



УДК 658.336.8

В.В. Ключова, асистент КНУБА

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У СИСТЕМІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У процесі проектної діяльності напрацьовується великий обсяг знань, які можуть бути важливими для використання у подальших проектах [1, 2], при цьому отримуються дані, які можуть бути представлені як у явній, так і у неявній формі [4]. Явні дані – це різноманітні документи, статті, презентації, відео- та аудіо-записи, патенти, креслення, програмне забезпечення. Неявні дані – це персональні знання співробітників, пов'язані з їхнім досвідом. У свою чергу явні знання розподіляються на структуровані (бази даних, файли) та неструктуровані (графіки, презентації, документи).

У наш час використання напрацьованого досвіду професіоналів в управлінні проектами (проектному менеджменті) є стратегічним активом, що приносить реальний прибуток. Так, відомим фактом є те, що директор з управління знаннями Кент Грінс (Kent Greenes) зумів зекономити компанії British Petroleum PLC у 1998 році 260 мільйонів доларів [5].

Таким чином, стає актуальною розробка методики управління знаннями.

За визначенням віце-президента компанії Gartner Group Річарда Хантера [5], під терміном "управління знаннями" слід розуміти діяльність по створенню, накопиченню, організації доступу та застосуванню знань. Це дисципліна, яка використовує неформалізовані знання окремих співробітників, а також детальну, задокументовану інформацію.

Існують дві складові корпоративного управління знаннями: технологічна та організаційна. Організаційна, або соціально-психологічна – це політика в компанії, спрямована на збереження, структурування та використання корпоративного знання. Іншими словами, це різноманітні процедури по залученню персоналу компанії до системи обміну знаннями. Технологічна складова являє собою комплекс технічних засобів, який допомагає здійснити ці організаційні заходи. Але не варто підміняти управління знаннями організації лише технічним вирішенням. Відомо, що багато досить успішних проектів з управління знаннями зазнали краху через недостатню увагу до соціально-психологічної складової.

Система управління знаннями (УЗ) може мати декілька різних призначень в управлінні проектами (УП):

- обмін знаннями у галузі УП;
- управління зовнішніми потоками інформації в УП;
- навчання співробітників;
- структуризація знань компанії;
- спільна робота у співтовариствах;
- управління роботою з клієнтами.

Тобто це все те, що може бути корисним у подальших проектах.

Механізмом реалізації управління знаннями є проектний офіс [3], призначений для підтримки управління проектами в організації. У ньому ведуться архіви проектів, розробляються методичні рекомендації та керівні матеріали з управління проектами, проводяться навчання та консультації менеджерів і членів команд управління проектами, створюються комп'ютерні моделі проектів.

Типовими підрозділами проектного офісу є:

- аналітичний центр, у якому ведуться комп'ютерні моделі проектів;
- архів, у якому зберігається проектна документація;

- методологічний центр, де розробляються стандарти управління проектами в організації, бази даних характеристик типових операцій та призначень, а також типових проектних рішень (типових фрагментів).

У свою чергу зберіганням явних даних займається архів проектів, який складається з наступних компонентів:

- база даних проектів, яка повинна забезпечувати накопичування, зберігання та надання планів проектів, графіків проектів, технічної документації по проектах, управлінської документації по проектах, листування по проектах;

- база даних ресурсів уміщує опис та характеристики ресурсів, поточне завантаження ресурсів, плани залучення ресурсів до проектів;

- база даних по показниках ефективності, нормах, найкращих практиках галузі (база стандартів/форматів/зразків документів, що використовуються у проектах, та база даних по постачальниках та субпідрядниках).

Важливою функцією управління організацією є навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Це одне із завдань методологічного підрозділу проектного офісу, в якому працюють менеджери проектів під час перерви у роботі над конкретними проектами. У даному підрозділі готуються методичні матеріали, рекомендації та стандарти з управління проектами в організації, проводиться навчання учасників команд управління проектами.

Методологічний підрозділ повинен генерувати свої бази даних, що базуються на зовнішній інформації. Ця база даних може містити директорії корисних сайтів, наприклад, таких, що допомагають знайти інформацію по конкретних галузях промисловості чи сферах бізнесу. Новини із зовнішніх джерел можуть бути "кастомізованими", тобто організованими таким чином, щоб їх безпосередньо отримували зацікавлені співробітники.

Збір, організація та використання явних даних не викликає ніяких проблем, якщо робота у проектному офісі ведеться грамотно. Але існують проблеми, пов'язані з використанням неявних даних, тобто обміном даними між колегами.

Є два підходи до розв'язування цих проблем: "кодифікація" (people-content-people) та "персоналізація" (people-to-people).

Підхід "кодифікація" передбачає обов'язкову формалізацію тих знань та інформації, які є особливо важливими для компанії. Співробітники зобов'язані якимось чином формалізувати свої знання (наприклад, писати звіти) та вміщувати їх у базу даних. У майбутньому вони самі та їх колеги можуть скористатися цією базою даних.

Підхід "персоналізація" означає безпосереднє спілкування співробітників на різноманітних заходах, семінарах, наявність програм обміну досвідом між різними проектними командами.

Кожна компанія визначає для себе, який підхід є найбільш ефективним. Можливе також оптимальне поєднання цих підходів.

Існує декілька необхідних факторів для вдалої реалізації процесів обміну знаннями:

- підтримка керівництва;
- залучення до проекту усіх співробітників без винятку;
- особистість голови проектного офісу.

Дуже важливою для успіху програми УЗ у компанії є особистість людини, що очолює проектний офіс. Це повинна бути людина, яка добре розуміє стратегію компанії та бізнес-процеси, які в ній відбуваються. Саме йому необхідно визначати, яка інформація є особливо важливою для компанії. Він та його помічники повинні мати презентаційні та комунікативні навички, оскільки саме їм доведеться спілкуватися з керівниками проектів та учасниками команд і заохочувати їх до обміну інформацією.

Розглянемо способи мотивації співробітників до участі в обміні знаннями відповідно до підходів "кодифікації" та "персоналізації".

Підхід "кодифікація" може бути здійснений за допомогою матеріальної зацікавленості, у рідкісних випадках – при усвідомленні виробничої необхідності. Проведення підсумкових заходів, на яких би співробітникам демонструвались реальні переваги від використання переданих знань, – це шлях до усвідомлення виробничої необхідності.

В реалізації підходу "персоналізації" використовуються наступні принципи:

- жорсткий адміністративний контроль та організаційні заходи;
- матеріальне заохочування співробітників;
- проведення підсумкових заходів, на яких би співробітникам демонструвались реальні переваги від використання переданих знань;
- особиста вигода співробітників проектного офісу в ефективному управлінні знаннями.

Той чи інший метод вибирається в залежності від конкретної ситуації у компанії або фірмі.

Важливим є також психологічний аспект управління знаннями [7]. У відповідності до теорії здобування знань [6], співробітника проектного офісу, що проводить заходи по обміну знаннями, можна називати аналітиком, а учасника проектної команди, якого опитують з метою отримання інформації, – експертом.

Існує ряд вимог до аналітика. Він повинен мати переважно сангвінічний або холеричний темперамент. Бажані такі характеристики особистості, як доброзичливість, аналітичність, добра пам'ять, уважність, спостережливість, уява, зібраність, наполегливість, комунікабельність, винахідливість.

Також непоганою умовою для взаємодії є статева різниця експерта та аналітика. Тому склад співробітників проектного офісу має бути різностатевим.

Перевагою того, що ініціативу управління знаннями беруть на себе співробітники проектного офісу, є знання ними предметної області. Перенесення знань від експерта через аналітика в якийсь формалізований вигляд – це процес, що зазнає суб'єктивного впливу аналітика, тобто аналітик інтерпретує знання експерта, узгоджуючись зі своїми особистими знаннями. Тому бажаною умовою буде те, щоб експерт та аналітик спілкувались однією мовою.

Використання таких простих методів ефективної взаємодії дозволяє підвищити якість процесу отримання знань.

Одним з призначень системи управління знаннями в УП є навчання співробітників. Існують такі методи навчання в рамках управління корпоративним знанням:

- індивідуальне навчання;
- обмін думками у групах.

Мотивація до індивідуального навчання базується на допитливості, готовності дізнатися про щось нове, а далі це нове застосувати. Заохочення нового підходу або нового рішення у процесі роботи над проектом є прекрасним стимулюванням процесу індивідуального навчання.

Обмін думками у групах – це семінари, що проводяться експертами фірми. Відмінна особливість цього методу – можливість відкритого діалогу, диспуту. Такий метод є ідеальним для перевірки ідей та переконань перш, ніж вони будуть трансформовані в організаційне знання.

Метод групової роботи, наприклад, тренінги, в рамках системи управління корпоративним знанням можна використовувати у дуже рідкісних випадках.

Працівники проектного офісу повинні розв'язати декілька основних задач:

- мета навчання (що повинно бути кінцевим результатом);
- визначення задач навчання (що повинен продемонструвати співробітник після закінчення навчання);
- розробка корпоративних стандартів для оцінки знань, отриманих в результаті навчання;

- розробка навчальних курсів.

Останнім часом найбільш поширеним стало індивідуальне навчання. Дослідження доводять, що знання краще засвоюються у маленьких порціях. Займатися таким навчанням можна під час перерв у роботі. Діяльність співробітників проектного офісу має бути направлена на те, щоб необхідний навчальний матеріал надавався співробітникові, який його потребує. У цьому випадку необхідно проводити централізоване тестування з метою отримання індивідуальних результатів.

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити наступні висновки.

Методи управління знаннями у системі проектного менеджменту визначаються наступними заходами. Широке застосування проектного офісу, який призначений для підтримки управління проектами в організації і в рамках якого реалізуються функції аналітичного центру, що веде комп'ютерне моделювання проектів, архіву проектів та методологічного центру.

Пропонується два підходи в роботі зі збором неявних даних: "кодифікація" та "персоналізація" та можливість їх оптимального поєднання.

Важливою складовою процесу управління знаннями є правильна розстановка вимог до експерта та аналітика.

В рамках управління корпоративним знанням запропоновані індивідуальний метод навчання та обмін думками у групах.

Література

1. Бушусєв С.Д., Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія// Українська асоціація управління проектами. – К.:, 1999. – 312 с. – Рос. мовою.
2. Керівництво з питань проектного менеджменту: Довідник// Українська асоціація управління проектами. – К.:, 1999. – 198 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. Справочное пособие. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.
4. Райков А.Н. Интеллектуальные информационные технологии. – М.: МИРЭА, 2000. – 96 с.
5. Zhao, F., Dr., Bryar P. Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complimentary Process. – New York: McGraw-Hill, 2001. – 325 p.
6. Гаврилова Т.Б. Извлечение знаний: психологический аспект// Enterprise Partner. – 2002. – №8 (25).
7. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. В 2-х томах. – К.:, 1993.