

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ ИНСТИТУТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Статья посвящена разработке алгоритма формирования институтов управления знаниями как инновационного процесса. Рассматриваются процессы создания и использования системы управления знаниями или формализованных институтов управления знаниями. Анализируются существующие алгоритмы создания институтов управления знаниями. Предлагаемый в работе алгоритм показывает как поэтапно внедрить на предприятии систему управления знаниями.

За последние десятилетия в деятельности бизнес-сообществ произошли колоссальные изменения. Они были обусловлены появлением новых технологий, которые открыли мировые рынки для многих компаний и генерировали огромное количество данных, требующих сортировки, переработки в информацию или сохранения, использования в качестве знаний.

В настоящее время в мировой экономике успешность бизнеса определяется прежде всего нематериальными факторами, которые принято обозначать термином «знания». Раньше стоимость компании определялась исходя из стоимости ее финансового, основного капитала и других материальных активов, то сейчас в новой постиндустриальной эпохе главным источником богатства становятся систематизированные и уникальные знания. Знания – единственный вид ресурса, существенно отличающий один вид бизнеса от другого, ресурс, который не поддается быстрому воспроизводству конкурентами, что позволяет компаниям, умеющим им управлять, получать уникальные и устойчивые преимущества: от более быстрого реагирования на изменения рынка до внедрения активной инновационной деятельности.

Управление знаниями становится темой, обсуждаемой специалистами всех уровней управления. Способность эффективно использовать и развивать знания, воплощать их в новые изделия и услуги превращается в важнейший фактор не только явного конкурентного преимущества, но зачастую и выживания в условиях общества знаний.

Поскольку знания – это богатство фирмы, а умение управлять ими становится явным конкурентным преимуществом, то фирмам необходимо в скорейшем порядке вводить управление знаниями. *Целью настоящей работы* является разработка алгоритма формирования институтов управления знаниями как инновационного процесса.

Что такое управление знаниями, и с какими видами деятельности его связывают?

К. Черников опирается на определение, данное в 1996 г. «Американским советом продуктивности и качества», которым к управлению знаниями относятся следующие виды деятельности:

- выработка общей стратегии бизнеса;
- распространение передового опыта;
- обучение персонала;
- получение знаний о клиентах;
- управление интеллектуальными ресурсами;
- инновации.

Стоунхаус связывает понятие управление знаниями с рядом процессов:

- генерирование знаний – обучение сотрудников индивидуально и коллектива организации в целом;
- формализация знаний – разработка правил, принципов, методов;
- хранение знаний – определение подходящего способа хранения, который допускает в последующем внедрение знаний внутри фирмы;

- диффузия знаний – распространение знаний внутри организации и ограничение этого процесса за пределами предприятия;
- координация и контроль знаний – важно удостовериться в том, что организационные знания созвучно применяются и противоречат друг другу¹.

Итак, мы перечислили некоторые аспекты, с которыми управление знаниями тесно связано. Мы не будем опровергать их правильность, но, на наш взгляд, они не отражают всю полноту системы управления знаниями и представлены не в том порядке, в котором важно работать со знаниями.

Наше исследование направлено на изучение процессов создания и использования системы управления знаниями или формализованных институтов управления знаниями. Управление знаниями основывается на ряде организационных норм работы со знаниями (институты получения, хранения, распространения и эффективного использования знаний). Предприятиям выгодно внедрять у себя формализованные институты управления знаниями, создавать нормы управления знаниями и строить отношения между сотрудниками с помощью этих норм.

Цель внутрифирменных институтов управления знаниями – объединить знания, накопленные предприятием, со знаниями заказчика и использовать их для решения задач предприятия. Быстрый доступ к необходимым знаниям играет первостепенную роль, поскольку позволяет значительно повысить качество деловых процессов. Целенаправленное использование знаний высвобождает огромный потенциал экономии и роста, который не может быть реализован с помощью традиционных концепций реорганизации и модернизации.

Итак, мы выяснили, что компаниям выгодно использовать институт управления знаниями. Но как же создать подобный институт в рамках конкретного предприятия и как заставить его действовать.

В отечественной и зарубежной литературе представлено немало моделей по орга-

низации процесса управления знаниями. Но мы не нашли четкого алгоритма внедрения системы управления знаниями в компанию. Так, например, М Мариничева предлагает использовать 4 этапа: подготовительный, оценочный, этап анализа ситуации и разработки стратегии, внедренческий этап². Указанных этапов слишком мало, тут не хватает этапа, когда подводятся результаты и корректируется дальнейшая деятельность. Но этот подход достаточно интересен и мы используем его в нашем исследовании. Профессор Б.З. Мильнер предлагает 8 этапов приобретения и усвоения знаний, в его последовательности этап создания знаний идет после этапов распространения и применения знаний³. На наш взгляд, создание знаний должно быть первым этапом процесса управления ими. В нашем подходе управление знаниями непосредственно состоит из трех последовательных норм организации работы со знаниями: создание знаний, их распространение и использование.

Далее мы поэтапно разберем весь процесс внедрения в компанию норм по организации управления знаниями (институтов управления знаниями). К данному процессу применим классический набор этапов: планирование, организация, стимулирование и контроль (рис. 1). Но каждый из указанных этапов можно разделить на свои подэтапы.

1. Планирование

Институт формирования проблемы.

Любой проект, связанный с управлением знаниями, стоит начинать с объяснения сотрудникам того, зачем он нужен и какую пользу принесет. Сначала определяются ключевые сотрудники, которые реально заинтересованы в поддержании проекта. Они формируют сообщество, создают пока еще неформальный институт управления знаниями для продвижения идеи управления знаниями в компании. Иногда на начальном этапе разрабатывается и вводится «пилотный проект», в тех отделах, где можно полу-

¹ Стоунхаус Д. Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 1.

² Мариничева М. Управление знаниями: этапы внедрения / Электронный ресурс. – <http://www.kmclub.ru/public/read/?np=9#5.html>

³ Мильнер Б.З. Управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2003.

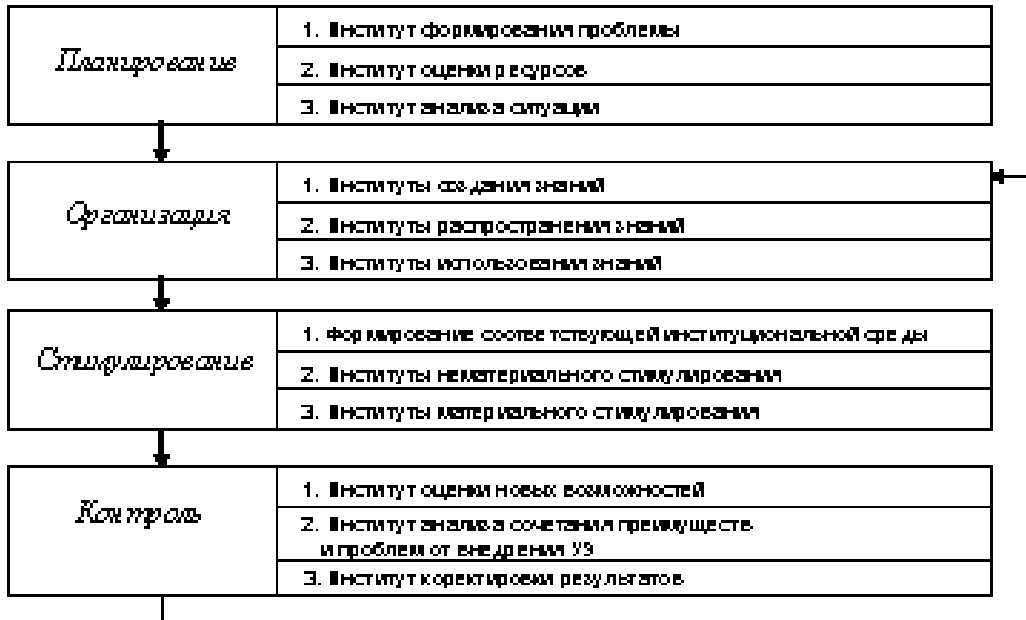


Рис. 1. Алгоритм создания институтов управления знаниями

чить максимальный эффект при минимуме затрат.

Институт оценки ресурсов информации и знаний и их соответствия реальным потребностям сотрудников. Эта оценка проводится с помощью вопросников, специально разработанных под цели проекта. Например, аудирование производят для того, чтобы определить, соответствуют ли внешние источники информации реальным потребностям, насколько эффективно используются знания сотрудников, как осуществляется управление знаниями о клиентах.

Институт анализа ситуации. Тут проводится анализ полученных ответов, разрабатываются стратегия и тактика внедрения и использования институтов управления знаниями в компании; политика функционирования институтов управления знаниями, в ней определяются основные механизмы действия программы: какие именно знания важны для компании, что с ними следует делать, как оценивается эффективность обмена знаниями, каковы новые должностные обязанности в отношении управления знаниями и т. д.

2. Организация

На втором этапе намеченные планы осуществляются: внедряются технологические решения, вводится в действие политика управления знаниями. Тут создаются новые институты в рамках компании – институты создания, распространения и использования знаний. Формируются навыки сотрудников по приобретению и созданию знаний (обучение, проектирование исследований), навыки организации знаний (распространение, структурирование) и навыки приложения знаний (использование).

Современный исследователь имеет уже некоторые сведения о положении знаний внутри фирмы, об их создании, распространении и использовании. Но по своей сути все функции знаний, методы их использования являются некоторыми внутрифирменными нормами деятельности, связанной со знаниями, нормами их выявления и создания, хранения и обмена, нормами их эффективного использования. Это три группы (классификация приведена на рис. 2), полностью

⁴ Попов Е.В., Власов М.В, Гурина К.О. Институциональные аспекты управления знаниями // Вестник челябинского государственного университета. 2007. № 10.

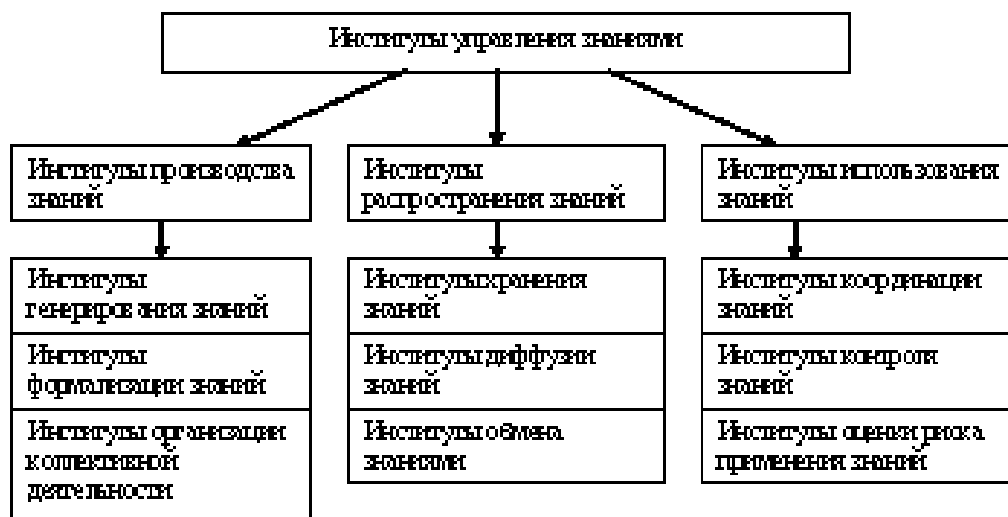


Рис. 2. Классификация институтов управления знаниями

характеризующие работу компании и ее сотрудников со знаниями, а также жизненный цикл знаний внутри компании⁴.

Институты создания знаний. Мы умышленно не говорим об институтах приобретения знаний, поскольку знания не возможно получить извне, их может только создать сам сотрудник, пропустив через себя определенную информацию. На данном этапе разрабатываются нормы приобретения и обработки информации, нормы формализации знаний. Успех этого *процесса* зависит прежде всего от качества источников.

Первый источник — сотрудники компании. Тут имеет значение стремление сотрудников к *развитию* и самосовершенствованию, а также поддержка этих стремлений менеджментом компании. Второй источник знаний — сама компания. В ее пределах формируются организационные знания — база, которая охватывает и индивидуальную, и коллективную часть знаний. Организационные знания превышают сумму индивидуальных знаний и создают определенную внутрифирменную философию, политику и концепцию компании. Еще один источник

знаний — компьютерные *системы*, которые могут получать, хранить, использовать знания, а также обеспечивать эффективную коммуникацию⁵.

Институты распространения знаний формируются для сокращения дефицита знаний. Они предназначены для поиска необходимых знаний, обеспечения быстрого доступа сотрудников к знаниям и их взаимодействия с целью обмена опытом. На данном этапе важно четко обозначить процедуру хранения знаний и их классификации, чтобы каждый сотрудник мог легко найти нужные ему знания для более качественного и быстрого выполнения своей работы. Но данный этап не заключается в решении исключительно технологических проблем, важно организовать в компании отношения доверия и сотрудничества, что побудило бы сотрудников к обмену знаниями.

Авторы статьи на базе Института экономики УрО РАН в 2006 г. проводили исследование предприятий Уральского региона. В ходе этого исследования было решено проверить, что и каким образом влияет на эффективность института обмена знаниями на предприятиях. Предприятиям было предложено оценить по пятибалльной шкале семь факторов, которые, на наш взгляд, отрицательно сказываются на эффективности системы обмена знаниями внутри предприятия. Результаты представлены на рис. 3.

⁴ Система управления знаниями / Электронный ресурс. - <http://www.md-management.ru/articles/html/article32571.html>

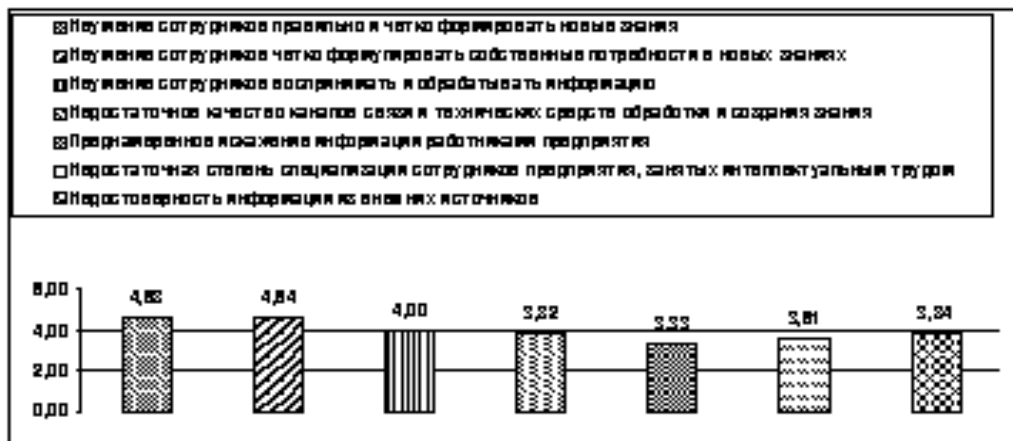


Рис. 3. Факторы, оказывающие влияние на неэффективность системы обмена знаниями внутри предприятия

Институты использования знаний предназначены для создания условий активного применения знаний при осуществлении заданий, решении проблем, принятии решений и поиске идей. В идеальной ситуации каждый сотрудник компании использует имеющиеся в ней знания в своей повседневной работе.

Основная цель – увеличение эффективности использования всех имеющихся ресурсов организации, получение лучших и более быстрых инноваций, совершенствование обслуживания клиентов, снижение потерь от неиспользуемых интеллектуальных активов, а главное создание и использование долгосрочных конкурентных преимуществ.

3. Стимулирование

Формирование соответствующей институциональной среды. Мы рассматривали идеальную ситуацию, а таких в реальной жизни мало. Как побудить сотрудников компании обмениваться знаниями? Создание и использование знаний не дает таких вопросов, поскольку сотрудники, как правило, создают и используют знания ради собственной необходимости.

Для распространения знаний недостаточно регулярно проводить собрания или отправлять сотрудников на курсы по обмену опытом. Необходимо создать условия, в ко-

торых люди поймут, хорошо ли знают их коллеги свой предмет и желают ли поделиться своими знаниями. Хотя доверие рождается в результате личного общения, руководители могут сыграть существенную роль в создании условий, в которых развивается и укрепляется доверие.

Институты нематериального/материального стимулирования. Часто сотрудники считают, что, отдавая знания, они теряют собственные конкурентные преимущества. Но можно ли отдать знания? В строгом смысле – нельзя. Знаниями можно только *поделиться*, поскольку знания – это пропущенная сквозь весь свой личный опыт информация.

Как правило, у сотрудников возникает желание «поделиться» знаниями при следующих условиях: если им это нужно для успешной работы («производственная необходимость»), если это важно для личного роста (уважение коллег и т. д.) или если они заинтересованы материально. Тут важно учесть все три условия и работать над каждым из них. В крупных корпорациях сотрудник охотно делится своими знаниями, потому что взамен он получает: авторитет, самореализацию, подтверждение значимости – своей и своего дела; деловые контакты и пр. Этот список не исчерпывает всего, что получает человек, но он действительно показывает, что сотрудник может получить от

распространения своих знаний и какие выгоды ему приносит обмен знаниями.

4. Контроль

Институт оценки новых возможностей.

Тут проводится оценка эффективности функционирования внедренных институтов. Можно ли измерить эффективность управления знаниями? Как правило, респонденты отмечают более эффективное принятие решений, улучшение качества обслуживания клиентов и т. д.

Управление знаниями, как правило, приводит к более эффективному использованию рабочего времени, сокращению затрат, оно обеспечивает постоянный доступ к нужным знаниям – сотрудники не тратят время на «изобретение колеса». Структурирование знаний позволяет быстрее и эффективнее принимать решения. Сохранение и использование прошлого опыта сотрудников способствует получению конкурентных преимуществ.

Оценить, насколько компании выгодно управлять знаниями, действительно непросто, но вполне возможно, если определены цели управления знаниями в конкретной компании.

Институт анализа преимуществ и проблем от внедрения институтов управления знаниями. Этот анализ схож с анализом на подготовительном этапе. Тут проводится

анализ достигнутых результатов, выявляются причины и последствия неудач, определяются пути для дальнейшего движения.

Институт корректировки результатов. Тут после анализа и оценки эффективности функционирования институтов управления знаниями необходимо ответить на вопрос, насколько компания усовершенствовалась в процессах решения проблем, достижения собственных целей, сокращения временных и материальных ресурсов. А далее следует доведение системы управления знаниями до идеального состояния.

В результате проведенного исследования был сформулирован алгоритм формирования институтов управления знаниями на предприятии. Алгоритм показывает, как поэтапно внедрить систему управления знаниями.

Как правило, управление знаниями позволяет компании снижать материальные, ресурсные и временные издержки, эффективнее взаимодействовать с клиентами и конкурентами, повышать работоспособность сотрудников, что приводит к получению дополнительных прибылей и устойчивых конкурентных преимуществ, к росту эффективности функционирования компании на рынке.