

СИСТЕМА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

© 2023 О. К. Прохорова, В. И. Концова

Воронежский институт высоких технологий (Воронеж, Россия)

В статье рассматривается одно из направлений современного стратегического управления, позволяющее добиться организациям устойчивого конкурентного преимущества, - управление знаниями (knowledge management). Реализация концепции управления знаниями должна обеспечивать прирост финансово-экономических результатов в долгосрочной перспективе. При формировании стратегии управления знаниями необходимо не только техническое совершенствование с помощью информационных технологий, но и человекоориентированный подход и личная передача знаний сотрудниками.

Ключевые слова: управление знаниями, стратегическое управление, конкурентоспособность организации.

Современные условия ведения бизнеса характеризуются тем, что сотрудники, их квалификация и знания становятся одним из основных факторов конкурентоспособности организаций. Являясь одним из объектов управления, знания могут обеспечить для организации устойчивое конкурентное преимущество. Сам же процесс управления знаниями должен рассматриваться собственниками и руководителями как в организационном, так и в технологическом аспекте. Технологическая составляющая включает работы по созданию баз данных, современных средств коммуникации для обмена данными. Организационная же часть в качестве главной задачи должна иметь формирование корпоративной культуры, где сотрудники мотивированы обмениваться знаниями, делиться опытом и открыто обсуждать рабочие задачи. Лишь при сочетании двух этих составляющих возможно создание «интеллектуального капитала» организации и конкурентных преимуществ. Особенно важным это становится в период быстрых и сложнопредсказуемых изменений во внешней среде.

Промышленные предприятия, в отличие от ИТ-компаний, в большинстве своем не в полной мере используют все возможности менеджмента знаний, что в период постиндустриального общества делает их уязвимыми в жестких условиях конкурентной борьбы. А если добавить к этому такие факторы, как высокая скорость устаревания знаний и непрерывное увеличение объема информации, то в комплексе все это усиливает несоответствие

компетенций сотрудников, замедляет принятие решений и не дает вовремя увидеть открывающиеся возможности.

Только имея всю возможную информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия и умея ей управлять, возможно эффективно управлять изменениями, происходящими как в самой организации, так и за ее пределами. Также необходимо отметить и то, что многие компании сегодня должны непрерывно обучать как новых, так и действующих сотрудников в условиях быстрого расширения или смены деятельности. Для этого им необходимы системы управления знаниями и гибкая система обучения. Грамотное применение и сочетание методов обучения персонала дает хорошие результаты, которые отражаются на эффективности работы сотрудников, повышают производительность труда, а соответственно и прибыль предприятия.

Организационные знания представляют собой комплекс различных знаний сотрудников организации. Совокупность знаний организации формируется благодаря знаниям каждого сотрудника. Структура организационных знаний включает практические, теоретические, коммерческие, стратегические и производственные знания. Они составляют «интеллект» организаций, основанный на информационных технологиях, технологиях принятия решений и скорости восприятия нововведений.

Организационные знания – это комплекс всех видов знаний сотрудников (явных

и неявных), которые выявлены, переработаны и трансформированы в нужный для организации вид и использованы в ходе производственных и организационных процессов предприятия. Подчеркнем, что это те знания персонала предприятия, которые уже приносят доход организации (перспективные и уже работающие практики), формируют собой совокупность ключевых знаний организации.

Понятие управление знаниями пришло в русский язык из зарубежной литературы как перевод термина «knowledge management», который был введен в управленческий оборот Карлом Виигом в 1986 г. Вииг определил его как «систематическое формирование, обновление и применение знаний с целью максимизации эффективности предприятий».

Особенности управления знаниями в компаниях, функционирующих в разных областях экономической деятельности в своих работах рассматривали А. Клюге, Ж. Шиллинг, А. Риге, Д. Лейднер, Б. Роузен, Т. Кэйворт, С. МакЛафлин, С. Розенталь. В развитии теоретических положений данного направления менеджмента в России участвовали такие исследователи, как В. П. Баранчев, А. Л. Гапоненко, М. К. Мариничева, В. Н. Голубкин, Б. З. Мильнер, Т. М. Орлова, Б. В. Салихов. О построении системы обучения персонала организации в своих работах писали В. В. Травина и В. А. Дятлова, К. Х. Абдурахманова, Л. А. Афанасьева, В. А. Шахова, А. И. Андреева, В. Диксон и другие. Авторские методики оценки эффективности обучения персонала предложили Д. Киркпатрик и Дж. Филипс. Однако опыт практической деятельности компаний не позволяет считать эту работу завершённой, поэтому существует потребность в проведении дальнейших исследований для того, чтобы в полной мере использовать возможности комплексного и системного подхода к формированию и развитию систем управления знаниями и обучения персонала во взаимосвязи с системой корпоративного управления.

По мнению одного из ведущих на сегодня исследователей в области управления знаниями М. Мариничевой, «цель управления знаниями в организации – создание таких условий, при которых накопленные знания и опыт эффективно используются для выполнения важных для организации задач. Конеч-

ная цель управления знаниями состоит в повышении интеллектуального потенциала организации» [3].

Определим задачи системы управления знаниями:

1) Повышение эффективности, рост производительности путем снижения затрат (для этого создается технологическая инфраструктура передачи и транслирования знаний).

2) Использование инноваций, создание новых продуктов и услуг, новых организаций и бизнес-процессов (инновационная деятельность возможна лишь при создании соответствующих условий, а именно условий для совместной работы, коммуникаций, обмена идеями).

3) Обмен неявными знаниями (в организации должны использоваться инструменты для того, чтобы стимулировать формализацию неявных знаний сотрудников, при правильной организации это может стать труднокопируемым конкурентным преимуществом).

Цикл управления знаниями представляет собой последовательность следующих этапов: определение потребности в знаниях, определение источников знаний, создание знаний, их формализация, сохранение и структуризация знаний, распространение и использование знаний, коррекция содержания и практики их использования.

В современных компаниях используются, как правило, две стратегии управления знаниями: ориентированная на кодификацию знаний (информационный подход) и ориентированная на персонализацию знаний (человекоориентированный подход) [2].

В основе первого подхода лежит определяющая роль информационных технологий для процесса управления знаниями. Он исходит из того, что как корпорации, так и небольшие предприятия накопили огромный массив данных (о рынке, клиентах, производственных процессах и др.). Эти данные хранятся, как правило, в разрозненных хранилищах, операционных системах и ИТ-платформах. Поэтому необходимы создание, развитие и поддержка в организациях современных средств связи и обмена информацией. Логично, что сторонники данного подхода – компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения и ИТ-инфраструк-

туры, сам процесс управления знаниями сводится к управлению информационными базами знаний и информационными технологиями в целом.

Для того чтобы управлять с позиции информационного подхода, необходимо:

1) сформировать структурное подразделение по управлению знаниями;

2) организовать информационную инфраструктуру знаний;

3) сформировать профессиональные сообщества для поддержания актуальности и обмена знаниями;

4) с помощью коммуникационных механизмов сформировать культуру интеллектуального взаимодействия и совместного использования знаний.

Приверженцы персонифицированного или «человекоориентированного» подхода в качестве минимальной единицы знания считают человека, поскольку именно он является носителем знаний и способен их генерировать, приумножать и делиться ими. Поэтому организации должны мотивировать сотрудников к участию в управлении знаниями (материально и нематериально). Информационные технологии же при этом – всего лишь инфраструктура и средство, которое может стать и вовсе бесполезным при отсутствии культуры обмена знаниями. Сторонники этого подхода считают, что он может дать значительно больше шансов уловить «неформальные» («скрытые») знания сотрудников (например, особенности клиентов или нетривиальные способы решения задач), которых в каждой компании может быть в разы больше, чем формализованных знаний. Обмен знаниями в таком подходе происходит на совместных собраниях, конференциях, тренингах и неформальных мероприятиях. Более высокий уровень организации – это когда есть сотрудники-амбассадоры знаний в какой-либо области. То есть основная задача управления знаниями при использовании данного подхода – выявление, сохранение и эффективное использование знаний сотрудников при постоянном их взаимодействии.

С точки зрения «человекоориентированного подхода», процесс управления знаниями содержит следующие составляющие:

1) Принципы управления знаниями в организации и стратегия использования знаний в организации при участии сотрудников.

2) Корпоративная культура, ориентированная на управление знаниями персонала.

3) Подструктура управления знаниями персонала организации (службы управления знаниями) или отдельная должность «менеджер по управлению знаниями» [1].

Также может использоваться и комбинированный подход – т. е. использование как равнозначных субъектов как человека, так и технологии или же по-другому – использование совокупности информационных технологий и технологий управления персоналом, не выделяя приоритетности.

Разработка и реализация стратегии управления знаниями необходима компании для того, чтобы при помощи рационального формирования и использования знаний создать их новую стоимость. Эта стоимость будет реализована в продуктах или услугах, в сотрудниках и внутренних процессах. То есть конечная цель стратегии – повысить эффективность использования всех ресурсов для повышения качества продуктов или оказываемых услуг, а также снизить потери от неиспользуемых интеллектуальных активов.

Как и при разработке любой другой стратегии, необходима этапность процесса. Рассмотрим наиболее типичные этапы разработки стратегии управления знаниями.

1. Уточнение стратегии и стратегических целей организации. Управление знаниями должно помогать в достижении стратегических целей за счет более эффективного использования интеллектуальных ресурсов. Например, наличие в организации ИТ-системы управления проектами поможет не терять знания ключевых специалистов и отслеживать все изменения и соблюдение сроков.

2. Аудит знаний. В ходе аудита необходимо определить потребности организации в знаниях, основные ресурсы и активы, основные «пробелы» и барьеры на пути движения знаний. Результатом аудита будет подробная картина состояния информационных потоков в организации.

3. Выделение основных направлений работы со знаниями. Как правило, это работа с персоналом, внутренними процессами и технологиями.

4. Разработка пилотного проекта. Он необходим, чтобы проанализировать, как в реальной ситуации будет работать тот или иной инструмент, обнаружить ошибки, внести изменения. Как правило, для пилотного

проекта выбирается одно из подразделений организации.

5. Масштабирование стратегии на всю организацию.

Реализация процесса управления знаниями в организации будет бесполезной без оценки его эффективности. Результатом работающей системы управления знаниями должно быть улучшение финансового состояния предприятия и увеличение прибыли. Поэтому необходима оценка экономической полезности вложенных финансовых и интеллектуальных средств в реализацию процесса управления знаниями. Эта оценка может включать результаты анкетирования сотрудников, оценку компетенций сотрудников, количество материалов в базе знаний, количество внедренных изменений и т. д. Все будет зависеть от того, какую цель будет преследовать оценка.

Таким образом, управление знаниями есть совокупность взаимосвязанных элементов единого процесса. Цель данного процесса состоит в увеличении интеллектуального капитала организации, а целенаправленные управленческая работа со знаниями персонала позволит повысить экономическую эффективность деятельности организации. Главный этап процесса управления знаниями – совместная выработка нового знания посредством обмена знаниями, что требует обучения сотрудников совместной работе со знаниями и совместной генерации знаний.

Текущий век можно с уверенностью назвать веком инноваций. Большое количество изменений затрагивают сейчас практи-

чески все сферы жизни: социальную, экономическую, технологическую, политическую. Особенно впечатляют достижения в области технологий. Если в конце двадцатого века нововведения были связаны с появлением новых видов транспорта, кино или телефона, то только в начале двадцать первого века столетия произошло широкое внедрение микроэлектроники, телекоммуникаций, биотехнологий и технологий виртуальной или дополненной реальности. Технологии ускоряют производственные процессы, дают новые возможности для продвижения продукции, а также новые способы коммуникации. Развитие определяет переход из количества в качество, что определяет новую парадигму – информационную, где на первое место выходит знание и человек как главный его носитель. В рамках организации одним из основных факторов конкурентоспособности становятся сотрудники, их квалификация и знания.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Лезина О. В. Управление знаниями в контексте управления человеческими ресурсами / О. В. Лезина, Л. О. Терновая // Этносоциум и межнациональная культура. – 2021. – № 10 (160). – С. 35-42. – EDN PMPIQK.

2. Суворова С. Д., Теванян А. М. Исследование экономической сущности процессов управления знаниями / С. Д. Суворова, А. М. Теванян // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9. – № 2. – С. 327-336. DOI: 10.18334/vines.9.2.40683.

3. Как управлять знаниями – с Мариной Мариничевой. Доступно по: (<https://kakupravliat-znaniyami.com/>).

SYSTEM AND STRATEGY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATION

© 2023 O. K. Prokhorova, V. I. Kontsova

Voronezh Institute of High Technologies (Voronezh, Russia)

The article discusses one of the areas of modern strategic management that allows organizations to achieve a sustainable competitive advantage - knowledge management. The implementation of the knowledge management concept should ensure the growth of financial and economic results in the long term. When forming a knowledge management strategy, not only technical improvement with the help of information technology is necessary, but also a human-oriented approach and personal transfer of knowledge by employees.

Keywords: knowledge management, strategic management, organization competitiveness.