як?». Важливість культури. Потрібно насамперед осягнути філософію управління знаннями, а потім навчитися діловій практиці.

2. Знання, отримані в ході практики, - найефективніший шлях зниження витрат на їх передачу. Тут доречно навести вислів академіка *А. Г. Аганбегяна*, який, говорячи про процес підготовки керівників підприємств, проводив таку аналогію: «Якщо ви запросили найкращого шофера, який все дуже дохідливо пояснює, то це ще не означає, що ви впевнено відчуєте себе за кермом. Для цього самому потрібно наїздити немало кілометрів».

3. Дії коштують більше, ніж елегантні плани та концепції. Навіть невеликі зміни планів потребують багатьох дій: аналізу керівництва, розробки документів, їх критики та перегляду. Цей процес повинен носити постійний характер, щоб відповідати швидким змінам зовнішнього середовища.

4. Немає роботи без помилок. Помилки не повинні викликати страх у виконавців, а для цього потрібно створити в організації відповідний тип культури.

5. Страх помилок викликає появу розриву «знання - практика». Управлінці не повинні шукати винуватців, а зробити так, щоб помилки стали об'єктом для подальшого навчання.

6. Перетворення знань на дію легше відбувається там, де створена така організаційна культура, у якій відсутнє внутрішнє суперництво.

7. Необхідна система оцінки переходу від знань

до дій. Потрібно оцінювати не результати, а конкретні причини, що сприяли успіху, щоб знову їх повторити.

8. Потрібно впровадити в щоденну практику культуру створення та передавання знань, їх впровадження в життя.

9. Самого знання про потребу в ньому не достатньо, потрібно втілювати конкретні практичні кроки з запровадження управління знаннями: визначити, якими знаннями володіє компанія; проаналізувати, яку користь може принести використання знань; визначити, що треба зробити для «роботи» знань; переглянути використання знань, щоб упевнитися в їх максимальному використанні.

Оскільки знання передусім втілені в людському капіталі, тому слід дати йому оцінку, «проінвентаризувати» інформаційні ресурси, явне та неявне [«приховане»] знання персоналу. Зробити це можна за допомогою простої схеми, відповідно до якої всі співробітники поділяються на 4 групи за критеріями «значимість»/«віддача», побудовану Т. Стюартом - гуром концепції інтелектуального капіталу.

Таким чином, топ-менеджмент повинен акцентувати увагу на інформатизації, спеціалізації і особливо капіталізації, оскільки саме від ефективності останнього процесу залежать конкурентні переваги компанії.

Основні переваги можна подати за допомогою схеми 1.

Відповідно до схеми, переваги знань - це досягнуті в результаті ефективнішої обробки інформації і знань, наприклад, за рахунок виключення дублювання дій або в результаті економії часу.

Проміжні переваги - ті вигоди, які показують, які переваги знання стають вигодами, що

виражаються в продуктивності або ефективності.

Організаційні переваги - вид економічного ефекту, що впливає на досягнення ключових цілей компанії, зокрема, на оптимальне функціонування допоміжних служб.

Але управління знаннями не може бути впроваджене лише за бажанням керівника. Слід розробити детальний проект, програму послідовного втілення цієї концепції і, що є чи не найважливішим чинником успішної реалізації даної задачі, на чолі проекту повинна стати людина, яка відповідає певним вимогам, необхідним для того, щоб обійняти посаду менеджера знань [Chief Knowledge Officer, CKO], яку створено сьогодні у більшості західних компаній. У будь-якому випадку CKO повинен добре розуміти стратегію компанії і бізнес-процеси, що в ній відбуваються, саме йому належить визначати, яка саме інформація є необхідною і важливою для діяльності організації. Він повинен мати підготовку у сфері інформаційних технологій, володіти комунікативними та презентативними навичками, оскільки буде спілкуватися з керівниками й співробітниками та мотивувати їх до активної участі в проекті. Ця роль потребує комбінації т. зв. «важких» [hard] елементів - орієнтації на структуроване, явне знання, вміння використовувати різні технології для виявлення та поширення знань, з «м'якими» [soft] елементами - інтуїтивним відчуттям того, як культурні, політичні та особистісні фактори можуть заважати/сприяти управлінню знаннями на підприємстві. Практика свідчить, що в реальності дуже важко знайти людину, яка б могла поєднати в собі ці якості. Отже, CKO має відповідати за:

• створення інфраструктури управління знаннями;

• будівництво «знаннєвої» культури;

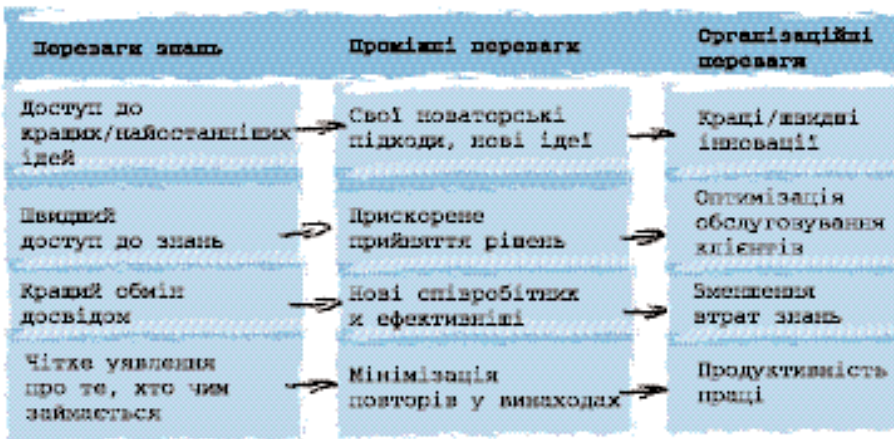
• забезпечення економічного ефекту від поєднання цих елементів.

Конкретними завданнями CKO є:

1. Створення корпоративної енциклопедії. До цієї бази даних мають бути включені:

■ довідникова інформація [своєрідні «жовті сторінки»]. Відомо, що бази даних компаній-лідерів можуть і повинні бути повнішими й точнішими, ніж офіційні видання, оскільки достовірною інформація, наприклад, про клієнтів та постачальників -

Схема 1. Основні конкурентні переваги компанії



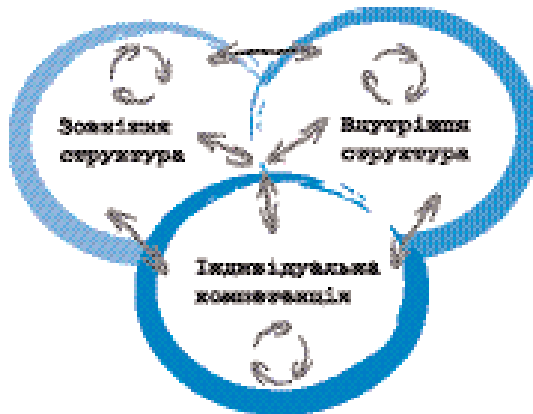


Рис 6. Найкращі стратегії управління знаннями в організаціях

це основа виживання.

- досвід. Інформація про події, контакти, успіхи та невдачі, що здавалися незначними у стратегічному відношенні, може стати корисною пізніше, коли який-небудь співробітник стикнеться з подібною проблемою. Крім того, ланцюг фактів, на перший погляд непов'язаних, іноді здатний наштовхнути аналітиків на приховану тенденцію чи проблему в стратегії.

- дані економічної розвідки.

2. Прискорення інформаційних потоків. Йдеться про руйнування інформаційних бар'єрів всередині організації, що стосується таких проблем як зміна корпоративної культури у бік розширення сфери взаємної довіри в колективі, а також включення персоналу в процес управління.

Велику увагу слід приділяти соціальним формам збагачення знаннями та інформацією, передусім неформальним групам, які часто видаються ефективнішими навчальних програм, тренінгів, курсів підготовки і перепідготовки, тому що завдяки ним знання циркулюють швидко/вільно, і переміщення потоку знань не визначається межами підрозділів. У корпорації *Ford* така група сфокусувала зусилля на розробленні й впровадженні нових технологій гальмування. Всередині *IBM* існує 8 чітко виражених груп, зайнятих безпосередньо різними аспектами управління знаннями.

Для ефективного управління знаннями необхідно забезпечити швидкість руху знань всередині організації. Виграти можна лише тоді, коли вдасться використати знання раніше за конкурентів. За визначенням *Дж. Уелша*, президента компанії *General Electric*: «Досягнення конкурентної переваги визначається здатністю

організації набувати знання і швидкістю перетворення знань на конкретні дії».

Але чи можливо виміряти ефективність управління знаннями? Вичерпної відповіді немає. Втім, підраховано, що 1998 року керівник програми з управління знаннями [СКО] компанії *British Petroleum* зекономив \$260 млн.

А. Г. Петреш. Згідно з дослідженнями, проведеними компанією *KPMG* у 2000 р. у результаті введення програм з управління знаннями у 71% випадків респондентами було помічено ефективніше прийняття рішень, у 64% покращилася якість обслуговування клієнтів та ін.

Існує декілька стратегій управління знаннями, що дозволяють формувати інтелектуальний капітал і використовувати його задля підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації, які можна представити у вигляді семи комбінацій [рис. 6].

Три з них полягають у тому, щоб ефективно формувати та використовувати знання у межах одного з видів інтелектуального капіталу. Ще три спрямовано на досягнення позитивного ефекту від взаємодії між двома різними видами і, нарешті, остання стратегія ґрунтується на врахуванні одночасної взаємодії усіх трьох елементів [ці стратегії умовно зображені на рис. 3 у вигляді стрілок різної форми].

Згадані стратегії мають у своїй основі рух знань між:

- окремими співробітниками
- окремими елементами зовнішньої структури
- окремими елементами внутрішньої структури
- елементами зовнішньої структури та співробітниками
- елементами внутрішньої структури та співробітниками
- елементами зовнішньої та внутрішньої структури
- всіма видами інтелектуального капіталу одночасно.

Яскравим прикладом організації, що здійснює сьому стратегію [стратегію одночасної взаємодії усіх трьох елементів], є консалтингова фірма *McKinsey*. Серед багатьох організацій, які здійснюють управління знаннями, *McKinsey* виділяється тим, що має систему управління знаннями, яка поширюється на всі види активів. Одним із проявів того, що фірма здійснює сьому стратегію повною мірою, є регулярний моніторинг інтелектуального капіталу. Сьогодні серед таких компаній можна назвати шведську страхову компанію *Scandia*, консалтингову компанію *PLS Consult*, телекомунікаційну компанію *Telia*.

Проте, зазвичай, у межах організації акцент роблять на якому-небудь одному виді інтелектуального капіталу. Деякі особливу увагу приділяють людському капіталу, а саме -

навчанню, тренінгам, системам мотивації та службовому зростанню. Інші зосереджуються на питаннях маркетингу, просуванні товару на ринок, завоюванні відповідних сегментів. Треті захоплені створенням корпоративного управління, побудованого на використанні сучасних інформаційних технологій. Лише небагато з них здатні здійснювати управління знаннями в усіх аспектах.

Не є винятком і українські компанії, які починають відчувати необхідність в управлінні знаннями. Більшості з них притаманний однобічний підхід до використання функції управління знаннями, як правило, з акцентом на людський капітал, що сьогодні вважається дуже «модним». Цікавими є приклади деяких з них, адже, як говорив римський філософ *Сенека*: «Довгий шлях через наставника, короткий та легкий - через приклади».

Так, на Новокраматорському машинобудівному заводі основний акцент роблять на підготовці та підвищенні кваліфікації персоналу, яка здійснюється в рамках системи професійного розвитку кадрів за такими напрямками: навчання для ліквідації розриву між посадовими вимогами та особистими якостями; навчання за новими напрямками розвитку підприємства; навчання для освоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій; навчання для підвищення загальної кваліфікації; первинне навчання та перекваліфікація у відповідності з завданнями підприємства і специфікою виконуваних робіт. Особливістю даної організації є розвиток акмеологічного напрямку як узагальнення і творчого розвитку важливих перспектив у галузі професійного росту керівників, підвищення ефективності праці й творчої активності, запровадження сертифікації та комплексної оцінки персоналу.

У *ВАБанку* також приділяють більшу увагу саме навчанню співробітників. Для кожного співробітника фронт-офісу та клієнт-менеджера будують кваліфікаційну матрицю, де за вертикаллю йдуть банківські продукти, а за горизонталлю - перелік заходів, які необхідно здійснити для того, щоб навчити співробітників продавати дану послугу. За цим процесом слідує навчальний центр банку, забезпечуючи контроль за просуванням людей та їх розвитком.

Корпорація *«Інтерпайп»* орієнтується на забезпечення власних потреб у менеджерах середньої ланки на 50% шляхом розроблення особистого плану розвитку для кожного співробітника на 1 - 3 роки, що включає навчання, своєрідне стажування у топ-менеджерів. Система навчання поєднує кар'єрний та професійний ріст, стимулює робітників самонавчатися через організацію корпоративних конкурсів бізнес-

проектів і проведення атестації персоналу.

Безперечно, за умови наявності на підприємстві системи самовдосконалення працівників, отримання та розповсюдження знань будь-які інвестиції в людський персонал будуть ефективними та окупними. Так, *Н. Єльнікова*, спеціаліст з розвитку персоналу великої міжнародної корпорації, відзначаючи важливість управління знаннями в організаціях і наводячи приклад успішної бразильської компанії *Semco*, наголошує: «... важливо те, що керівники можуть і повинні довіряти своїм підлеглим, давати їм можливість для розвитку. Від цього виграють всі. Співробітники компанії - мають цікаву роботу, розвиваються і зростають, реалізуючи свій потенціал. Керівник - може займатися глобальними завданнями, стратегічними питаннями. Компанія - має високомотивованих співробітників, здатних реалізовувати завдання організації і підтримувати високе звання організації, що самонавчається і постійно розвивається».

Стратегія управління знаннями повинна орієнтуватись на забезпечення синергетичного ефекту від використання всіх складових інтелектуального капіталу [людської, організаційної, споживчої], який буде досягатися за рахунок підвищення ефективності використання вже наявних ресурсів, отримання кращих і швидших інновацій, покращення обслуговування клієнтів, зниження втрат від недовикористання інтелектуальних активів.

Отже, управління знаннями - це «не данина моді», а необхідна умова успішного розвитку компанії, джерело конкурентних переваг у XXI столітті. Як сказав *Дж. Браун*, генеральний директор *British Petroleum*: «Щоб приносити прибуток власникам, компанія повинна навчатись краще, ніж її конкуренти, і використовувати ці знання в своєму бізнесі швидше і ширше, ніж вони». Обов'язковими передумовами успішного впровадження нової функції управління повинні стати: 1] підтримка керівником компанії програм з управління знаннями; 2] визначення цілей управління знаннями відповідно до стратегічних цілей компанії; 3] створення нової посади - менеджера з управління знань [СКО] - ключової фігури, від якої часто залежить успіх впровадження нової функції менеджменту; 4] правильне визначення та оцінка знань, необхідних для процвітання компанії; 5] ефективна мотиваційна система персоналу.

Так, вам належить подолати дійсно нелегкий шлях до п'єдесталу «Інтелектуальна організація», але, як сказав *Кут Хумі*: «Розуміння істинної суті процесів, що відбуваються - ключ до правильної дії», тож - успіхів. ■