

ცოდნის მართვის ამოცანები

*გურამ ჯოლია, სტუ-ს სრული პროფესორი
დალი სენიაშვილი, ასოცირებული პროფესორი*

კომპანიებს შორის მიმდინარე კონკურენტული ბრძოლა ინტელექტუალურ კაპიტალს მეტად სპეციფიკურ და მნიშვნელოვან სტრატეგიულ რესურსად აქცევს, რომლის გამოყენება მათ უმრავლესობას არ შეუძლია, რადგან არ გააჩნია.

„წარმატებული ბიზნესი ცოდნის გამოყენებას ეყრდნობა“ – ეს ლოზუნგი არაა მეტაფორა. ინტელექტუალური კაპიტალის ბირთვი სწორედ ცოდნაა და იგი უნდა განვიხილოთ, როგორც მართვის მეტად რთული და სპეციფიკური ობიექტი. რაში მდგომარეობს ცოდნის სპეციფიკურობა? ცოდნის მართვა, როგორც ახალი მეცნიერება და მენეჯმენტის ერთ-ერთი განშტოება ამ კითხვაზე პასუხის გაცემას ცდილობს.

კონკურენტულ ბრძოლაში შედარებით წარმატებულმა კომპანიებმა გაითავისეს ცოდნის მართვის მნიშვნელობა და სპეციალური ქვედაყოფები შექმნეს, რომელთა საქმიანობა ცოდნის ინფორმაციის დამუშავებაა. მაგრამ, მეტად რთულია ცოდნის მართვის პრიორიტეტული ამოცანების განსაზღვრა და კვალიფიციური მუშაკების ძალისხმევის მკაფიოდ კონცენტრირება კრეატიული მიმართულებით.

ბუნებრივად იბადება კითხვა: „რა უნდა გაკეთდეს ან რომელი ამოცანები უნდა გადაწყდეს ცოდნის მართვის სფეროში“?

ცოდნამ, რომელიც ორგანიზაციის ერთ-ერთი მთავარი რესურსია, კომპანიის სხვა რესურსების (მატერიალური, ფინანსური, ადამიანის) ანალოგიურ ამოცანებს უნდა უპასუხო, ანუ ცოდნის მართვის სამსახურის თანამშრომლებმა კომპანიის დანარჩენი თანამშრომლები უნდა უზრუნველყონ აუცილებელი ცოდნით და თანაც:

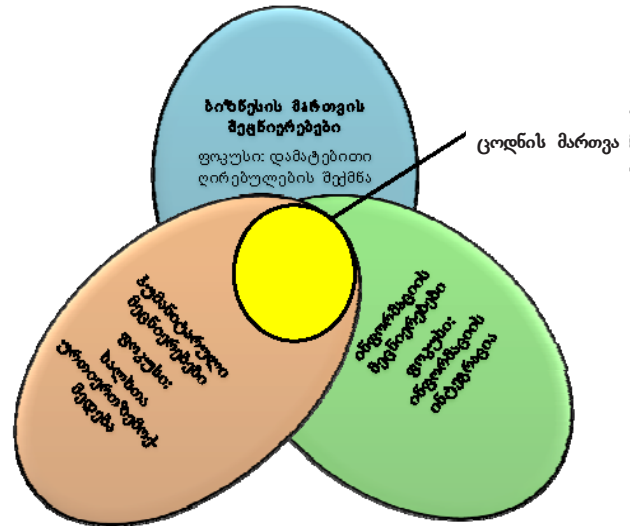
- საჭირო რაოდენობით;
- მოთხოვნის ადგილზე;
- დადგენილ დროს;
- მოთხოვნილი ხარისხით;
- მისაღები ფასით.

ამპირობების შესასრულებლად, ტოპ-მენეჯმენტმა მკაფიოდ უნდა ჩამოაყალიბოს კომპანიის ძირითადი ამოცანები.

და კვლავ აღმოცენდება პრობლემები ცოდნის მართვის მიზნებიდან გამომდინარე. უპირველესად დასაზუსტებელია **ცოდნის მართვის საზღვრები**.

ცოდნის მართვა ესაა სფერო, რომელიც სამი დისციპლინის გადაკვეთაზე იმყოფება (იხილეთ ნახ. 1). ეს დისციპლინებია:

- **ბიზნესის მართვის მეცნიერებები** – სფერო, რომელიც პასუხობს კითხვაზე: „ცოდნის საფუძველზე როგორ შევქმნათ დამატებითი ღირებულება და უზრუნველყოთ კონკურენტული უპირატესობა“? მოცემულ სფეროში მართვის მთავარი ობიექტია კომპანია, როგორც ღია სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა;
- **მეცნიერებები ინფორმაციის შესახებ** – პასუხობენ კითხვაზე: „როგორ ვიმუშაოთ ეფექტურად ინფორმაციასთან“? ამ მეცნიერებების დასახელებიდან გამომდინარე, მოცემულ სფეროში მართვის მთავარი ობიექტია ინფორმაცია;



ნახ. 1. ცოდნის მართვის დისციპლინათა შორისი ხასიათი

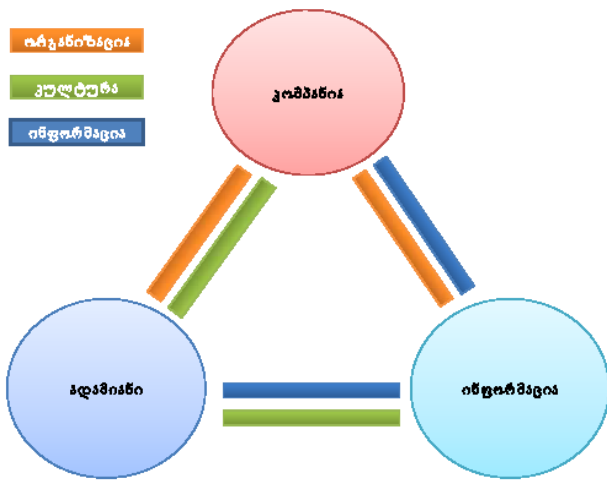
- **ჰუმანიტარული მეცნიერებები** – პასუხობს კითხვაზე: „როგორ უზრუნველყოთ ადამიანების აუცილებელი ქცევა“? მოცემულ სფეროში მართვის მთავარი ობიექტია ადამიანი.

ამგვარად, ცოდნის მართვის ეს სამი სფერო განსხვავებულია იხილავს და აყალიბებს ცოდნის ამოცანებს. ამასთან, აღნიშნული ტრიადის ობიექტები (**კომპანია, ინფორმაცია, ადამიანი**), იმავდროულად, ერთმანეთზე ურთიერთზემოქმედებენ კიდევ.

ახლა განვიხილოთ ურთიერთკავშირი თვით ტრიადის შიგნით და შევეცადოთ განვსაზღვროთ ის აუცილებელი რესურსები ან მხარდაჭერის კომპონენტები, რომლებიც ტრიადის ობიექტების ეფექტური ურთიერთზემოქმედებისათვის (იხილეთ ნახ. 2) არსებობს.

„ინფორმაცია“, როგორც ცოდნის მართვის ობიექტის პოზიციიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი კორელაციური კავშირი:

1. **„ინფორმაცია – კომპანია“**. კომპანია, როგორც შექმნილი ცოდნის ფასეულობების მიმღები, ამ ცოდნას პროდუქტებისა და მომსახურების შესაქმნელად იყენებს და ამით ბაზარზე კონკურენტულ უპირატესობას იღებს. ამიტომ კომპანია (ან მისი უფლებამოსილი ხელმძღვანელობა) განსაზღვრავს ცოდნის შინაარსის მოთხოვნებს;
2. **„ინფორმაცია – ადამიანი“**. ერთი მხრივ, ადამიანი იყენებს ინფორმაციას და ცოდნას. ამიტომ სწორედ ადამიანი აზუსტებს ცოდნის შინაარსისადმი მოთხოვნებს და აყალიბებს მოთხოვნებს ინფორმაციის წარდგენის ფორმისადმი. მეორე მხრივ, ადამიანი ქმნის ცოდნას და წარადგენს იმ ფორმით, რომელიც განსაზღვრავს ამ ინფორმაციაზე მის შეხედულებას.



ნახ. 2. ცოდნის მართვის ძირითადი ობიექტების ურთიერთკავშირი

საინფორმაციო ტექნოლოგიები, როგორც ინფორმაციისა და ცოდნის მართვის სხვა ობიექტებთან კავშირის უზრუნველყოფის მთავარი კომპონენტი, წარმოადგენს ინფორმაციის დამუშავების მეთოდებისა და ინსტრუმენტების (მაგ., ნეირონული ქსელი), ასევე პროგრამულ საშუალებების (მაგ., პორტალები, პროგრამული უზრუნველყოფა, დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემა) ერთობლიობას.

„ადამიანი“, როგორც მართვის ობიექტის პოზიციიდან გამომდინარე, არსებობს შემდეგი ურთიერთკავშირი:

1. „ადამიანი - კომპანია“. კომპანია ქმნის პირობებს ცოდნის აღქმის, გაცვლისა და გამოყენებისათვის;
2. „ადამიანი - ინფორმაცია“. მიღებული ინფორმაცია და ფორმალიზებული ცოდნა აყალიბებენ არაფორმალ-

ზებულ ცოდნას და ადამიანის გამოცდილებას.

ადამიანსა და ცოდნის მართვის სხვა ობიექტებთან კავშირის უზრუნველყოფის მთავარი კომპონენტი **კულტურა** იგი იმ ფასეულობების, პრინციპების, ნორმების, სამოტივაციო სისტემის, მუშაობის წესებისა და მეთოდების ერთობლიობაა, რომელიც, უმთავრესად, ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის საფუძველზე იქმნება.

კომპანიის პოზიციიდან სახეზეა შემდეგი ურთიერთკავშირიკავშირები:

• „**კომპანია - ადამიანი**“. ადამიანი კომპანიაში ასრულებს ისეთ ქმედებას, რომლის მეშვეობით ცოდნა პროდუქტებსა და მომსახურებაში ნივთდება ანუ ადამიანები ცოდნის გამოყენებით ახალ ღირებულებას ქმნიან. ადამიანთა არსებული ცოდნა და მათი ახალი ცოდნის შეძენის უნარი, განსაზღვრავს კომპანიაში მიმდინარე პროცესების დონეს და კონკურენტულ ბრძოლაში მის შესაძლებლობას;

• „**კომპანია - ინფორმაცია**“. კომპანიაში არსებული ინფორმაცია და ფორმალიზებული ცოდნა, ასევე თვით ადამიანი, განსაზღვრავს კომპანიაში მიმდინარე პროცესების დონეს (ხარისხს) და კონკურენტულ ბრძოლაში მის უპირატესობას.

კომპანიასა და ცოდნის მართვის სხვა კომპონენტებთან კავშირის მხარდაჭერის მთავარი კომპონენტი **საქმიანობის ორგანიზაცია**. მასში იგულისხმება კომპანიაში მიმდინარე პროცესები, ორგანიზაციული სტრუქტურა და თანამშრომელთა ფუნქციური ვალდებულებები.

შემოადწერილი ტრიადის კომპონენტების სპეციფიკის გათვალისწინებით, ახლა უკვე მარტივია, ჩამოვაყალიბოთ ცოდნის მართვის ამოცანები (იხილეთ ცხრ. 1)¹.

ცხრ. 1. ცოდნის მართვის ამოცანები და განზოგადებული ციკლი

ცოდნის ანალიზი და დიაგნოსტიკა	ცოდნის მიღება	ცოდნის მართვის სასიცოცხლო ციკლი	ცოდნის გამოყენება
ამოცანები			
ფორმალიზებული და არაფორმალიზებული ცოდნის იდენტიფიკაცია	საჭირო ინფორმაციის მოძიების ხელშეწყობა	ცოდნისა და გამოცდილების გაცვლის მოტივაცია	ინოვაციების წახალისება
კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალის შეფასება	თანამშრომლების სწავლება	ცოდნის გაცვლის შემამსუბუქებელი სტრუქტურების შექმნა	გუნდური მუშაობის განვითარება
კომპანიის სტრატეგიებისა და პროცესების შესასრულებლად ცოდნის მოთხოვნების განსაზღვრა	ფასეულობათა განვითარება	ცოდნის გაცვლისათვის ნდობის ატმოსფეროს შექმნა	ექსპერიმენტების ჩასატარებლად სათანადო პირობების შექმნა
კომპანიის ცოდნის მართვის სისტემის დაგეგმვა	ცოდნის ავტომატიზებული შექმნა	ცოდნის სტრუქტურირება	მონაცემთა ზაზების შექმნა
ინფორმაციის მოთხოვნების განსაზღვრა	ცოდნის გამოვლენა	საჭირო ფორმაში ცოდნის წარდგენა	სამუშაო ჯგუფის მხარდაჭერის სისტემის შექმნა
ცოდნის გამოყენების მოთხოვნების ანალიზი	ცოდნის შექმნა	ცოდნის გავრცელება	მომველებული ცოდნის განადგურება
კომპანიის პოზიცია	ადამიანის პოზიცია		ინფორმაციის პოზიცია

¹ „კომპანიის პოზიცია“ - კომპანიაში სტრატეგიული დაგეგმვის (განვითარების) კომპეტენციების სფერო; „ადამიანის პოზიცია“ - ცოდნის მართვის განყოფილების მუშაკთა კომპეტენციების სფერო; „ინფორმაციის პოზიცია“ - საინფორმაციო ტექნოლოგიების მუშაკთა კომპეტენციების სფერო.

*Guram Jolia
Dali Sekhniashvili*

aims to determine the optimal relationship between the company's success in a competitive market basis.

KNOWLEDGE MANAGEMENT TASKS

ლიტერატურა:

Competition is relatively successful companies realized the importance of knowledge management and special units were created, whose knowledge of the Information processing. However, difficulties in knowledge management and skilled workers in an effort to clearly define the objectives of the priority areas concentrate to creative direction.

The article deals with the issues of what should be done or what tasks need to be solved in the field of knowledge management. The other components of the knowledge management with the support of the main components of the organization's activities. It is understood the company processes, organizational structure, functional responsibilities and employees.

The objectives of knowledge management is difficult to define. At the same time, it may be working with a different intensity. One thing is clear - Knowledge Management

1. Нонака И., Такеучи Х., Компания – создатель знаний. «Олимп-Бизнес. М., 2003.
2. David Pariby, Knowledge Management Research Report KPMG Consulting: <http://www.kpmg.co.uk/>
3. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. –М., 2002.
4. Гаврилова Т., Хорошевский В. Базы знаний интеллектуальных систем. – СПб: Питер. 2000.
5. Гаврилова Т., Григорьев Л., Бизнес держится на знаниях, сам того не зная // Ж. «Персонал-Микс», N2, 2004.- с.107-112.
6. Поиск знаний – основа управления знаниями. Весть-Мета технология, [www.vest.msk.ru/tech/knowledge/ Knowledge-Management-Rus.pdf](http://www.vest.msk.ru/tech/knowledge/Knowledge-Management-Rus.pdf).
7. Karl Wiig, Robert de Hoog, Rob van der Spek Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques. 2002.