

## ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

М.В. Климович

*Научный руководитель – Г.О. Фангманн*

Технологические и социальные изменения, произошедшие в развитых странах в XX в., определили становление нового этапа экономического развития — «экономики знаний», или новой экономики, что, в свою очередь, обусловило изменения и в менеджменте организаций – его идеях, принципах, теории и практике. Наряду с традиционными методами управления материальными активами сегодня выделяют так же и новые методы управления, одним из которых является метод управления знаниями. Для решения задач управления знаниями в организации менеджерами предпринимаются соответствующие действия, которые получили название процессов управления знаниями.

Под *процессами управления знаниями* понимают целенаправленную деятельность, обеспечивающую компании возможность создавать, распространять и использовать знания для повышения конкурентоспособности бизнеса [1, с. 445]. Однако единого представления о составе процессов управления знаниями среди западных и отечественных исследователей на сегодняшний день нет. Одни авторы выделяют в управлении знаниями три-четыре крупных процесса (создание, хранение, передачу и использование знаний), другие делят этот процесс на более «мелкие» этапы. Так, У. Букович и Р. Уильямс выделяют две группы процессов:

а) *тактические*, к которым авторы относят поиск знаний, их использование, обучение (как сотрудников, так и организации в целом) и распространение знаний;

б) *стратегические*, в число которых попадают оценка знаний, создание и поддержание интеллектуального капитала, а также так называемый отказ от тех знаниевых активов, которые больше не приносят прибыли (демонтаж знаниевых активов).

Б.З. Мильнер, в свою очередь, предлагает выделять не две группы, а два уровня процессов [2, с. 92]:

а) *основные (горизонтальные)*, в число которых входят:

- 1) создание (или формирование) знаний;
- 2) распространение и обмен знаний;
- 3) их использование.

б) *вспомогательные (вертикальные)*, к которым относятся:

- 1) накопление (хранение) знаний;
- 2) развитие знаний;
- 3) защита знаний;
- 4) аудит знаний;
- 5) оценка знаний;
- 6) контроль.

А.И. Уринцов рассматривает задачи, связанные с формализованными знаниями, отдельно от задач, затрагивающих неформализованные знания [3, с. 80]. А.Л. Гапоненко выделяет семь так называемых базовых стратегий реализации управления знаниями, и рассматривает отдельно элементы каждой из них [4, с. 35].

Систематизируя большинство зарубежных и отечественных классификаций, можно выделить следующие четыре ключевых процесса (или элемента системы) управления знаниями:

- 1) создание и приобретение (сбор) организационных знаний (*knowledge creation and capture*);
- 2) совместное использование и преумножение знаний (*knowledge sharing and enrichment*);
- 3) хранение, поиск и выдача информации (*information storage and retrieval*);
- 4) распределение знаний (*knowledge dissemination*).

Для каждого из процессов характерны свои, специфические вспомогательные процессы и методы.

Взаимодействие между людьми само по себе порождает знание, поэтому знание непрерывно создается внутри любой группы, в том числе организации; сбор создаваемого знания – одна из главных целей управления знаниями, требующая специфических видов деятельности и инициатив.

Б.З. Мильнер выделяет следующие подэтапы процесса формирования знаний:

- На стадии *идентификации (определения)* необходимо установить, какие основные знания имеют решающее значение для реализации стратегии и успеха компании (например, каждой организации необходимы точные знания о запросах и ожиданиях потребителей, конкурентах, поставщиках, о продукции и услугах, финансах, технологиях, работниках, и др.).
- После этого можно принимать решение об источниках *приобретения* знаний. В задачи управления на этом этапе входит выбор внешних и внутренних источников знаний, отбор и аккумуляция значимых сведений, получение новых знаний. На этой же стадии осуществляется оценка полезности знаний и их фильтрация.
- В процессе *накопления* знаний главной целью является создание корпоративной памяти, существующей в разных формах: в человеческой памяти, на бумажных носителях и в электронном виде. Требуется решить вопрос о том, какие виды интеллектуальных ресурсов необходимо представлять в явном систематизированном и кодифицированном виде, как извлечь знания, которыми обладают сотрудники компании, и сделать их понятными и доступными для других.
- Процесс *развития* знаний предполагает выявление новых знаний и пополнение корпоративной памяти. Б.З. Мильнер отмечает, что именно на этом подэтапе одной из задач является получение неявно выраженных знаний и превращение их в документальные, формальные знания. К способам развития знаний и мастерства относятся наблюдение за клиентами, обратная связь с потребителями и ее анализ, обучение сотрудников вне организации, разработка и предоставление обучающих программ внутри организации, и др.

Следующим элементом (или процессом) управления знаниями в организации является регулирование их использования, а также неразрывно связанный с ним процесс преумножения организационного знания. Ф.А. Уриарте-мл. считает этот «двойной» процесс наиболее важным среди вышперечисленных четырех, поскольку именно в процессе совместного использования обычно происходит обогащение и преумножение знаниевого актива [5, с. 51]. Отечественные практики менеджмента также считают, что сохранение и преумножение знаний – это ключевая функция любой организации, созданной для длительного и эффективного существования.

По данным, приведенным Б.З. Мильнером, средняя продолжительность жизни большинства компаний от создания до закрытия составляет менее 40 лет [1, с. 382]. Анализ этой тенденции позволил сделать вывод о том, что значительная часть корпораций преждевременно «погибает» из-за неспособности обучаться. Компании оказываются неспособными адаптироваться и развиваться в условиях изменения внешней среды.

Изучение корпоративной продолжительности жизни позволило выделить общие характеристики компаний с долгосрочной деятельностью. Б.З. Мильнер приводит четыре такие общие черты:

- а) чуткое отношение к внешней среде и потенциальным изменениям в ней, что определяет способности компании к обучению;
- б) высокая степень сплоченности и идентичности культуры организации;
- в) толерантность к новым или противоположным идеям или видам деятельности (что часто ведет к децентрализации), обеспечивающая открытость к обучению;
- г) консервативное финансирование как сдерживающий фактор рискованных инвестиций компании [2, с. 243-244].

Как видно из этих данных, успешная деятельность компании тесно связана с организационной способностью обучаться и эффективно управлять своим развитием.

Под совместным использованием знания в данной статье понимается передача знаний или обмен ими. Этот процесс может происходить в трех направлениях:

- а) от организации к работникам;
- б) между работниками;
- в) за пределами организации.

Наиболее трудная задача организационного обучения состоит в том, чтобы воспитать организации культуру, благодаря которой каждый работник был бы способен проявлять инициативу, делиться с другими информацией или опытом. Управление знаниями также должно акцентировать внимание на общедоступности знаний.

Накопление и сосредоточение в организации знаний и информации образует корпоративную память. Именно ее создание является конечной целью документирования интеллектуального капитала, и каждой организации необходимо стремиться к скорейшему переводу неявных знаний в явную форму. В корпоративной памяти необходимо сохранять любое знание или информацию, содействующие успеху в работе предприятия: это знания о продукции, производственных процессах, клиентах, потребностях рынка, финансовых результатах, практическом опыте, стратегических планах и целях и др.

Среди известных технологий, позволяющих передавать и аккумулировать знания, можно выделить:

- а) традиционные системы автоматизации и информационно-поисковые системы;
- б) электронную почту, корпоративные сети и Интернет-сервисы;
- в) базы и хранилища данных;
- г) системы электронного документооборота;
- д) специализированные программы обработки данных (например, статистического анализа);
- е) экспертные системы и базы знаний.

У. Букович и Р. Уильямс обращают особое внимание на важность правильного направления информационных запросов при поиске нужной информации и разработки правил составления таких запросов. Предлагаемый ими алгоритм действий для сотрудников включает следующие этапы:

- а) прежде, чем обращаться к кому-либо за информацией, следует начать с активного ее поиска (звонок в справочную службу, поиск в корпоративной сети);
- б) при обращении за информацией к кому-либо следует всегда сообщать о специалистах, к которым вы обращались с тем же запросом ранее;
- в) важно сообщать о тех данных, которые уже собраны;

г) убедиться в том, что информация, за которой вы обращаетесь, действительно важна;

д) предложить что-нибудь взамен: например, опубликовать в той или иной форме результаты исследования, чтобы с ними могли ознакомиться все сотрудники [6, с. 60-61].

Среди важных задач авторы особо выделяют те, решение которых направлено на повышение осведомленности сотрудников о накопленных в организации интеллектуальных ресурсах. Необходимо, чтобы люди знали, где именно искать необходимую информацию, и не возникало ситуаций, когда приходится обращаться за помощью вовне, в то время как нужные разработки существуют внутри самой компании, но об этом мало кому известно. Для этого авторы рекомендуют организациям разработать систему указателей, каталогов, справочников и планов, а также обращаться за справочной информацией к профессиональным сообществам.

Четвертый элемент управления знаниями – процесс их распределения. Без эффективного распределения знаний влияние знания на развитие компании будет весьма ограниченным. Для того чтобы этот процесс шел эффективно, требуется организовать трансформацию индивидуальных, неявных знаний в явные, которые, в свою очередь, могут распространяться более широко. В связи с этим в организациях, где наблюдается опасение перед иерархической структурой, принципы строгой субординации в отношениях между руководителями и подчиненными, сотрудники склонны держать собственное, индивидуальное знание «при себе» и, если и делиться им с коллегами, то крайне осторожно. В таких случаях руководству необходимо работать над созданием в организации атмосферы взаимопонимания, коллективного сотрудничества и обучения. Совместное использование и обмен знаниями должны также поощряться, несмотря на то, что результаты такой работы можно будет наблюдать лишь в долгосрочной перспективе.

Наиболее типичными формами распространения знаний являются публикации, презентации, веб-сайты, библиотеки. Кроме того, к эффективным способам можно отнести участие сотрудников в профессиональных сообществах за пределами организации, установление профессиональных контактов и партнерств с другими организациями и создание так называемых knowledge-центров, или центров знаний.

Таким образом, очевидно, что все четыре ключевых процесса управления знаниями тесно связаны между собой. На наш взгляд, комплексный подход в использовании процессов управления знаниями в организации будет наиболее эффективен и конкурентоспособен.

Литература и источники:

1. Мильнер Б. З. Управление знаниями в инновационной экономике. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 624 с.
2. Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 276 с.
3. Управление знаниями. Теория и практика. Под ред. А.И. Уринцова. – М.: Юрайт, 2014. – 256 с.
4. Управление знаниями : учеб. пособие / А.Л. Гапоненко. М.: ИПК госслужбы, 2001. – 87 с.
5. Uriarte Jr. F. Op. cit., 2009. – 309 p.
6. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию — М.: ИНФРА-М, 2002.— XVI, 504 с.