

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ПРИ ОТКРЫТИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОФИСОВ

© 2013 Е.В. Погорелова, С.А. Краснов*

Ключевые слова: региональный офис, управление знаниями, когнитивно-трансферное управление знаниями, система управления знаниями.

Рассматриваются задачи и проблемы, возникающие перед организацией при создании новых структурных подразделений, территориально удаленных от центрального офиса. Описываются способы передачи необходимого объема информации и знаний с использованием технологий управления знаниями с целью сокращения срока выхода на требуемый уровень эффективности новых бизнес-единиц.

При реализации стратегии развития бизнеса компании актуальной становится задача выхода на новые региональные рынки. Эта задача решается путем создания удаленного регионального офиса или филиала. Универсального механизма организации региональных офисов не существует, поэтому каждая компания формирует его, исходя из собственного управленческого опыта.

В зависимости от вида бизнеса региональный офис может быть просто переносом части отдела продаж в регион с коллективом до 10 сотрудников с одним руководителем, или состоять из более сложных структур (отдела продаж и склада, отдела продаж и отдела развития и маркетинга), или представлять собой полноценную организацию с полным дублированием всех функций управления на местах.

Создавая региональный офис, организация решает типичные задачи, такие как: подбор персонала; первичное обучение новых сотрудников; организация взаимодействия между региональным офисом и структурами головного офиса компании; обеспечение передачи опыта и ценностей компании удаленной структуре.

Во многих организациях отсутствует формализованная пошаговая модель действий нового коллектива и его взаимодействия с имеющимися офисами организации. В этом случае необходим один из актуальных инструментов менеджмента, а именно: управление знаниями организации.

Воспользуемся алгоритмом когнитивно-трансферного управления организационны-

ми знаниями¹, применив его с учетом особенностей создания удаленного офиса. Этапы когнитивно-трансферного управления знаниями заключаются в следующем. На первом этапе осуществляется обмен знаниями с бизнес-партнерами. Если данный процесс является недостаточным для содержания управления знаниями, то переходят ко второму этапу - обмену знаниями с профессиональными сообществами². В случае недостаточности этого этапа осуществляют обучение сотрудников, которое является третьим окончательным этапом (см. рисунок).

Бизнес-партнерами, с которыми в первую очередь идет обмен знаниями, являются: головная организация, клиенты организации, поставщики (вендоры) продукции.

Головная организация выступает в качестве носителя знаний бизнес-модели, опираясь на которую будет функционировать региональный офис. Организация в лице руководства обеспечивает доступ и право использовать основную технологию работы с клиентами, доступ к внутренним информационным ресурсам и к нормативной документации, описывающей основные бизнес-процессы, необходимые для регионального офиса. Клиенты организации через свои сложившиеся механизмы работы с головным офисом и конкурентами могут передать, уточнить и скорректировать знания сотрудников регионального офиса по вопросам взаимодействия и оформления сделок в структуре головной организации.

Поставщики (вендоры) продукции, которую продает организация своим клиентам,

* Погорелова Елена Вадимовна, доктор экономических наук, доцент; Краснов Сергей Александрович, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: nis_sgeu@mail.ru.

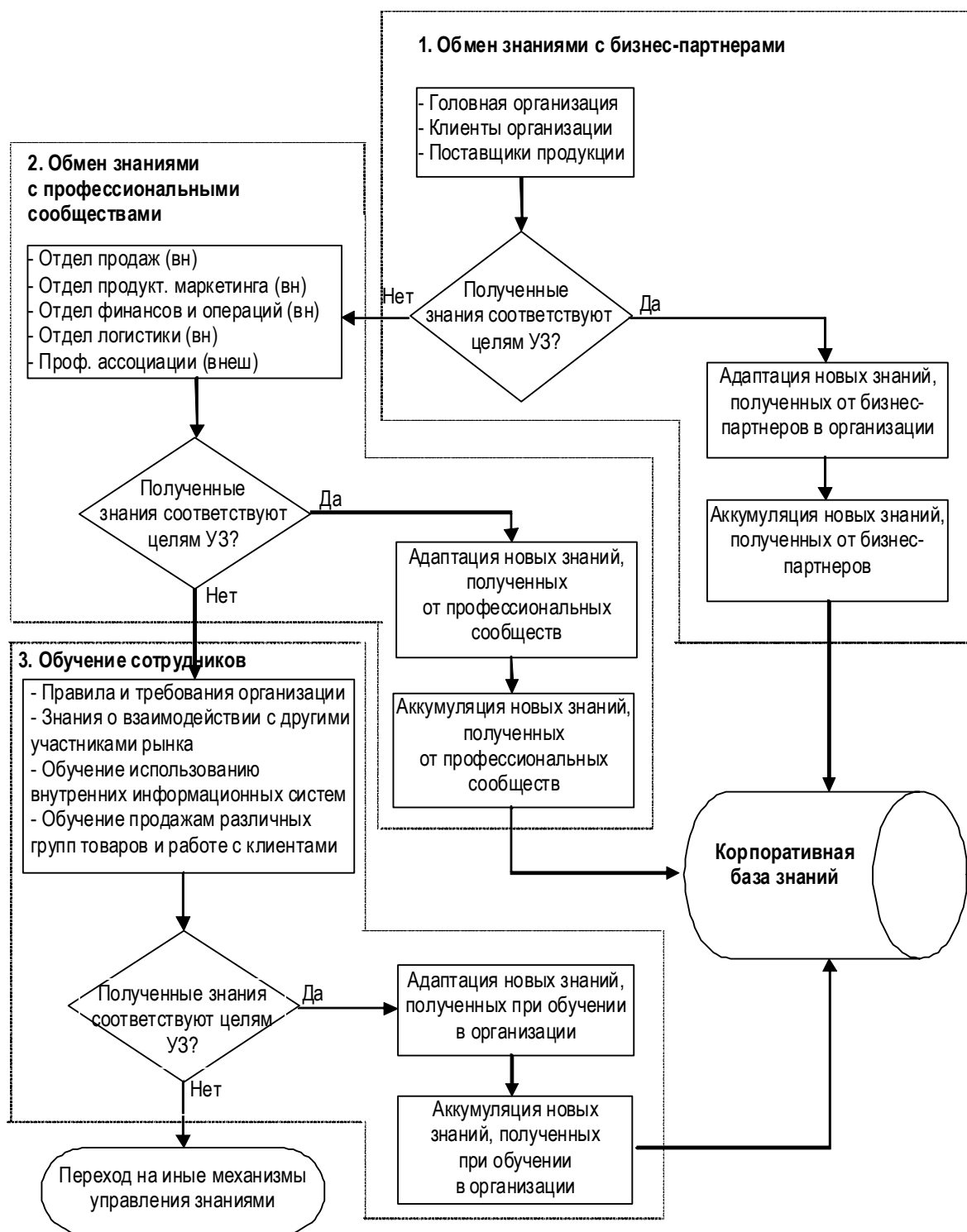


Рис. Алгоритм когнитивно-трансферного управления знаниями при создании удаленного офиса

являются носителями знаний о мировом рынке, конкретной стране, конкретном регионе. Они обладают знаниями о моделях продвижения конкретного вида продукции, нюансах взаимодействия с различными типами клиентов, управляют партнерскими програм-

мами и маркетинговыми фондами, которые может использовать региональный офис в работе со своими клиентами.

Полученные знания от бизнес-партнеров позволяют пройти первый этап становления новой структуры на рынке своего региона.

Для получения углубленных знаний по бизнес-процессам необходим переход на второй этап - обмен знаниями с внутренними и внешними профессиональными сообществами. Под внутренними профессиональными сообществами нужно понимать практически все подразделения и отделы компании, для которых удаленный офис является внутренним клиентом в бизнес-процессах или является поставщиком информации о взаимоотношениях с клиентами, без которой невозможно осуществление основного вида деятельности организации. Так, региональный офис взаимодействует со следующими отделами головной организации: отделом продаж, отделом продуктового маркетинга и по работе с поставщиками, отделом финансов и операций, отделом логистики. От отдела продаж сотрудники регионального офиса получают знания о технологии продаж, технологии оформления сделок в информационной системе организации, знания по формированию отчетности и выполнению аналитической работы, об инструментах планирования продаж и контроля над этапами продаж, когда они переданы на исполнение смежным отделам, знания по структуре ценообразования и этапам логистики товаров.

Отдел продуктового маркетинга и по работе с поставщиками аккумулирует знания о продуктах, производимых поставщиками, формирует ассортиментный минимум по продукции, продаваемой со склада и поставляемой на заказ. Таким образом, региональный офис может получать знания по срокам жизни на рынке конкретных видов продукции, о планах смены модельного ряда, о тенденциях изменения цены на продукцию, знания по различного рода маркетинговым акциям для стимулирования продаж своим клиентам.

Отдел финансов и операций предоставляет региональному офису знания о наличии договоров поставки и соглашений о формах работы с клиентом, наличии кредитных условий для клиента, наличии или отсутствии задолженности перед организацией.

Отдел логистики обеспечивает региональный офис знаниями о наличии товаров на складе, сроках исполнения поставки размещенных заказов. Управляя выбором транспортно-экспедиторских компаний, отдел формирует региональный офис о сроках,

необходимых для перевозки товаров с центрального склада компании в любой другой город страны.

К внешним профессиональным сообществам можно отнести конкурирующие с организацией аналогичные компании. Благодаря целенаправленному общению с конкурентами можно получать знания о платежеспособности и надежности некоторых клиентов. Для управления такими знаниями обычно создается сообщество руководителей конкурирующих организаций, объединенных в некий "клуб кредиторов", внутри которого идет обмен знаниями о клиентах. Благодаря этим знаниям региональный офис сокращает риски работы с новыми, непроверенными клиентами или не совершает рискованных сделок с теми клиентами, у которых возникли финансовые трудности в работе с конкурентами. Также к данной категории источников знаний можно отнести профессиональные выставки и мероприятия, собирающие в одном месте профессионалов отрасли - производителей, продавцов и потребителей.

Управленческие процессы получения знаний от бизнес-партнеров и профессиональных сообществ - постоянные во времени процессы, они не могут иметь четко определенных сроков завершения. Для ускорения передачи знаний региональному офису с момента его создания до выхода на результаты требуется решать параллельно задачу обучения сотрудников.

Задача систематического обучения и развития персонала становится для организации ключевой, когда необходимые знания не могут быть получены ни от бизнес-партнеров, ни от профессиональных сообществ. Функция обучения и развития в организации может быть реализована через внешнее и внутреннее обучение. Ключевым является внутреннее обучение. Во всех процессах управление осуществляется менеджерами по когнитивно-трансферному управлению знаниями. Такими менеджерами могут выступать руководители компании и структурных подразделений как носители основного опыта компании. Предметом обучения персонала могут быть следующие вопросы:

- ◆ правила и требования организации;
- ◆ знания о взаимодействии с другими участниками рынка;

♦ обучение использованию внутренних информационных систем;

♦ обучение продажам различных групп товаров и работе с клиентами.

Формирование системы управления знаниями при открытии региональных офисов должно опираться на принципы целевой интеграции, обеспечения обновляемости знаний, открытости сотрудников в процессах управления знаниями, взаимовыгодного сотрудничества в знаиных процессах с бизнес-партнерами, наличия инфраструктуры управления знаниями, морального и материального вознаграждения³.

Принцип целевой интеграции заключается в синергетическом эффекте соединения когнитивного потенциала менеджеров всех уровней управления и сотрудников. Принцип обеспечения обновляемости знаний заключается в постоянной аккумуляции знаний, соответствующих современным целям управления организацией.

Принцип открытости сотрудников в процессах управления знаниями заключается в обмене знаниями с коллегами, в самообучении, обучении коллег, в свободном высказывании своих идей, стремлении генерировать новые знания. Принцип взаимовыгодного сотрудничества в знаиных процессах с бизнес-партнерами заключается в предоставлении и получении полезных знаний по маркетингу, материалам, оборудованию, технологиям. Принцип наличия инфраструктуры управления знаниями предполагает наличие организационной инфраструктуры, ядро которой в соответствии с типами управления знаниями составляют менеджеры по знаниям.

Принцип морального и материального вознаграждения заключается в стимулировании сотрудников за активное участие в процессах управления знаниями.

В основе эволюции системы управления знаниями находятся самоорганизующиеся процессы трех типов⁴.

Первый объединяет в себе возникновение системы управления знаниями, т.е. фор-

мирование из некоторой совокупности объектов новой специфической системы со своими особыми закономерностями.

Второй тип охватывает процессы, поддерживающие существование профессиональных сообществ, сообществ бизнес-партнеров и внутренних групп обучения, групп поиска и выявления знаний.

Третий тип процессов связан с саморазвитием системы управления знаниями, с формированием в ней творческих групп. Креативные группы являются основой процессов самоорганизации, поскольку объединяют сотрудников, имеющих наиболее развитые компетенции в работе со знаниями. Содействие со стороны руководства в становлении и функционировании таких групп выражается в выявлении или выборе координатора, в создании инфраструктуры сообщества (например, информационной среды взаимодействия: e-mail, интранет), в привлечении новых членов путем распространения информации об интересах, приоритетах и намечающихся действиях, во взаимодействии с членами команд, в оценке и признании результатов⁵.

Таким образом, используя технологии менеджмента знаний, организация в состоянии наилучшим образом и с минимальными временными затратами привести создаваемые региональные структуры к максимальным результатам путем регулярной передачи и обновления накопленных корпоративных знаний.

¹ *Погорелова Е.В.* Интеграционно-целевая методология управления знаниями. Самара, 2010.

² *Погорелова Е.В.* Концепция системы управления знаниями в организации // Экон. науки. 2011. □ 4 (77). С. 172-176.

³ *Погорелова Е.В.* Подход к управлению знаниями на основе самоорганизации // Креативная экономика. 2008. □ 11. С. 4-8.

⁴ *Погорелова Е.В.* Креативные команды в совершенствовании принятия управленческих решений на предприятиях // Креативная экономика. 2008. □ 4. С. 9-13.

⁵ Там же.

Поступила в редакцию 20.02.2013 г.