

Тема 8. Основы управления организационным знанием

- 8.1. Значение управления знанием в современной организации
- 8.2. Понятие и классификация организационного знания
- 8.3. Подходы к управлению знанием в организации
- 8.4. Состав и содержание этапов управления организационным знанием
- 8.5. Стратегии управления организационным знанием

8.1. Значение управления знанием в современной организации

К основным концепциям управления, поддерживающим современные тенденции развития бизнеса, можно отнести *управление знаниями (менеджмент знаний, или в английском варианте - Knowledge Management)* которое в ближайшее время станет ключевой технологией, определяющей парадигму менеджмента в целом.

Для того чтобы понять значимость управления знаниями в современном бизнесе рассмотрим его в контексте эволюции базовых концепций менеджмента. Необходимо отметить, что каждая новая концепция не отменяла, а дополняла предыдущие. При этом новые концепции как бы вели поиск «корней» успеха на все большей глубине (таблица 8.1). В настоящее время наиболее значимой и фундаментальной является *концепция «менеджмента знаний»*.

Таблица 8.1- Смена базовых концепций в управлении (стратегии достижения «успеха»)

Парадигма менеджмента	Комментарий
Финансово-ориентированный менеджмент	Мировой стандарт на протяжении двух столетий развития капитализма. Стал актуален для российских предприятий в период перехода к рыночной экономике, когда он пришел на смену чисто «производственным» задачам
Маркетинг-менеджмент	Пришел на смену предыдущей парадигме при переходе от «рынка производителя» к «рынку покупателя». Управление на основе «маркетинга», как определяющей идеологии.
Менеджмент качества (процессно-ориентированный менеджмент)	Предполагает выстраивание бизнеса, на основе идеологии качества организации и совершенствования процессов деятельности ориентированной на удовлетворение правильно идентифицированных (маркетинг) требований клиентов.
Менеджмент знаний	Тесно связан с концепцией «нематериальной экономики», «экономики знаний», которая лежит в основе оптимальной организации процессов компании.

Особенностью концепции менеджмента знаний является преимущественная ориентация на такие специфические ресурсы как производственные и управленческие знания. Именно знания позволяют организациям создать устойчивые конкурентные преимущества, которые невозможно или трудно скопировать.

Следует отметить, что важность для организации управления знаниями определяется уровнем ее управленческой зрелости и уровнем конкуренции на тех рынках, на которых она работает.

Так, для того чтобы показать место и значение знаний в управлении организацией, Даг Энгельбарт, который одним из первых начал разрабатывать системы «менеджмента знаний», предложил следующую классификацию уровней деятельности организации:

- *А - первичная деятельность.* К этому уровню относят: изготовление конкретных изделий (например, автомобилей), или сервис (например, медицинское обслуживание);
- *В - вторичная деятельность,* направленная на улучшение основной функции;
- *С - деятельность,* направленная на совершенствование функции В.

Для большинства отечественных организаций характерна деятельность группы А, и отсутствие достаточного интереса к вопросам управления организационным знанием. Подлинный интерес к управлению знаниями в нашей стране возникнет тогда, когда актуальными станут функции групп В и С.

Менеджмент знаний зародился в 1993 году, когда состоялась первая конференция в Бостоне, посвященная проблеме управления знаниями в компаниях и организациях. Развитие концепции управления знаниями связано с переходом наиболее развитых стран к постиндустриальному обществу. Экономическую основу этого общества составляет *экономика, основанная на знаниях*. Этот новый тип экономики отличается от предшествующих ему аграрного и индустриального укладов тем, что рост и развитие всей хозяйственной системы обеспечиваются внутренними, нематериальными факторами, важнейшими из которых выступают знания и человеческий капитал.

В настоящее время инвестиции в знания в развитых странах растут быстрее, чем в основные средства. На долю новых знаний, воплощаемых в технологиях, оборудовании и организации производства, в развитых странах приходится до 80–95% прироста валового внутреннего продукта. Объемы мировой торговли лицензиями на объекты интеллектуальной собственности ежегодно увеличиваются на 12% и превышают 500 млрд долл. США.

Основными объектами управления в менеджменте знаний являются:

- формализованные и неформализованные знания,
- связи этих знаний с процессами организации,
- работники организации, которые создают и используют эти знания и реализуют процессы, в которые они вовлечены.

Считается, что организации, осуществляющие свои бизнес-процессы на основе использования менеджмента знаний, станут лидерами на рынке XXI века. Конкурентные преимущества, которые дает управление знанием достигаются «переводом» знаний в ценные смысловые руководства к действию.

Проблемы развития управления организационным знанием в отечественных организациях:

- в отечественных организациях еще не сформировалось отношение к организационному знанию как к объекту управления и стратегическому активу;
- незавершенность формирования методологии управления организационным знанием;
- недостаточная восприимчивость отечественной управленческой практики к современным технологиям и концепциям менеджмента;
- недооценка стратегического подхода к управлению организациями и др.

Управление знаниями в организации позволит реализовать следующие цели:

- увеличение рыночной стоимости организации;
- развитие человеческого потенциала организации;
- сохранение и развитие знаний сотрудников;

- улучшение взаимодействия между подразделениями организации;
- улучшение производственных показателей;
- активизация инновационной деятельности;
- улучшение качества услуг и продукции;
- повышение конкурентоспособности организации;
- принятие более эффективных управленческих решений.

Таким образом, в современных экономических условиях конкурентные преимущества организаций все в большей степени зависят от умения получать знания и грамотно ими распоряжаться. Для этого необходимо определить, что такое организационные знания, каков состав и содержание этапов управления организационными знаниями, от чего зависит выбор стратегии управления организационными знаниями.

8.2. Понятие и классификация организационного знания

В настоящее время единое общепринятое определение организационного знания отсутствует. Это объясняется сложностью, кажущейся неопределенностью этого объекта управления, а также неосвязаемостью значительной части, составляющих его элементов.

Один из ведущих специалистов в области управления организационным знанием Дж. Стоунхаус [1, с.16] определяет *организационное знание как набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации.*

По мнению Уэнди Букович [2, с.3], организационные знания (интеллектуальный капитал) – это всё, что имеет стоимость для организации и заключено в работающих в ней людях или возникает из производственных процессов, систем или организационной культуры, включая знания и навыки конкретных людей, нормы, системы ценностей, базы данных, методологии, программное обеспечение, производственный опыт (ноу-хау), лицензии, бренды, торговые секреты и т.д.

Как видим, второе определение более развернуто характеризует организационное знание и, по нашему мнению, является более конструктивным с точки зрения определения целей, задач и функций управления организационным знанием.

Организационные знания накапливаются в течение всего времени существования организации и позволяют организации развивать способности к познанию, которые ведут к лучшему пониманию нюансов деятельности. Данный процесс можно назвать накоплением мудрости организации

Необходимо отметить, что организационное знание складывается и развивается на основе *индивидуальных знаний работников организации.*

Для более полного раскрытия сущности организационного знания, рассмотрим классификацию знаний. Структура организационного знания, может быть представлена по-разному, в зависимости от выбранных признаков классификации либо их комбинаций.

В литературе самым распространенным является деление знания на *явное* (explicit knowledge) и *неявное* (tacit knowledge).

Явное знание – это знание, содержание которого выражено чётко, детали которого могут быть записаны, сохранены и которыми люди могут свободно обмениваться.

Неявное (мысленное) знание не может быть чётко выражено индивидуумом, основано на индивидуальном опыте, что делает его трудным для записи и хранения.

Носителем и явного, и неявного знания может быть не только конкретная личность, но и организация. Оба вида знания возникают изначально как *индивидуальное знание*, но для

того, чтобы использоваться для существенного улучшения деятельности организации, они должны быть преобразованы в организационное знание.

К *неявным знаниям организации* могут быть отнесены уникальные бизнес-процессы, включающие: организационную структуру предприятия, культуру, системы стимулирования и непосредственно процессы производства. Неявные знания составляют 80% знаний организации, к ним относятся опыт, интуиция, умения, впечатления, мнения и др.

Ценность неявных знаний для организации тем выше, чем большее число людей сможет их воспринять. Классификация знаний на явные и неявные является важной для управления знаниями организации, так как для того чтобы управлять этими видами знаний, требуются различные методы. Для управления явными знаниями используются информационные системы, обучение, системы обмена информацией, и пр. Управление неявными знаниями предполагает использование систем наставничества, организационной культуры, создание и поддержку специальных стандартов, сообществ профессионалов. Передачу неявных знаний также можно осуществить, сначала преобразовав их в явные знания и затем, распространять. Однако при преобразовании некоторые неявные знания могут быть утеряны.

Однако отношение к явному и неявному знанию со стороны коммерческих организаций весьма неоднозначно. С одной стороны, многие организации стремятся перевести неявное знание в явное. Это позволяет не зависеть от отдельных личностей и зафиксировать значимые достижения. В то же время эти организации не заинтересованы в том, чтобы основные конкурентные преимущества перешли в форму, готовую для дублирования. Именно поэтому многие организации стараются сохранять некоторые из своих конкурентных преимуществ в тех формах, которые не поддаются дублированию (специфические тренинги, корпоративная культура, специальная система обслуживания и пр.).

По аналогии с явным и неявным знанием некоторые авторы выделяют *формальное* (формализованное) и *неформальное* (неформализованное) знание.

Важным для целей управления организационным знанием является деление его на *типичное* и *специальное*:

- *типичное знание* является результатом общей профессиональной подготовки, которая способствует повышению эффективности работы в равной степени во всех или многих организациях. Типичное знание необходимо для любого бизнеса, но маловероятно, чтобы на его основе возникло конкурентное преимущество конкретной организации;
- *специальное знание* формируется на основе особой профессиональной подготовки работников, которая обеспечивает повышение эффективности в конкретной организации. Специфическое знание является наиболее вероятным источником конкурентного преимущества и основой отличительных способностей организации. Например, специфическое знание фирмы Porsche относительно дизайна и конструктивных особенностей своих автомобилей является основой ее конкурентных преимуществ.

8.3. Подходы к управлению знаниями в организации

Выделяют два основных подхода к управлению знаниями в организациях.

Первый подход: *персонализирующий или интуитивистский подход.* Знание содержится в людях и главное, чтобы носители знания (эксперты) его хранили и им делились. Организация должна знать таких «экспертов», всячески поощрять их. В соответствии с этим подходом, главное в менеджменте знаний - это сотрудники, их

мотивация, связи, организационная культура, а технологии - это просто инфраструктура. Нет смысла разрабатывать технологию, пока нет соответствующей организационной культуры. Сторонники этого подхода считают, что при его использовании значительно больше шансов уловить скрытые знания сотрудников (например, их мнения по каким-то производственным вопросам, личные взаимоотношения с клиентами), которых, как уже отмечалось выше, в каждой организации примерно в четыре раза больше, чем знаний, которые можно преобразовать в документы. Подход подразумевает непосредственное общение сотрудников и передачу знаний на собраниях, тренингах, мероприятиях типа team building. Кроме того в организации создаются условия для того, чтобы сотрудники-лидеры в какой-то области могли делиться опытом с остальными (например, наставничество) и т. д. Таким образом, основная задача управления знаниями — выявление, сохранение и эффективное использование знаний сотрудников.

Второй подход: информационный (технологический) предполагает, что управление знаниями - это, прежде всего, проблема информационных технологий. Необходимо создавать компьютерные сети и использовать программное обеспечение. Если организация строит компьютерные сети, формирует средства коммуникаций, обеспечивающие сотрудничество в группах, - люди будут более охотно делиться информацией и знаниями. Система, которая способна предоставить точный ответ на запрос, - это и есть система управления знаниями. В организации должно существовать единое информационное пространство. Для каждого менеджера определяется круг потребностей, права доступа и параметры поиска информации внутри этого пространства.

Следование какому-либо из этих подходов, может принести определенные плоды организации, но не позволит сделать знания основным фактором, создающим стоимость, и ключевым ресурсом организации. Необходима интеграция предложенных подходов и учет всех граней управления знаниями.

8.4. Состав и содержание этапов управления организационным знанием

Управление знаниями представляет собой процесс, связанный с выявлением, приобретением, распространением, использованием и обменом знаниями, которые необходимы для обеспечения конкурентоспособности организации и получения прибыли.

Неразвитость менеджмента знаний приводит к тому, что:

- работники организаций тратят слишком много времени на поиск новой информации;
- опыт ведущих и наиболее квалифицированных сотрудников используется только ими самими;
- дорогостоящие ошибки повторяются из-за недостаточной информированности и игнорирования предыдущего опыта;
- ценная информация захоронена в огромном количестве документов и данных, доступ к которым затруднён;
- люди обладают знаниями, но не распространяют их в коллективе.

Перейдём к рассмотрению состава и содержания этапов управления знаниями. В литературе существуют различные варианты состава этапов управления организационными знаниями. Представим состав этапов управления организационным знанием в соответствии с подходом У.Букович и Р.Уилльямс [2]. Преимуществом подхода указанных авторов является: во-первых, более полный состав этапов управления

организационным знанием, и, во-вторых, выделение тактического и стратегического аспектов в этом процессе (см. рисунок 8.1).



Рисунок 8.1 – Этапы управления организационным знанием

Рассмотрим содержание этапов управления организационным знанием.

Первый этап: получение информации. Данный этап подразумевает выявление информационных источников, получение нужной информации из них, изучение, структурирование. На данном этапе работники должны определить потребность в информации, при этом они должны понимать сами и уметь разъяснить другим, для чего им нужна информация и как она будет использована.

В рамках организации источниками информации и знаний могут быть:

- сотрудники организации;
- организация. В ее пределах формируются так называемые организационные знания, которые охватывают как индивидуальную, так и коллективную часть знаний. Естественно, организационные знания превышают сумму индивидуальных баз знаний и создают определенную внутрифирменную философию, политику и концепцию организации, на которые и ориентируется персонал в своей работе;
- компьютерные системы, которые могут получать, хранить, использовать знания, а также обеспечивать эффективную коммуникацию.

Второй этап: использование знаний. После того как информация была найдена и «взята», работники организации должны суметь достаточно быстро применить ее для решения конкретной проблемы.

Способность организации эффективно преобразовывать знания в нечто полезное определяется ее возможностями выполнять определенные установки и решать конкретные задачи. На этапе «использования» полученной информации главным становится понятие «нововведения». Работникам необходимо уметь преобразовывать имеющуюся информацию в инновационные решения. Организация должна способствовать раскрытию творческого потенциала работников и поиску ими совершенно новых идей.

Третий этап: обучение. Обучение – это постоянный и непрерывный процесс, нацеленный на приобретение новых навыков и знаний. Оно может быть результатом практического опыта, деятельности, изучения, анализа, размышлений, экспериментирования, преподавания или тренировки. Обучение - это такая деятельность, которая является основой будущего роста, поскольку позволяет предвидеть и реализовать новые рыночные возможности.

Организационное обучение может быть разделено на две отличные друг от друга, но связанные между собой части цикла обучения: индивидуальное обучение и организационное обучение, при этом каждая из них находится в зависимости от другой - без индивидуального обучения нет и организационного.

Индивидуальное обучение строится на основе любознательности, разрешении проблем, готовности рискнуть, оспаривании существующего поведения и понимании того, как следует строить новое знание и использовать существующее.

Организационное обучение, как и индивидуальное, связано с созданием нового и использованием уже имеющегося знания. Оно, кроме того, связано с сохранением, распределением, передачей и координацией знаний.

Четвертый этап: распространение знаний (сотрудничество, участие, взаимодействие). На данном этапе решается проблема обмена и распределения знаний и опыта между работниками. Ведь зачастую, люди не хотят делиться имеющимися знаниями и опытом, боясь утратить своё конкурентное преимущество, уважение, определённое влияние, а иногда и рабочее место. Здесь важно убедить работников в том, что обмен знаниями принесёт пользу, как организации, так и лично им.

Для того чтобы убедить сотрудников обмениваться знаниями, организация должна *создать культуру знаний, посредством выполнения следующих условий: мотивации, поддержки и доверия.*

Пятый этап: оценка знаний. Проведение оценки предполагает, что организация определяет необходимые для выполнения ее задач знания, а также оценивает свой интеллектуальный капитал с точки зрения требований, которые будут предъявлены к знаниям в будущем. Одной из задач, стоящих перед организацией в этой связи, является разработка системы показателей, которая позволяет оценить, насколько растёт база знаний организации и ее доходы от инвестиций в интеллектуальный капитал.

Здесь необходимо различать понятия «измерение» и «оценка стоимости». «Измерение» - часть процесса мониторинга деятельности, используется для описания положения, в котором находится организация в определённый момент времени путем соотнесения количества использованных ресурсов и произведенной продукции.

«Оценка стоимости» - это определение размера ожидаемого потока наличных средств от актива или группы активов, которые существуют в данный момент или, как ожидается, будут существовать с некоторой степенью вероятности. Количественное измерение успешно применяется для того, чтобы понять, что происходит в организации, а также для определения связи между операционной деятельностью и такими показателями, как эффективность и производительность.

Для развития управления знаниями необходимо применять как измерение, так и оценку стоимости.

Измерители, применяемые на данный момент в области управления знаниями, пытаются воспроизвести картину того, как организация создает, пополняет и использует и поддерживает свою базу знаний. В этой области выделяют следующие показатели: процент от продаж нового продукта, число лиц с высшим образованием, время на рынке, текучесть кадров; доход на одного работника, доля новых работников, доля лояльных

клиентов, число генерируемых идей. Также кроме представленных количественных показателей выделяют и качественные, например показатели удовлетворённости работников и клиентов.

Шестой этап: создание и поддержание знания. Создание и поддержание знаний, в организации предполагает:

- распределение ресурсов в организации должно осуществляться таким образом, чтобы пополнять и создавать знания: на создание информационно-технологической инфраструктуры (что позволит собирать, хранить и делиться знаниями); на ввод в штат работников, которые будут осуществлять практику управления знаниями, и отвечать за некоторые направления деятельности, связанные с данным управлением;
- формирование взаимоотношений, способствующих достижению целей организации в управлении знаниями через: пропагандирование сотрудничества между подразделениями; развитие сотрудничества с другими организациями (привлечение клиентов и поставщиков к обмену идеями и сотрудничеству в создании новых товаров и услуг); сохранение ценных сотрудников; поддержание прочных и уникальных связей между организацией и её членами;
- учёт интересов работников не связанных с их каждодневной работой (поскольку именно они могут принести организации прибыль, в результате полезных знаний);
- использование знаний для укрепления взаимоотношений с клиентами (для анализа их предпочтений и создания с ними долгосрочных связей);
- деление организации на подразделения, чтобы по-новому взглянуть на каждое из них и выявить их потенциал для создания знаний.

Седьмой этап: ликвидирование. Знания, которые не служат никакой настоящей или будущей цели, необходимо ликвидировать, чтобы высвободить ресурсы для решения других задач.

Традиционные решения, касающиеся ликвидации знаний, включают:

- продажу, лицензирование или передачу патента на безвозмездной основе;
- прекращение деятельности, не вписывающейся в общую организационную структуру;
- завершение программы обучения;
- переквалификацию, перемещение или увольнение людей с устаревшими или неподходящими навыками;
- замену или модернизацию систем информационных технологий;
- расторжение партнерских отношений, альянсов и контрактов.

Ликвидация существующих знаний в большинстве случаев связана с факторами внешней среды организации. В результате ликвидация устаревших знаний чаще осуществляется во время кризиса, чем в период нормального функционирования предприятия.

Итак, выполнение всех вышерассмотренных процессов в совокупности позволит организации осуществлять эффективное управление знаниями.

8.5. Стратегии управления организационным знанием

Управление знаниями получило широкое распространение в бизнес-практике. В настоящее время более 80% крупнейших корпораций мира внедрило у себя те или иные инициативы по управлению знаниями. В глобальных корпорациях задействованы разнообразные формы групповой работы, направленной на создание и распространение знаний. По данным *Journal of*

International Marketing, затраты на управление знаниями в 2003 г. составили примерно 12 млрд долл. США.

Большинство организаций стремится управлять знаниями по той причине, что это важный путь для инновационного развития и достижения конкурентных преимуществ. Управление знаниями в организациях позволяет решать две главные задачи: *тактическую* — повседневное использование знаний в ответ на требования или возможности рынка; *стратегическую* - разработка стратегии формирования человеческого капитала, отвечающего долгосрочным целям корпорации.

Тактическая задача состоит в разработке и применении процессов управления знаниями, определении их этапов и содержания, а также установлении ответственности за своевременное получение, обновление, распространение знаний и обучение работников с целью использования знаний при решении стоящих перед ними задач.

Стратегическая задача вытекает из принципиальной установки на то, что ключевым фактором успеха в долгосрочной перспективе становится *интеллектуальный капитал*, центральная роль в котором принадлежит *человеческой составляющей*. Поэтому в долгосрочных планах по управлению знаниями, тесно увязанных с миссией и целями организации, предусматривается комплекс действий по формированию инновационной системы, основу которой составляют инфраструктура знаний, обучение персонала и финансирование инициатив и проектов по знаниям.

В связи с этим практический интерес представляют подходы к стратегии управления знаниями, применяемые различными организациями. Исследования, проведенные Американским центром производительности и качества, позволили выделить шесть стратегий управления знаниями, используемых компаниями в настоящее время [3].

Стратегия управления знаниями как бизнес-стратегия. Используется организациями, где понимают, что управление знаниями и их распространение являются решающими для их способности конкурировать и расти. Эти организации часто рассматривают знания как продукт, а управление знаниями - как фактор, который оказывает значительное позитивное влияние на прибыльность организации. Один из примеров - консалтинг.

Стратегия передачи (трансферта) знаний и лучшей практики. Это наиболее распространенная стратегия. Она фокусируется на систематических подходах к повторному использованию знаний и трансферте лучшей практики с целью использования этого знания для совершенствования операций, продукции или услуг. Обмен неявным и явным знанием позволяет организации функционировать более эффективно и экономично.

Стратегия знаний, ориентированных на потребителя. Эта стратегия фокусируется на приобретении знаний о потребителях; на развитии и трансферте знаний и понимании потребностей клиентов, предпочтениях в бизнесах, которые увеличивают рост; на использовании знаний организации для решения проблем потребителей.

Стратегия персональной ответственности за активы знаний. Организации, выбравшие эту стратегию, считают, что люди обладают знаниями, их надо поддерживать и возлагать на них ответственность за идентификацию, поддержание и расширение их собственных знаний. От них также ожидают понимания необходимости роста активов знаний и обмена ими. Эти организации понимают, что их работники — наиболее ценный актив, и имеют потребность в использовании знаний работников — и персональных, и коллективных — для пользы организации и потребителей. У них есть тенденция к созданию команд и сообществ практиков, ответственных за состояние организационного знания.

Стратегия менеджмента интеллектуальных активов. Основное внимание на уровне организации уделяется управлению интеллектуальными активами типа патентов, технологий, операционной и управленческой практики, отношениям с клиентами,

организационным соглашениям и другим структурным активам знаний. Эффективное использование этих ценных активов может помочь организации увеличить ее конкурентные преимущества.

Стратегия инноваций и создания знаний. Это упор на инновации и создание нового знания путем проведения исследований и развития. Создание уникального знания и опыта повышает конкурентную ценность организации.

Как правило, организации используют не одну, а несколько стратегий управления знаниями, выделяя из их состава приоритетную. Само разнообразие используемых стратегических подходов к управлению знаниями в организациях свидетельствует о больших возможностях, которые содержатся в знаниях, составляющих основу инновационной деятельности.

Литература

1. Стоунхаус, Дж. Управление организационным знанием [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/02.shtml> 10.04.2011. Дата доступа: 10.04.2011.
2. Управление знаниями: руководство к действию / У.Букович, Р.Уилльямс; пер. с англ.- М.: ИНФРА-М.- 2002.- XIV.- 504 с.
3. Мильнер, Б.З. Управление знаниями в корпорациях / Б.З. Мильнер, П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блинникова / Под ред. Б.З. Мильнера.- М.: издательство «Дело», 2006.- 304 с.
4. Гапоненко, А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.