

УДК 338.24:334.7
ББК 65.290-2
П-58

Попова Юлия Николаевна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры Философии ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный аграрный университет», e-mail: birj@rambler.ru;

Белова Елена Олеговна, кандидат экономических наук, доцент кафедры Производственного и регионального менеджмента ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный аграрный университет», e-mail: alena_alenovna@mail.ru.

РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

(рецензирована)

В настоящее время тема статьи актуальна, так как знание помогает людям рационально организовывать свою деятельность и решать различные проблемы, возникающие в её процессе. Целью исследования является описание системы управления знаниями в рамках интеллектуального капитала как общественного богатства человека. В статье рассматриваются знания как основной источник конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: организация, бизнес-среда, бизнес-процесс, управленческая деятельность, управление знаниями, интеллектуальный капитал, факторы управления знанием, стратегическое управление, корпоративные знания.

Popova Julia Nicholaevna, Candidate of Pedagogy, associate professor of the Department of Philosophy of the Kuban State Technological University, e-mail: birj@rambler.ru;

Belova Elena Olegovna, Candidate of Economics, assistant professor of the Department of Industrial and Regional Management of the Kuban State Technological University, e-mail: alena_alenovna@mail.ru.

DIFFERENT APPROACHES TO KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A MODERN COMPANY

(reviewed)

At present the subject of the article is relevant because knowledge helps people to organize their activities rationally and to solve various problems encountered in its process. The aim of the study is to describe a knowledge management system as part of the intellectual capital. The article deals with knowledge as the main source of competitive advantages.

Keywords: organization, business environment, business process, management activities, knowledge management, intellectual capital, factors of knowledge management, strategic management, corporate knowledge.

Знание – форма существования и систематизации результатов познавательной деятельности человека. Знание помогает людям рационально организовывать свою деятельность и решать различные проблемы, возникающие в её процессе.

Учёный, изобретатель, журналист, издатель Б. Франклин отмечал, что знание бывает двух видов. Мы сами знаем предмет или же знаем, где найти о нем сведения. Знания представляют собой любое слово, факт, пример, событие, правило, гипотезу или модель, которые усиливают понимание или исполнение в определенной области деятельности или дисциплины.

Соответственно, управление знаниями означает формализацию и доступ к практическому опыту, знаниям и экспертным данным, которые создают новые возможности, способствующие совершенствованию деятельности, стимулирующие инновации и увеличивающие потребительскую стоимость.

Известный американский ученый, специалист в области управленческих наук П. Друкер, отмечает, что работники знаний становятся наибольшей единой группой в рабочей силе каждой развитой страны. Из этого следует, что знания являются

неотъемлемой частью развитой страны.

Основатель фирмы «E-Myth Worldwid» Майкл Э. Гербер говорил: «В противоположность распространенному мнению мой опыт показывает, что люди, которые удачливы в бизнесе, не обладают сверхъестественным знанием, а успех приходит к ним благодаря их ненасытному желанию знать как можно больше» [5].

Опираясь на предысторию науки знания и управления, можно говорить о появляющемся управлении знаниями как о разделе науки управления, как о виде управленческой деятельности, как о функции управления.

В 20-м столетии отмечалось интенсивное развитие научных основ управления и его принципов, учитывающих потребности крупных промышленных корпораций в знаниях. Более точно об этом высказывался Ф.У. Тейлор «Работа может быть выполнена наиболее производительно, если разбить ее на простые элементы и если люди, особенно рабочие, распределяются управляющими и специализируются на конкретной простой части работы. Он также верил в важную роль управления и роль управления знаниями» [1].

Тейлор Ф.У. обосновал специфику человека как социального ресурса. Рассматривал его как единственно возможный объект управления. С его точки зрения, человек (на исполнительском уровне) – достаточно пассивное, не заинтересованное в труде существо, слабо ориентированное на деятельность и реагирующее главным образом на материальные стимулы. Считая, что главная цель управления – обеспечение высокой производительности труда и социальной гармонии, предложил концепцию ее достижения, базируясь на своем понимании природы человека как специфического существа и социального ресурса [1].

По теории Ф. Тейлора организация рассматривается как единый механизм, эффективность которой задается в терминах производительности, а люди являются винтиками или шестеренками этого механизма. Эффективное управление достигается руководством путем разделения труда, максимального расчленения задач и заблаговременного составления программ их выполнения. Эти идеи активно развивались до середины 20 века разными школами, разрабатывающими научные подходы к решению проблем организации производства в управлении знаниями.

На протяжении более чем десятилетия под управлением знаниями понималась группа IT-решений, которые способствовали сохранению, структурированию, анализу, поиску отчетов, аналитических записок и прочих документов, содержащих описание некоего успешного опыта в отрасли или самой организации.

Поэтому изначально девиз управления знаниями звучал так: «Управляем знаниями, чтобы не изобретать колесо». А основная задача этих процессов в те годы заключалась в том, чтобы выявлять истории успеха и лучшие практики компаний, а затем использовать их опыт в других подразделениях или на других предприятиях отрасли. Эта задача сохранила свой смысл и до настоящего времени, но теперь она не является приоритетной. Поскольку наравне с управлением знаниями, следует рассматривать и интеллектуальный капитал, который выступает в конкурентной борьбе между организациями, постепенно делая его в каждой из них стратегическим ресурсом, пользоваться которым большинство компаний не может, потому что не умеет.

В то время как, говоря о «знании», имея в виду знания отдельных людей, эти ресурсы могут, как являться, частью «интеллектуального капитала», так и не быть ею. Конкретные знания отдельных людей могут составлять ценность для организации, а могут и не быть ею. Если эти знания не составляют ценности для организации, то они не входят в сферу управления знаниями [3].

Для организации (компании) знания становятся основным источником конкурентных преимуществ. Поэтому успех деятельности современных передовых организаций существенно зависит от подходов к управлению знаниями. Понимание проблем, стоящих перед организацией, претерпевает постоянные изменения по мере получения ею нового опыта в ходе проведения экспериментов, обучения, отбрасывания ложных и подтверждения истинных гипотез, адаптации к новому и движения вперед.

Чтобы каждый работник компании мог принимать как можно более правильные

решения, необходимо стремиться к реализации условий первого закона Спенсера, то есть обеспечить каждого специалиста знаниями о компании, ее бизнесе, необходимыми для достижения максимально эффективных результатов [2].

В своих трудах Шпак Н.Ф. описал множество факторов определяющих понятие «знание» и «управление знаниями» [4].

Во-первых, им был отмечен философский фактор «Кто владеет информацией, тот владеет миром» – эта формула, известная всем менеджерам так же хорошо, как и другая: «Знание – сила».

Информация, которая поступает в компанию в ходе осуществления бизнес-процессов, обычно является достоянием определенных групп сотрудников. Однако знания персонала постепенно «смешиваются» в процессе совместно решающих задач конкретного бизнес-процесса в рамках одного подразделения, а также в общении людей, где этот процесс обычно является спонтанным, слабо предсказуемым и часто малоэффективным.

Это может вести к проблемам во взаимоотношениях с клиентами, которые неожиданно для себя сталкиваются с различным качеством обслуживания в одних и тех же условиях при оформлении и реализации заказов разными людьми.

В условиях информационной эпохи люди стали более осознанно относиться к тому факту, что знание – это не просто сила, а сила, которую можно выразить в материальных ценностях, то есть получить денежный эквивалент [4].

Отсюда можно сформулировать ряд вопросов: как одной стороне гарантированно получить денежный эквивалент за свои знания и как другой стороне гарантированно получить за свои деньги знание соответствующего качества. Как сберечь знания, держателем (хранителем) которых является персонал, покидающий компанию, но которые (знания) по ряду причин не были своевременно ассимилированы и усвоены оставшимся персоналом.

Конкретные ответы на эти вопросы сразу получить довольно сложно. А также реализация практических мероприятий согласно полученным ответам должна подкрепляться не только интересом к данной теме одного из топ-менеджеров и его желанием, но и пониманием важности этих работ, постоянной поддержкой внедрения нолидж-менеджмента со стороны руководства компании. В конечном итоге управление корпоративными знаниями должно стать частью философии компании, ее корпоративной культуры.

Во-вторых, существует организационный фактор, проявляющийся в осознание необходимости управления знаниями компании, когда ее руководству понадобится перейти к осознанию необходимости приложения существенных усилий и внимания для организации всех процессов, которые позволят воспользоваться знаниями компаниями.

Наряду с этим немаловажный аспект: накопленное компанией знание, особенно его конфиденциальная часть, нередко пробуждает любопытство у конкурентов. Несанкционированный обмен знаниями порождает необходимость проведения организационно-технологических мероприятий для решения проблем информационной безопасности. Отсюда следует, что корпоративное знание рассматривает в качестве важного военного ресурса, активно используемого в информационных битвах, которыми сопровождается каждая попытка компании захватить и удержать очередную долю рынка.

В-третьих, технологический фактор, для того чтобы материализовать знание компании и затем управлять им, необходимо наличие соответствующих информационных технологий, которые позволят формализовать и тиражировать необходимую информацию. В результате возникает необходимость развития имеющихся и внедрения новых технологий управления знаниями, особенно в бизнес-среде, где цена неправильного решения из-за не полученной или не обнаруженной в нужный момент информации может быть очень большой.

В-четвертых, рассмотрим человеческий фактор главными аспектами, которого являются эффективность усвоения корпоративных знаний, желание сотрудников делиться информацией с коллегами, умение находить нужную информацию, умение передавать

имеющиеся знания другому человеку – рассмотрение и развитие соответствующих компетенций должны обязательно учитываться в процессе разработки стратегии управления знаниями.

Тем более, что часть знаний компании можно формализовать, с помощью информационных технологий накапливать и тиражировать для заинтересованных сотрудников. Причем количество и качество накапливаемой информации зависит не только от квалификации персонала, но и от умения людей структурировать свои знания, а также от мотивации сотрудников к обмену ими. Не все знания поддаются формализации. В связи с этим, стратегия управления знаниями предусматривает организацию обмена корпоративными знаниями с помощью различных видов коммуникации персонала и выбора форм поощрения людей, участвующих в этом обмене.

В-пятых, отмечен биологический фактор, который позволяет компании и ее персоналу существовать в рыночной среде как самостоятельный единый биологический организм. Чем больше информации может воспринимать организм об окружающей среде, чем лучше он ориентируется в ней, тем больше его шансы на выживание. Знание можно сравнить с кислородом, который разносится кровеносной системой (система управления знаниями) ко всем органам (подразделениям) и клеткам (сотрудникам) организма (компании).

В-шестых, рассмотрел индивидуальный фактор, в котором ценность отдельного работника для компании определяется и тем знанием, которое он вносит или может внести в ее информационные активы. Одни члены компании обладают энциклопедическими знаниями из сферы бизнеса. Другие за счет широты своего кругозора и эрудиции могут быть полезны не столько при выполнении конкретной работы по обеспечению конкретного бизнес-процесса, сколько при свободном подборе и последующем анализе информации. Третьи хорошо умеют структурировать информацию и раскладывать ее «по полочкам», формализуя знания так, что они затем легко назначаются для разных групп пользователей. Четвертые умеют эффективно донести информацию до слушателей. Пятые, обладая развитым системным мышлением и навыками своеобразного «интеллектуального дизайна», умеют на базе имеющейся информации синтезировать новое знание так, что кажущиеся сложными темы становятся более простыми и понятными [4]. Соответственно, не обойтись и без специалистов по информационным технологиям. Причем очень полезными в службе управления знаниями окажутся люди, обладающие интуитивной способностью «притягивать» значимую информацию. Узнав о проблеме, они почти интуитивно выбирают необходимую для поиска данных информационную среду и алгоритм поиска в ней.

С такими качествами людей необходимо выявлять среди персонала, используя, в том числе методы внутрикорпоративного маркетинга, а также, по возможности, привлекать со стороны. В конечном итоге именно такие специалисты и должны составлять основу команды проекта или департамента по управлению знаниями.

На конкретную должность обычно компании подбирают работника, обладающего соответствующими компетенциями и потенциалом развития этих компетенций. При этом в компании человек обладает неповторимым опытом и рядом других компетенций, которые не особенно требуются на его позиции, зато могли бы пригодиться в других бизнес-процессах. Организационная структура компании обладает определенной жесткостью, поэтому проявить свои знания работнику бывает очень непросто. Так как, руководитель стремится полностью контролировать информацию, исходящую из своего подразделения, а любые попытки поделиться своим знанием воспринимает либо как действие «через голову» начальника, либо как занятие не своим делом. Поэтому в компании необходима пропаганда обмена знаниями и разработка тщательно продуманной программы мотивации всего персонала – в том числе и руководителей среднего звена, – которая поощряла бы людей к обмену знаниями без избыточных организационных изменений. При этом надо использовать как материальные, так и нематериальные средства мотивации [5].

В то же время роль отдельной личности можно сделать гораздо более значимой – знание станет доступнее для каждого сотрудника, и он теперь сможет влиять на судьбу своей компании гораздо сильнее. Из этого ясно, что знание каждого отдельного работника о своих перспективах на данной должности и о системе мотиваций, принятой в компании,

тоже является частью знаний компании. Оно способствует большей открытости во взаимодействии сотрудников.

Идеальная организация управления знаниями для многих компаний еще проблематична, хотя о необходимости эффективной добычи и использования корпоративной информации сейчас вряд ли кто-то будет спорить. Но реализация организационных и технологических элементов управления знаниями, постепенный подбор людей, которые смогут войти в состав информационно-аналитической службы компании, а со временем стать ядром команды проекта или департамента по управлению знаниями, – все это вполне доступно уже сейчас.

Основу управления знаниями любой компании составляет процесс формирования знаний, который подразумевает выявление информационных источников, получение информации из этих источников, изучение, структурирование и трансформацию ее в знания, а также их воспроизведение.

Несмотря на то, что для компаний различных сфер бизнеса критичными (т.е. особенно важными) являются различные знания и информация, знания компании всегда состоят из знаний сотрудников.

Управление знаниями предполагает также обучение персонала. Сюда можно отнести различные мероприятия в рамках программы обмена опытом, инвестирование средств в обучение и повышение квалификации персонала на специализированных курсах и семинарах по профилям бизнеса компании, а также обучение информационным технологиям, применяющимся как в основном бизнесе, так и в управлении знаниями.

Таким образом, только оперативное получение информации о деятельности компании поможет руководству своевременно принять решение, оперативные действия компании должны быть скоординированы и направлены на достижение определенных долгосрочных целей, иначе есть риск остаться на месте. Для этого компания должна уметь верно, идентифицировать свою стратегию и мобилизовать все ресурсы для достижения поставленных стратегических целей.

Литература:

1. Анализ и моделирование бизнес-процессов: учеб. пособие / А.И. Громов [и др.]. М., 2007. С. 8-15.
2. Вендров А.М. Практикум по проектированию программного обеспечения экономических информационных систем: учеб. пособие для вузов. М.: Финансы и статистика, 2002. 192 с.
3. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
4. Шпак Н. Факторы управления знаниями // Менеджмент сегодня. 2004. №1. С. 67-79.
5. Управление знаниями в корпорациях: учеб. пособие / Б.З. Мильнер [и др.]; под ред. Б.З. Мильнера. М.: Дело, 2006. 304 с.

References:

1. *Analysis and modeling of business processes: a textbook.* / Ed. Gromov A.I. M., 2007. P. 8-15.
2. *Vendrov A.M. Workshop on software engineering of economic information systems: textbook for high schools.* M.: Finance and Statistics, 2002. 192 p.
3. *Brooking E. Intellectual capital.* SPtb.: Peter, 2001. 288 p.
4. *Shpak N. Factors of knowledge management // Management today.* №1. 2004. P. 67-79.
5. *Milner B.Z., Rummyantseva Z.P., Smirnova V.G., Blinnikova A.V. Knowledge management in corporations: textbook / B.Z. Milner; ed. B.Z. Milner.* M.: Delo, 2006. 304 p.