В.М. **Приймак**, канд. екон. наук, доц.

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

У статті досліджено проблеми формування та реалізації моделі Knowledge Management (КМ)- орієнтованого лідерства у сучасному бізнесі. Надано практичні рекомендації щодо методики інжинірингу комунікаційного і технологічного середовища управління знаннями та адаптації стратегії компанії до КМ-орієнтованих організаційних змін.

The article explores the problems of formation and realization of KM-oriented leadership in modern business. It gives the practical recommendations concerning engineering technique of communication and technological space of knowledge management and adaptation of company's strategy to KM-oriented organizational changes.

Ключові слова: лідерство, управління знаннями, КМ-орієнтоване лідерство

Keywords: Leadership, Knowledge Management, KM-oriented Leadership

Прагнучи максимально реалізувати свій бізнес-потенціал компанії усього світу постійно перебувають у безперервному пошуку нових важелів досягнення конкурентних переваг. Сьогодні компанії звертаються до найважливішого ресурсу - люди та їх знання, так як конкурентні переваги все частіше залежать від уміння одержати знання і грамотно розпорядитися ними, тобто управління знаннями (створення таких умов, при яких накопичені знання і досвід ефективно використовуються для вирішення конкретних, важливих для компанії завдань) [2, 4]. Керувати бізнес-системою орієнтованою на знання може достатнього рівня компетентності, досвіду і знань лідер-професіонал, який в силу своїх лідерських здібностей, здатний на кардинальне переосмислення організаційної стратегії і культури обміну знаннями.

Акцентування уваги на ролі та місці лідерських компетенцій у менеджерів для ефективного здійснення їх професійної діяльності обумовили необхідність наукового обґрунтування концептуальних засад лідерства, функцій керівника-лідера та пошуку методик оцінювання і розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу, як ключових факторів конкурентоздатності компанії. Так понятійний апарат, теорії та моделі лідерства достатньо глибоко досліджується як західними дослідниками: Ф. Фідлер, Р. Хауз, В. Врум, Ф. Йєттон, Л. Якокка, А. Менегетти, Дж. Максвелл, П. Херсі і К. Бланшард, Д. Адаир, так і українськими та російськими науковцями: Ф. Хміль, В. Лозниця, А. Кібанов, О. Євтіхов, Б. Литвак, Д. Віханський, В. Вєснін, С. Филонович та іншими. Особливе місце в теорії лідерства, останнім часом, стали наукові дослідження на стику концепцій лідерства та управління знаннями в контексті підходів до оцінювання та розвитку інтелектуального капіталу Д. Амідона, М. Малоуна, К.-Э. Свейбі, Д. Скарма, Т. Стюарта, Л. Едвінсона, а також теорії організаційного навчання К. Арджіріса, Дж.Б. Куінна, Ч. Ліндблома, Дж. Лемпела, Дж. Марча, Р. Сайерта, П. Сенджа, Д. Шена, Д. Гоулмана. Втім практичне застосування таких досліджень у

вітчизняних бізнес-колах є вкрай обмеженими, так як на сьогодні немає єдиної теорії (чи підходу), яка об'єднувала б усі дослідження і відображала би спільне бачення теоретиками і практиками феномена лідерства, ролі та місця особистості лідера та новітніх концепцій управління знаннями.

Феномен лідерства проявляється в будь-яких організаційних групах, що прагнуть до певної спільної мети, при цьому лідерство «вмикає» залучення усіх працівників на усіх рівнях, зверху вниз, яке повертається вверх новими імпульсами до раціонального організаційного розвитку. Саме тому лідерству надається першочергове значення серед усіх управлінських компетенцій, якими повинен володіти менеджер, що синтезує внутрішньогрупові взаємодії у взаємовідносини «лідер ↔ послідовник» (на відміну від класичних управлінських відносин «керівник ↔ підлеглий») [1, с.18]. Очевидно, що сучасний бізнес вимагає появу нової генерації керівників-лідерів, які здатні повною мірою акумулювати весь інтелектуальний потенціал (Knowledge Management (КМ) - потенціал) компанії і сфокусувати його на реалізацію бізнес-стратегії підприємства, що в свою чергу активує багатогранні можливості феномена лідерства (рис. 1), а саме:

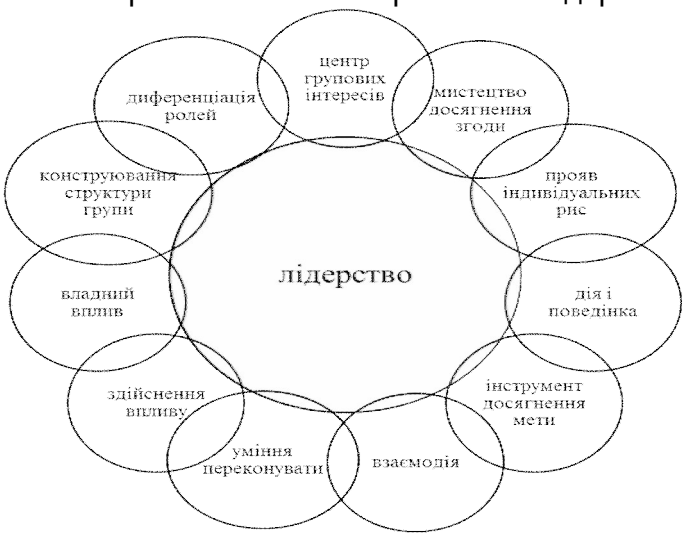


Рис.1. Складові феномена лідерства

центр групових інтересів (лідер є духовно-емоційним центром групи, уособленням влади однієї особи і визначає групову структуру, атмосферу, ідеологію і групові інтереси); прояв індивідуальних рис (оптимальний набір особистісних рис, що дозволяють людині успішно домагатися та утримувати лідерські позиції); мистецтво досягнення згоди (досягнення консенсусу, згоди, лояльності та співробітництва з боку підлеглих, уміння вирішувати конфлікти); дія і поведінка (дії, як розподіл обов'язків, заохочення і критика членів групи, мотивація для досягнення результатів); інструмент досягнення мети (досягнення результату й задоволення потреб групи); взаємодія (сукупність міжособистісних взаємовідносин, що стимулюють до виконання роботи з «доброї волі» і отримання від цього задоволення); уміння переконувати (управління за допомогою переконання, заохочення і спонукання до дії силою власного прикладу); здійснення впливу (вплив на діяльність організованої групи, що доповнює норми та

інструкції, при цьому значення надається аналізу міжособистісних відносин); здійснення влади (зміна поведінки індивіда групи під лідерським впливом іншого); диференціація ролей (кожний учасник взаємовідносин лідер-послідовник відіграє унікальну роль, а лідерство розглядається як рольова диференціація); конструювання структури групи (конструювання організаційної структури для легітимізації лідерського статусу) [1, с.96]. Таким чином, тільки адекватні системи управління здатні повною мірою проявити усі переваги феномену лідерства, з одного боку, а з іншого – наявність такого потужного інструменту як лідерство є необхідною і достатньою умовою побудови бізнес-систем орієнтованих на знання (рис. 2) [2, с.69], так як системи такого рівня цілеспрямовано, активно, систематично і планомірно забезпечують:

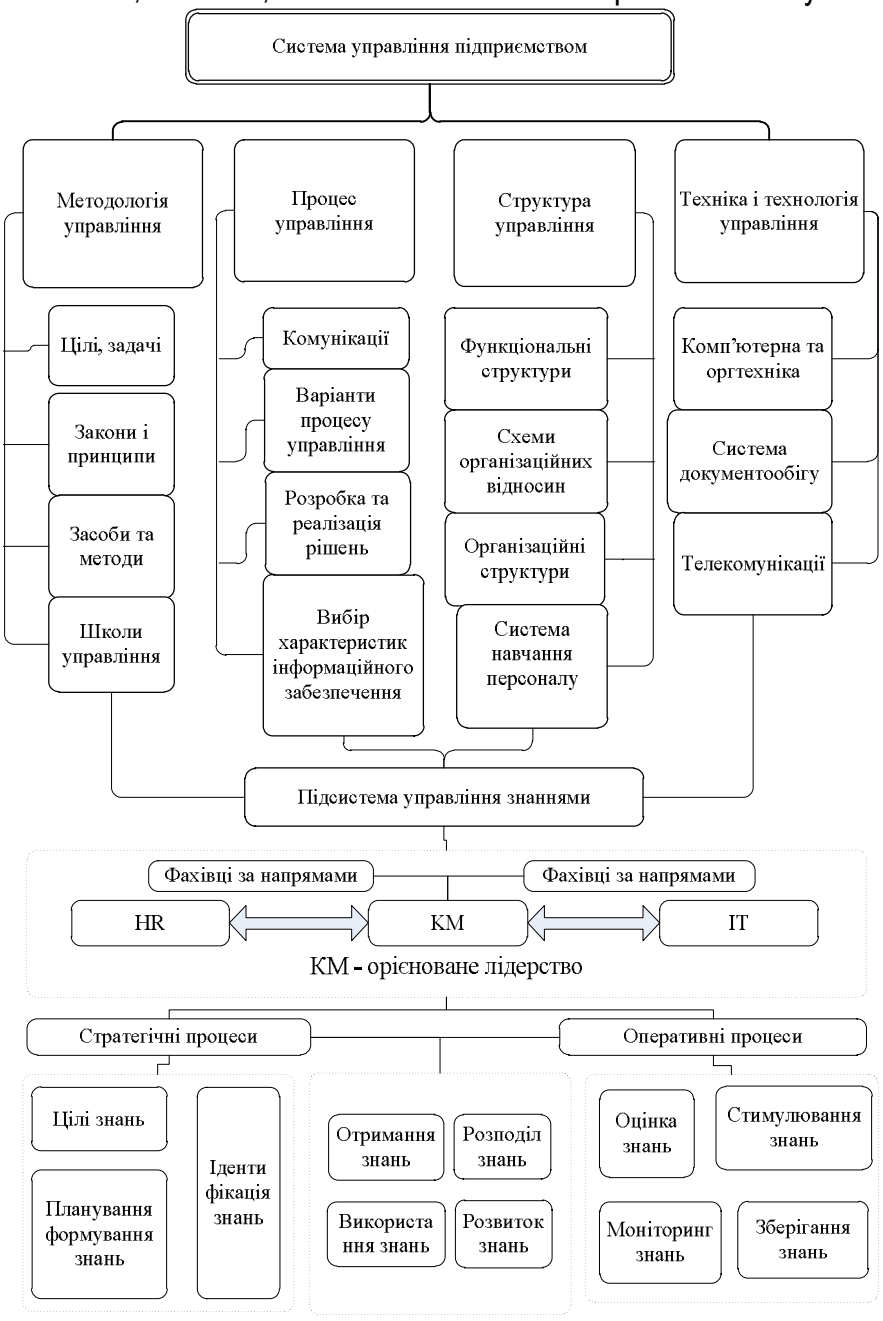


Рис. 2. Роль та місце КМ-орієнтованого лідерства в системі управління підприємством

прийняття оптимальних управлінських рішень щодо стимулювання персоналу, спрямованого на активну роботу зі знаннями; пошук, виокремлення і управління відчуженими знаннями (зафіксованими у вигляді документів, метаданих та інших інформаційних матеріалів), а також залучення фахівців до активного використання знань, виявлення і ліквідацію некомпетентності персоналу [4, 128]. Ядром систем управління орієнтованим на знання є КМ-лідерство (рис. 2), що формується на основі тісної «взаємоспівдії» базової тріади професійних компетенцій КМ (Knowledge Management), IT (Information Technology) та HR (Human Resources) лідерів-фахівців. Стержнем ядра КМ-лідерства є фахівець з управління знаннями, який виконує ідеологічну та методологічну роль у формуванні єдиного бачення структури та корпоративної культури як КМ-системи так і організації в цілому. Так системи управління орієнтовані на знання на чолі з КМ-фахівцем раціонально інтегрують: команди ключових IT, HR і предметних фахівців, що активно і узгоджено використовують і поповнюють загальні бази знань; бази відчужених знань; засоби автоматизованої обробки інформації і знань; системи мотивації і стимулювання, - що дозволяє акумулювати наявні і згенерувати нові організаційні знання, які утворюють нову додаткову вартість, що є складовою інтелектуального капіталу компанії (рис. 3) [4, с. 154].

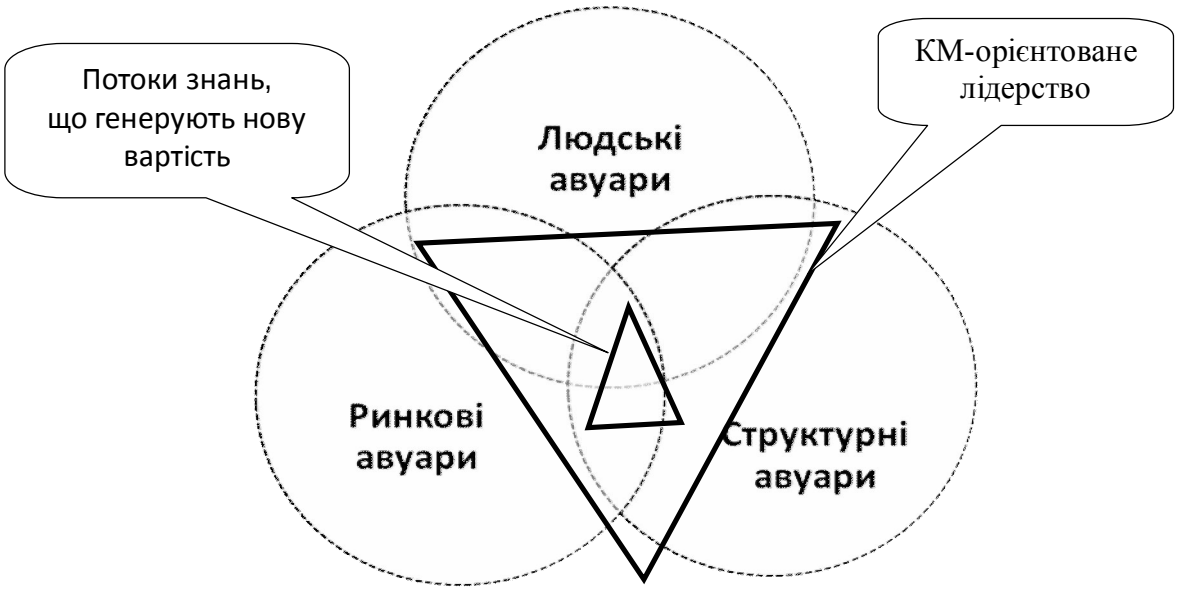


Рис. 3. Синергія інтелектуального капіталу організації

Саме управління знаннями, на основі раціональних взаємодій і взаємного впливу людських (сукупності індивідуальних і колективних знань персоналу організації, компетенцій – знань і досвіду у конкретній області, творчих здібностей, технологічних та управлінських навичок тощо), ринкових (пов'язаних безпосередньо з операціями на ринку і забезпеченням конкурентних переваг) та структурних (забезпечують успішне

функціонування організації, а саме: інноваційний капітал, що створює основу для успіху в майбутньому, включаючи інтелектуальні активи та процесний капітал, що містить формалізовані (усередині компанії) процедури обміну досвідом, методи використання інформаційних технологій, друковані матеріали тощо) авуарів синтезують інтелектуальний капітал організації – знання, навички, досвід персоналу і нематеріальні активи, які можуть бути конвертовані у нову додаткову вартість, тобто продуктивно використовуватися з метою максимізації прибутку чи інших економічних, технічних результатів [5, 26].

Водночас, слід зазначити, що інтелектуальний капітал, в описаному вище сенсі, є синергетичним ефектом взаємодії людських, ринкових та структурних авуарів організації, що може активуватися в системі управління знаннями за умови розвиненої моделі КМ-орієнтованого лідерства (рис. 4), яка в залежності від складності бізнес-моделі компанії, може формуватися у два етапи.

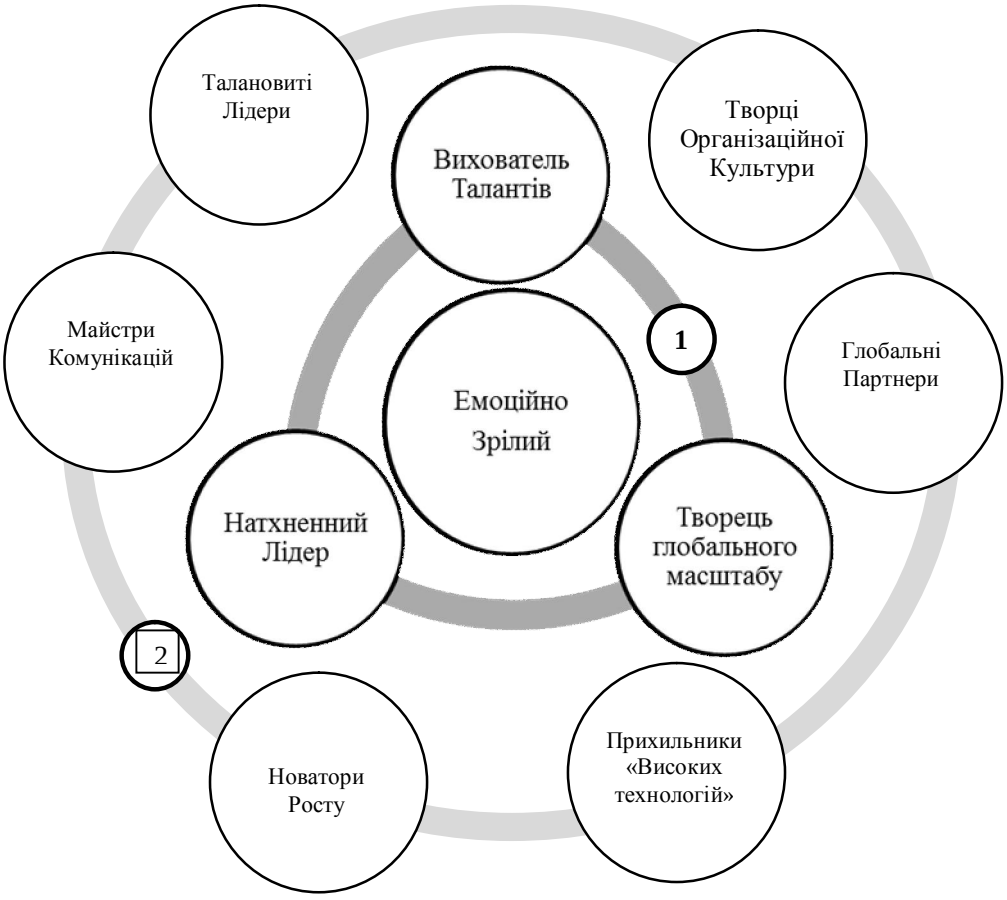


Рис. 4. Модель КМ-орієнтованого лідерства

Перший етап реалізації моделі КМ-орієнтованого лідерства передбачає формування в компанії лідерів чотирьох базових типів: «Творець глобального масштабу», «Натхненний лідер», «Емоційно зрілий», «Вихователь Талантів», кожен з яких може бути описаний за допомогою ключових професійних компетенцій та

стандартів організаційної поведінки. Так лідерський тип «Творець глобального масштабу» покликаний побудувати партнерські взаємовідносини між структурними підрозділами і націлений на зміцнення конкурентних переваг. Базовими професійними компетенціями його є: подолання бар'єрів (перешкод); стратегічне мислення; управління структурними взаємозв'язками; розробка різноманітності перспектив; використання і підтримка портфоліо розміщення ресурсів. Реалізація лідерської моделі «Творець глобального масштабу» потребує параметричного представлення образу лідера шляхом визначення стандартів поведінки: постановка локальних і загальних цілей, що визначають місію бізнесу; розробка і реалізація стратегій, які задовольняють як локальні, так і глобальні потреби бізнесу; формування бази знань про глобальні тенденції до управління загальними і локальними ініціативами; розробка і оптимізація рішень щодо перерозподілу ресурсів між проектами чи напрямками діяльності; формування партнерських взаємовідносин в рамках компанії; сприяння співпраці з корпоративним центром знань, приймаючи і розділяючи відповідальність та використовуючи наявні можливості; керування матричними і віртуальними командами; подолання бар'єрів, що заважають успіху; вирішення організаційних конфліктних ситуацій; демонстрування чуйності і поваги до працівників з різного культурного середовища.

Лідери типу «Натхненний лідер» досягають результатів за допомогою стратегічного мислення, відповідального підходу і готовності до змін. Основні лідерські компетенції: надвідповідальність за результати (загострена бізнес-етика); прийняття виважених, жорстких управлінських рішень для вирішення реальних проблем; високі професійні вимоги як для себе так і для інших. Основними стандартами поведінки для «Натхненного лідера» є: фокусування на зростанні успішності бізнесу; зацікавленість новими стратегіями, ініціативами, новими ідеями; здатність до стратегічного мислення, перетворюючи передові ідеї у результати, а також до оцінювання результатів потенційних рішень і визначення потенційних невдач на ранніх стадіях; прийняття рішень на основі глибокого аналізу; моніторинг результатів діяльності компанії у відповідності з ключовими показниками (KPI); відповідальність за результати; оптимізм і впевненість навіть у несприятливій обстановці; постійна готовність до змін.

Лідерський тип «Емоційно зрілий» – несе відповідальність за розвиток своїх лідерських якостей, за партнерів і клієнтів, за дотримання корпоративних цінностей компанії. Основні компетенції: першість інтересів клієнтів і партнерів, цінностей і принципів компанії; щирість і чесність, усвідомлення своїх здібностей і обмежень, потреби змінюватися; надихання персоналу до інтелектуального розвитку. Стандарти поведінки для «Емоційно зрілого» лідера: розуміння особистих і професійних сильних сторін, напрямків розвитку, впливу особистого стилю керівництва; прагнення до самооцінки за допомогою зворотного зв'язку від інших; здатність урівноважити емоції з логікою і аргументами, взяти на себе відповідальність за свої дії; прояв бажання і здібності до навчання новим компетенціям; чітке бачення майбутнього і вміння пов'язати його до повсякденної діяльності; мотивація і надихання інших; високі етичні стандарти у відповідності до цінностей і принципів компанії. «Вихователь Талантів» – створює можливості для розвитку талантів і надихає на

досягнення найкращих результатів, шляхом: адекватного призначення фахівців на відповідні посади; формування наступного покоління лідерів; просування і підтримка найбільш результативних фахівців, розвиток їхніх талантів; диференціація результатів роботи; визначення необхідних професійних компетенцій; розвиток здібностей для стимулювання росту.

Стандарти поведінки лідерського типу «Вихователь Талантів»: своєчасне призначення кваліфікованих працівників на відповідні посади; мотивування окремих працівників і команди працювати на високому рівні; розвиток фахівців, шляхом доручення амбіційних завдань; контроль планів розвитку працівників; здатність до своєчасного запобігання незадовільних результатів.

В результаті реалізації першого етапу формування КМ-орієнтованого лідерства отримується єдина модель лідерства для всієї компанії, а отже, єдині стандарти поведінки, що дозволяють планувати поведінку персоналу та забезпечити розвиток нового покоління лідерів компанії. Водночас, у такій моделі спостерігається відсутність орієнтації на інновації та застосування новітніх інформаційних технологій, а також незначна увага приділяється розвитку лідерів нижніх рівнів управління та робочих груп. Зважаючи на це КМ-орієнтовану модель лідерства необхідно розширити до семи лідерських компетенцій: «Новатори Росту», «Прихильники високих технологій», «Глобальні партнери», «Творці організаційної культури», «Талановиті лідери», «Майстри комунікацій» - другий етап формування моделі КМ-орієнтованого лідерства (опис ключових професійних компетенцій та стандартів організаційної поведінки типів лідерства другого етапу будуть розроблені автором в подальшому дослідженні).

Водночас, більшість наукових досліджень і розроблених практичних рекомендацій у сфері управління знаннями фокусуються, як правило, на потребах великих організацій, так як невеликим організаціям не вистачає ресурсів для розвитку системного підходу до управління знаннями, тому їм притаманне ситуативне і фрагментарне управління знаннями. Таким чином, модель КМ-орієнтованого лідерства (перший етап) є необхідною і достатньою умовою що встановлює конкретні очікування від компетенцій персоналу компанії та забезпечує їхній розвиток за чітко визначеними напрямами з метою отримання високопрофесійних та високопотенційних лідерів-фахівців, які забезпечували б не тільки «правильне виконання роботи» але і «обирали правильну роботу для виконання».

Література:

1. Рассел Джулиан. Альфа-лидерство / Джулиан Рассел, Энн Диринг, Роберт Дилтс. – М.: 2004. – 256 с.
2. Приймак В. Стратегія КМ-орієнтованих організаційних змін//Вісн. КНУ ім. Тараса Шевченка. Економіка. Київ: 2011. №. 121-122. С.66-72.
3. Gosling Jonathan. The Five Minds of a Manager/Gosling Jonathan, Mintzberg Henry. - Harvard Business Review.- 2003, November
4. Мариничева М. "Управление Знаниями на 100%. Путеводитель для практиков" М.: Альпина Бизнес Букс , 2008, 320с.
5. Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инновации в японских фирмах / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.: ил.