

## СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Проанализированы наиболее распространенные стратегии управления знаниями — кодификации и персонализации. Сформулированы рекомендации по применению этих стратегий на российских предприятиях с тем, чтобы использование человеческого фактора приносило наибольшую выгоду и способствовало росту конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобализации.*

*A. Koltsova*

## STRATEGY OF MANAGING KNOWLEDGE AT ENTERPRISES

*The most widespread strategies of managing knowledge, — codifications and personifications, are analysed. Recommendations for the application of these strategies at Russian enterprises are suggested so that use of the human factor brought the greatest benefit and promoted growth of competitiveness of the national economy in the conditions of globalization.*

В настоящее время экономика развитых стран в значительной мере основана на знаниях, а большинство компаний стремится превратить их в свой капитал. С переходом к информационному обществу человек все больше времени затрачивает на получение новых знаний, поскольку это увеличивает его конкурентные преимущества на рынке труда, создает базу для стабильного роста его денежных доходов и в конечном счете способствует увеличению человеческого капитала. Фирмы также заинтересованы в росте знаний своих сотрудников. Обучение сотрудников в современных условиях стало важнейшей функцией практического менеджмента. Одновременно в теории управления появилось направле-

ние, которое так и назвали — **управление знаниями**. Под управлением знаниями понимается систематическое формирование, обновление и применение знаний с целью максимизации эффективности предприятий<sup>1</sup>. Главная цель управления знаниями — это создание новых и более мощных конкурентных преимуществ фирмы.

Целенаправленное управление знаниями стало жизненно необходимым, так как внешние и внутренние факторы ведения бизнеса стали весьма динамичными и изменчивыми, а знания сотрудников, некогда полученные и осевшие в определенных догмах, не всегда соответствуют новым условиям. В силу этого не только крупные, но и средние, и даже мелкие

компании вынуждены затрачивать средства и время на систематическое обновление знаний персонала. В результате начала изменяться сама структура капитала фирмы. Современные фирмы существенно отличаются от производственных структур прошлого, прежде всего, новой структурой капитала. Сегодня ценность и результативность капитала определяют не столько материальные запасы и основные фонды, а информация, знания, которыми обладают сотрудники, то есть интеллектуальный капитал.

Коротко остановимся на важнейших терминах, используемых в теории и практике управления персоналом фирмы.

**Интеллектуальный капитал** — это знания, информация, опыт, организационные возможности, информационные каналы, которые можно использовать для создания богатства. Данный вид капитала является результатом взаимодействия людей друг с другом в процессе производства. Компании не являются полными собственниками интеллектуального капитала. Они владеют им совместно с наемными работниками, потребителями и другими контрагентами.

Существует несколько классификаций элементов интеллектуального капитала. Так, Б. Мильнер включает в его состав рыночные активы, интеллектуальную собственность в виде патентов, авторских прав и торговых секретов, человеческие и инфраструктурные активы в виде корпоративной культуры, финансовой структуры и проч<sup>2</sup>.

Большую популярность получило представление элементов интеллектуального капитала, разработанное страховой компанией Scandia. Начиная с 1996 года, в своем годовом отчете она представляет собственный интеллектуальный капитал, состоящий из человеческого, организационного и потребительского (клиентского) капитала<sup>3</sup>. Рассмотрим эти составляющие подробнее.

**Человеческий капитал** есть сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, который целесообразно используется в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействует росту производительности труда и тем самым влияет на рост доходов данного человека<sup>4</sup>. То есть это — совокупность знаний, практических навыков, творческих и мыслительных способностей людей, моральных ценностей, культуры труда.

Под **организационным капиталом** понимаются патенты, лицензии, изобретения, товарные знаки, культура организации и ее организационная структура, корпоративная культура, технологии, системы управления, информационные технологии, то есть все то, что имеет отношение к компании в целом и делает ее работу возможной. Он в большей степени является собственностью организации и может быть относительно самостоятельным объектом купли-продажи. Значимость организационного капитала заключается в том, что он укрепляет организацию и делает ее более эффективной.

**Потребительский капитал** (клиентский капитал, или капитал взаимодействий) — это отношения организации с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов. В него включаются: торговая марка, бренд, имидж на рынке, информация о клиентах, связи с клиентами, технологии по привлечению и удержанию клиентской сети, права потребителей и гарантии производителя или продавца. Значимость потребительского капитала заключается в том, что он обеспечивает организации конкурентное преимущество во внешней среде<sup>5</sup>.

Человеческий, организационный и потребительский капитал взаимосвязаны и не существуют отдельно друг от друга.

Как правило, фирма выделяет какой-либо один из элементов интеллектуального капитала и ориентируется на его приращение. Развивать все компоненты в равной степени может себе позволить только очень крупная компания.

Оценка отдельных элементов интеллектуального капитала всегда специфична. Интеллектуальный капитал, сконцентрированный в умении и квалификации работников, обычно прирастает во времени. Патенты, наоборот, достаточно быстро теряют свою ценность. Интеллектуальный капитал организации можно оценивать с помощью финансовых и нефинансовых показателей. Однако такая оценка затруднена в силу отсутствия эффективных рыночных структур, способных определить реальную рыночную цену информационно-интеллектуальных ресурсов; наличия большого числа уникальных продуктов, не имеющих аналогов; несовершенства механизма учетной политики.

Стратегия управления знаниями должна выстраиваться в соответствии с тем, какие элементы в составе интеллектуального капитала преобладают в конкретной фирме. Специалисты в области управления знаниями (М. Хансен, Н. Нориа, Т. Тирни, Л. Григорьев, Б. Мильнер) предлагают следующие подходы:

- стратегия кодификации (информационная, технологическая);
- стратегия персонализации (персонализирующая, интуитивистская).

Выбор между кодификацией и персонализацией является основной проблемой в области управления знаниями.

Выбор метода управления знаниями зависит от конкурентной стратегии компании. Неверный выбор стратегии или попытка их совместить могут подорвать бизнес.

Проанализируем целесообразность применения предлагаемых стратегий. Прежде всего, определимся с видами знаний, образующими интеллектуальный капитал.

Человеческий, организационный и потребительский капитал основаны на разных видах и формах знания. Как известно, существуют формализованные, неформализованные; явные и неявные знания. Схематично их классификация представлена в табл. 1.

В тех фирмах, которые имеют дело с относительно стандартизированной продукцией и нацелены на удовлетворение общих потребностей, знания тщательно кодифицируются и накапливаются в базах данных. Можно утверждать, что такие компании развивают преимущественно организационный и потребительский капитал, преумножая формализованные, явные знания. Здесь необходимо прибегать к **стратегии кодификации**. Цель кодификации, то есть приведения знания в документальную или формализованную систему, заключается в том, чтобы локальные и неявные замалчивающиеся знания сделать понятными и доступными для широкого распространения.

Современные предприятия, особенно крупные, накопили гигантские объемы данных о клиентах, поставщиках, операциях и о многом другом. Эти данные хранятся в десятках операционных и транзакционных систем в разных функциональных подразделениях. В базах данных скрыты настоящие сокровища мудрости. Но эта информация, как правило существует в виде необработанных данных, не пригодных для целей анализа. Для поиска знаний в массивах данных и их обработки необходимы информационные технологии, которые выявляют скрытые зависимости и правила в данных. Информационные технологии можно представить в виде схемы (рис. 1). Целью разработки и использования информационной технологии является экономия затрат труда, энергии, людских и материальных ресурсов. Обычно в современном управлении используются автоматизированные информационные технологии с применением технических и программных средств.

Таблица 1

## Классификация знаний

Знания	Характеристика	Примеры
Формализованные	Знание формализуется, когда его делают точным, записывая в каком либо виде — на бумаге, на видео-, аудио-, электронном носителе. Его легко интерпретировать и применять. Формализованное знание может легко храниться и распространяться	Текст, образ, график, таблица
Неформализованные	Источники знания — сотрудники фирмы, клиенты, поставщики, представители науки и промышленности. Индивидуальная и корпоративная память, регистрирующая знания и опыт, является доступным источником знаний, которые можно передавать и записывать на разные носители. Должна быть переведена в область формализованного как можно быстрее, иначе может быть утрачена	Устная передача знаний, наблюдения за поведением лидеров и сотрудников, принятая в организации система мотивации и вознаграждения
Явные	Это знания, которые точно определены, а их детали могут быть воспроизведены и сохранены	Представлены в документах организации в форме сообщений, писем, статей, справочников, патентов, чертежей, программного обеспечения
Неявные	Эти знания трудно определяются, их нелегко точно идентифицировать. Передаются путем прямого контакта, при помощи специальных процедур извлечения знаний. Четко не сформулированы, основаны на индивидуальном опыте, трудно воспроизводятся и накапливаются	Индивидуальный опыт работников, память, моральные ценности и установки, стереотипы и предубеждения, корпоративная культура, социальные и политические нормы

Эффективная кодификация требует постоянного совершенствования резервов знаний, а это — не разовая акция. Поэтому она является трудоемким делом, привлекающим высокообразованных специалистов. Разрабатывая и внедряя стратегию кодификации, можно интеллектуальные наработки кодифицировать с помощью метода «люди—документы»: человек описывает свои знания, затем их обезличивают и используют повторно в различных целях<sup>6</sup>. Для того чтобы процесс кодификации происходил эффективно, необходимо создавать центры бизнес-знаний, сотрудники которых будут управлять электронной базой данных, помогать другим работникам находить информацию. В каждом подразделении компании, особенно крупной,

нужно назначить сотрудника, который будет помогать специалистам того или иного направления кодифицировать и хранить документы.

Компании, придерживающиеся стратегии кодификации, полагаются на «экономику повторного использования». Как только знания созданы и деньги за них получены, их можно продавать снова и снова по очень низкой цене (если нет необходимости каждый раз обновлять данные). Так как знания хранятся в электронных базах данных, их могут использовать несколько сотрудников одновременно. Повторное использование знаний экономит рабочее время, сокращает расходы на коммуникации и позволяет фирме реализовать больше проектов.

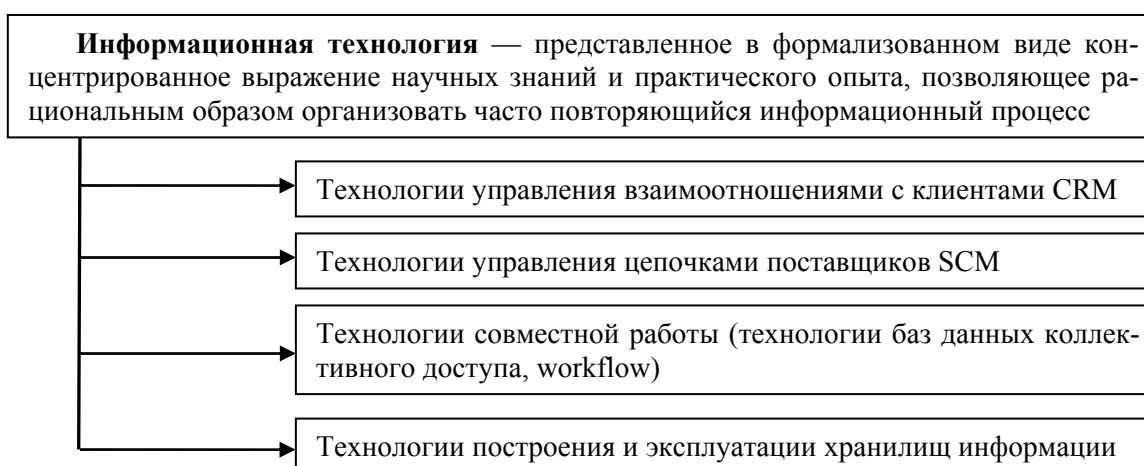


Рис. 1. Основные информационные технологии

В рамках данной стратегии управления знаниями одна из ключевых опасностей — это излишне технократический подход. Главное — не расширять информационную базу, а делать ее всеобщей, формировать командный подход в работе над общими знаниями.

В компаниях, предлагающих специализированные решения уникальных задач, знания передаются преимущественно при личном контакте, используются неформализованные, неявные знания, развивается человеческий капитал. Здесь удобно применять стратегию управления знаниями, которая получила название **«стратегия персонализации»**.

Данный подход базируется на том, что знание содержится в людях и, главное, — чтобы носители знания (эксперты) его хранили и им делились. В результате на первый план выходит мотивация персонала и формирование необходимой культуры компании. Центральной задачей управления знаниями при данном подходе является выявление, сохранение и эффективное использование знаний сотрудников.

Основное внимание при реализации стратегии персонализации уделяется диалогу между людьми, а не занесению информации в базу данных. Некодифи-

цированные знания, которые чаще всего и невозможно кодифицировать, передаются во время мозговых атак и разговоров один на один, в группе. При этом необходимо тратить немало средств на налаживание контактов между людьми, на повышение общего человеческого капитала компании (обучение сотрудников — как одно из направлений).

Для генерирования и распространения знаний, идей создаются различные структуры, например межфункциональные команды, подразделения по работе с клиентами или с продуктом, рабочие группы. Во многих случаях они действуют эффективно. Но в последнее время появилась новая организационная структура, направленная на активизацию процесса обмена знаниями, обучения и проведения изменений — это сообщества практиков (профессиональные сообщества).

**Сообщества практиков** представляют собой неформальное объединение людей со схожим профессиональным опытом, стремящихся к сотрудничеству. Работники компаний объединяются в такие сообщества по разным причинам: чтобы сохранить связи с коллегами при реорганизации; чтобы приспособиться к меняющимся условиям рынка; чтобы

решить новые задачи при изменении стратегии предприятия. Независимо от причин возникновения таких сообществ их члены обмениваются знаниями в свободной творческой форме, в атмосфере доверия, в результате чего вырабатываются новые подходы к решению проблем<sup>7</sup>. Руководству организаций рекомендуется стимулировать возникновение профессиональных сообществ и поддерживать их с тем, чтобы они способствовали успешной деятельности компании.

Передовые компании, применяющие стратегию персонализации, внедряют в свою практику непрерывное образование каждого работника, формы которого могут быть различными: стажировки и командировки в учебные центры, лаборатории, на другие аналогичные предприятия; курсы, организованные внутри фирмы; курсы в учебных центрах.

При обучении персонала используют также возможности внешней структуры организации. Растет интерес к дистанционному обучению, которое организуется профессиональным производителем и поставщиком образовательных услуг. Широко распространяется дистанционное обучение с применением средств передачи через Интернет.

Нетрадиционными формами обучения являются ретриты и группы качества.

**Ретрит** — это форма обучения в рамках регулярно проводимых собраний персонала с фиксированной повесткой дня. Часто ретриты проводятся в нерабочее время и сопровождаются неформальным общением сотрудников, что способствует налаживанию продуктивной коммуникации между ними.

**Группы качества** — это общественные формирования рабочих, инженерно-технических работников и служащих, образуемые на добровольной основе на участках, в цехах, в отделах и других подразделениях предприятий. Основные

задачи функционирования групп качества — подготовка и внедрение предложений по улучшению качества, по совершенствованию технологических процессов, организации труда и производства. Предложения данных групп призваны обеспечивать: повышение надежности и долговечности изготавливаемой продукции, увеличение выпуска изделий более высоких сортов, марок, высшей категории качества, сокращение брака и рекламаций, рост производительности труда, улучшение ритмичности производства, рациональное и экономное расходование ресурсов<sup>8</sup>.

Стратегия персонализации опирается на «экономику специалистов». Фирмы используют неявные знания, процесс их передачи занимает много времени и требует значительных затрат. Его невозможно систематизировать, а следовательно, нельзя сделать эффективным. Однако благодаря высокоспециализированным решениям данные компании могут взимать со своих клиентов гораздо более высокую плату, чем фирмы, оказывающие стандартизированные услуги и использующие стратегию кодификации.

Компании, реализующие в сфере управления знаниями стратегию персонализации, могут столкнуться с такой проблемой, как склонность персонала подменять действия разговорами. Столкнувшись с проблемой, люди занимаются обсуждением, принимают решения и строят планы вместо того, чтобы устранить ее. Преодолению пропасти между знаниями и действием поможет соблюдение следующих правил, предлагаемых профессорами Стэнфордского университета Джеффри Пфедфером и Робертом Саттоном:<sup>9</sup>

1. Важно привлекать к работе лидеров, которые делают работу. Непосредственная работа с людьми позволяет быть в курсе того, на что способна организация и какие перед ней стоят задачи.

2. Необходимо осознавать ценность прямых высказываний и понятных концепций.

3. При проведении оценки предлагаемых проектов, вариантов действий нельзя допускать пустых упреков; разговор должен сосредоточиваться не на ошибках, а на способах их исправления.

4. В работе компании должны быть заложены механизмы, которые гарантируют, что принятые решения будут реализованы (информированность коллег о возложенных на каждого сотрудника обязательствах, выделение полномочий для отслеживания этапов реализации решений и т. д.).

5. Не нужно бояться неудач, важно учиться на опыте реализации проекта, выполнения работы.

Мы видим, что применение каждой из описываемых стратегий управления знаниями приводит к расширению конкурентных преимуществ компании. Компании, эффективно использующие

знания, используют одну стратегию в качестве основной и пользуются второй — в качестве дополнительной. Примерное соотношение между ними таково: 80% обмена знаниями происходит в соответствии с одной стратегией, 20% — в соответствии с другой<sup>10</sup>. Выбор того или иного подхода очень важен для дальнейшего развития фирмы. Для того чтобы не ошибиться, необходимо работать в точном согласовании с конкурентной стратегией данного предприятия и найти ответы на три вопроса, являющиеся, по мнению специалистов в области управления знаниями, ключевыми. Представим возможные варианты ответов в виде алгоритма (рис. 2).

Ответы на представленные вопросы показывают, какой стратегии управления знаниями стоит уделить особое внимание. Но иногда выбор осложняется наличием многочисленных подразделений компании. Две стратегии управления зна-

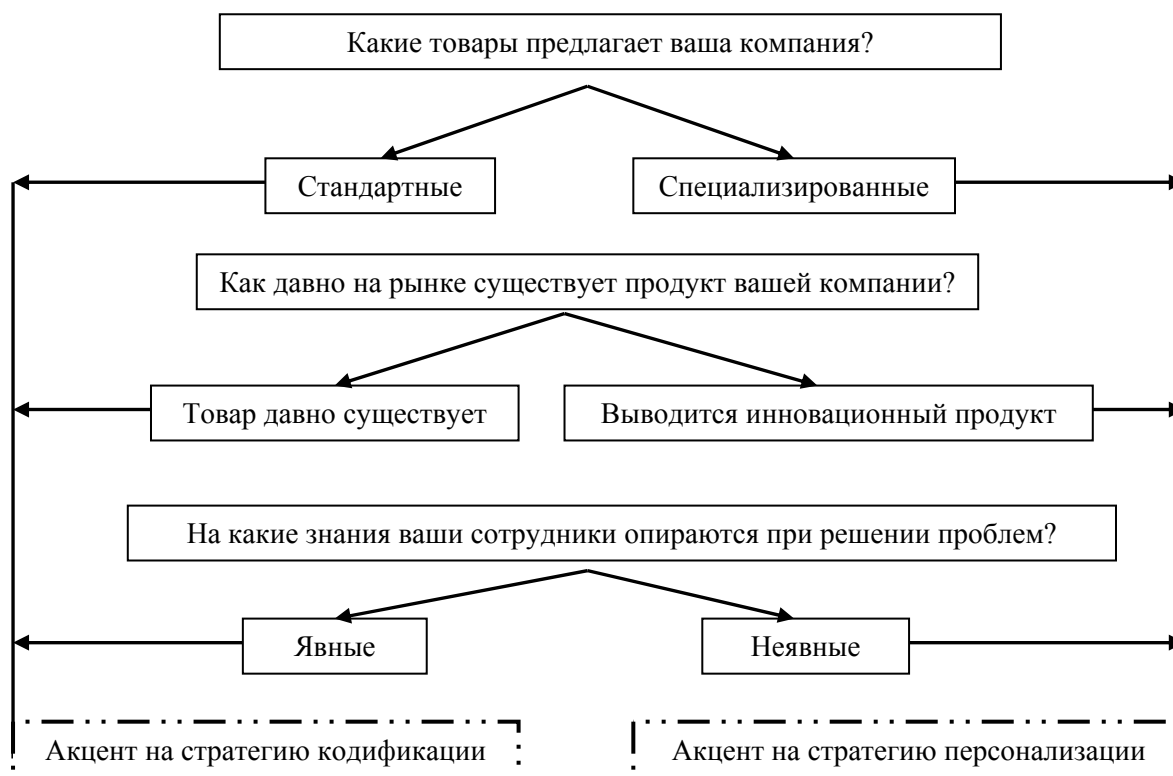


Рис. 2. Основные вопросы для определения стратегии управления знаниями

ниями могут сосуществовать в различных подразделениях одной фирмы только при условии, что данные подразделения функционируют как отдельные компании. Если они тесно связаны друг с другом, следует или выбрать только одну стратегию, или выделить подразделения, которым данная стратегия не подходит, в отдельную структуру.

Управление знаниями является одной из основных концепций управления, влияющих на современные тенденции развития бизнеса наряду с тотальным управлением качеством, электронной коммерцией. Выработка верной стратегии, ее правильное внедрение помогут повышению конкурентоспособности предприятия.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации: Учебное пособие / Под. общ. ред. А. Л. Гапоненко, Т. М. Орловой. М., 2003. С. 122.

<sup>2</sup> *Мильнер Б. З.* Управление знаниями. М., 2003. С. 27.

<sup>3</sup> Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации: Учебное пособие / Под. общ. ред. А. Л. Гапоненко, Т. М. Орловой. М., 2003. С. 10.

<sup>4</sup> *Дятлов С. А.* Экономика образования в условиях переходного периода. СПб., 1995. С. 10.

<sup>5</sup> Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации: Учебное пособие / Под. общ. ред. А. Л. Гапоненко, Т. М. Орловой. М., 2003. С. 174.

<sup>6</sup> Организационное обучение / Пер. с англ. М., 2007. С. 67.

<sup>7</sup> Там же. С. 10.

<sup>8</sup> *Корнейчук Б. В.* Информационная экономика: Учебное пособие. СПб., 2006. С. 322.

<sup>9</sup> Организационное обучение / Пер. с англ. М., 2007. С. 38–45.

<sup>10</sup> Там же. С. 77.