ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 54876— 2011

Менеджмент знаний

РУКОВОДСТВО ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ С КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ДРУГИМИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН Научно-техническим центром «ИНТЕК»

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1602-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

5 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Июнь 2020 г.

Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (www.gost.ru)

© Стандартинформ, оформление, 2012, 2020

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения . . . 1
2 Связь между знаниями и культурой . . . 1
2.1 Барьеры для МЗ . . . 1
2.2 Сравнение традиционных организаций и организаций, ориентированных на знания . . . 3
3 Описание культуры . . . 3
4 Индивидуумы, группы и организации . . . 5
4.1 Индивидуумы . . . 5
4.2 Группы и сообщества . . . 6
4.3 Вся организация . . . 8
4.4 Официальные и неофициальные организационные структуры . . . 8
5 Доверие и мотивация . . . 9
5.1 Ценности, убеждения и доверие . . . 9
5.2 Руководство . . . 11
5.3 Доверительность . . . 11
5.4 Мотивация . . . 12
6 Компетенция, познание и видение . . . 13
6.1 Познание через действие/познание посредством выполнения . . . 13
6.2 Обмен знаниями и создание . . . 14
6.3 Познающая организация . . . 14
7 Инструменты менеджмента отношений, воздействующих на процессы знаний . . . 15
7.1 Построение сообщества . . . 15
7.2 Наблюдение и опрос . . . 17
7.3 Обучение и наставничество . . . 18
7.4 Повествование фактов, историй . . . 18
7.5 Разговор и диалог . . . 20
7.6 Информационные технологии как средство обеспечения МЗ . . . 21
8 Краткий обзор ключевых пунктов познания . . . 22

Введение

Организации стремятся улучшить свои производственные показатели и способность к инновациям и все больше внимания уделяют методологии менеджмента знаний (МЗ).

Успешное внедрение системы менеджмента знаний (СМЗ) в производственные структуры происходит в первую очередь в организациях, которые с особым вниманием относятся к таким вопросам, как человеческие и культурные аспекты, персональная мотивация, изменение методологий менеджмента, новые и улучшенные производственные процессы, обеспечивающие обмен знаниями между специалистами, владеющими различными дисциплинами, обмен информацией и сотрудничество, в результате чего технологию рассматривают как средство обеспечения и двигатель прогресса.

Несмотря на это, до настоящего времени все усилия, направленные на решение проблемы создания и внедрения СМЗ в производственную среду, сводились, как правило, к продвижению технологий, связанных с внедрением современных информационных технологий (ИТ), которые способствуют решению данной проблемы.

Целью настоящего стандарта является рассмотрение тех областей, которые могли бы стать предметом общих подходов, устоявшейся практики или инициативами по стандартизации в более широком организационном контексте. Общим намерением является обеспечение осмысленными и полезными руководящими положениями компаний, в частности малых и средних предприятий (МСП), но, не ограничиваясь только МСП, с той целью, чтобы они могли воспользоваться возможностями обмена знаниями в рамках и за пределами своих организационных границ.

В связи с этим положения настоящего стандарта приведены в форме руководства по устоявшейся практике МЗ, описывающего, как успешно внедрить СМЗ в организации и в чем заключаются преимущества данного внедрения. Посредством такого ориентированного на культуру организации подхода настоящий стандарт призван усилить и другие, более технологически ориентированные инициативы, которые разрабатывают в настоящее время компании и органы по стандартизации. Общим результатом будет существенное дополнительное преимущество для компаний.

Применение менеджмента знаний

СМЗ предназначена для обеспечения общего понимания, демонстрации значимости и оказания помощи организациям в ее успешном внедрении. Основа СМЗ опирается на эмпирические исследования и практический опыт в этой области, накопленный в европейских странах и других странах мира. В рамках основы рассмотрены наиболее важные элементы подхода к СМЗ с целью предоставить рекомендации для всех типов организаций, стремящихся улучшить свои показатели в результате более эффективного управления знаниями.

Для описания сути процессов МЗ используются понятия «знания» и «менеджмент знаний». Термины и определения в области менеджмента знаний представлены в ГОСТ Р 53894.

Знание представляет собой набор данных и информации (с точки зрения некоторой определенной информационной технологии). Знание также включает различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиций, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения, способности доверять, способности решать сложные проблемы, открытости, умения работать в компьютерной сети, коммуникабельности, отношения к риску и наличия духа предпринимательства. Использование знаний приводит к накоплению ценных активов, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. Знание может быть формализованным и неформализованным, индивидуальным (персональным) и коллективным.

Под менеджментом знаний подразумевают плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний в целях повышения конкурентоспособности предприятия.

СМЗ представляют собой набор понятий, дисциплин и инструментов для организации знаний, которые помогут отдельным индивидуумам и организациям, принимающим на себя ответственность за то, что они знают, и за того, кого они знают.

Таким образом, в общем понимании «знание» — это совокупность данных и информации, которая дополняется экспертным мнением, профессиональными навыками и опытом, в результате чего появляется ценный актив, который возможно применять для оказания помощи в принятии решений. Знания могут быть точными и (или) не выраженными словами, индивидуальными и (или) коллективными.

На рисунке 1 приведены три наиболее значимых компонента, которые можно выделить в основе СМЗ:

1 Фокусирование внимания на производственной деятельности должно быть центром любой инициативы в области МЗ и представлять собой дополнительную значимость для организации, и может, как правило, включать разработку стратегии, инновацию продукта (услуги) и разработку, производство и доставку услуги, поддержку реализации продукции и потребителей. Эти процессы представляют собой внутренний организационный контекст, в котором создается и применяется знание о продуктах и услугах, потребителях или технологии.

2 Пять основных видов деятельности в отношении знаний были идентифицированы как наиболее широко применяемые: идентификация, создание, хранение, обмен знаниями и их применение. Они представляют собой второй компонент основы посредством формирования единого процесса.

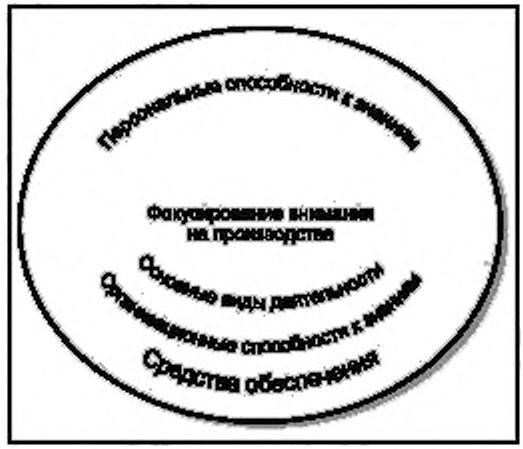

Рисунок 1 — Основа менеджмента знаний

Эти виды деятельности реализуются, как правило, в поддержку более широких производственных процессов. Их интеграция и результативность в рамках организации должны поддерживаться необходимыми методами и инструментами МЗ.

3 Средства обеспечения представляют собой третий компонент и включают две основные дополняющие друг друга категории, называемые персональными и организационными способностями к знаниям. Эти способности следует рассматривать как средства обеспечения деятельности в отношении знаний.

Персональные знания включают такие способности, как амбиции, профессиональные навыки, поведение, опыт, инструменты и пунктуальность, которые должны развиваться на персональном и групповом уровне для генерации улучшений на основе управления знаниями.

Организационными способностями к знаниям являются способности, которые руководители должны выявить для обеспечения эффективного управления знаниями в рамках процессов повышения производительности со стороны внутренних участников (менеджеров и рабочих) и внешних участников (поставщиков и потребителей). Это определение задачи, видения и стратегии, проектирование процессов и организационных структур, измерение, понимание культуры, применение технологии и инфраструктуры, а также развитие коллективно доступного знания организации, то есть так называемого актива знаний.

Применение СМЗ на практике

Комплекс стандартов в области МЗ предлагает организациям, заинтересованным в МЗ, руководителям проектов и группам по проекту СМЗ использовать данную основу для первоначальных обсуждений. Если она поможет организациям в достижении общего понимания, увязке и определении направления своих действий, идентификации аспектов СМЗ, относящихся к данной организации, понимании правильной комбинации этих аспектов, определении, какие процессы подлежат управлению

и пониманию методов развития СМЗ на организационном и индивидуальном уровнях, в этом случае необходимость МЗ очевидна и несомненна.

Достижение общего понимания в рамках группы по проекту СМЗ и группы менеджмента является одним из первых шагов по изменению процесса менеджмента, который организация должна будет сделать для того, чтобы стать организацией, более ориентированной на знания. Основа может выполнять функции контрольного перечня, обеспечивающего исключение какого-либо пропуска и оказывающего помощь организации в минимизации сложности посредством устранения аспектов, выходящих за рамки области ее деятельности.

Настоящий стандарт представляет собой руководство по обеспечению взаимосвязи МЗ с культурой организации и другими организационными процессами.

Настоящий стандарт разработан с учетом положений документа CWA — 14924-2—2004 «Европейское руководство по добросовестной практике менеджмента знаний. Часть 2. Организационная культура».

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Менеджмент знаний

РУКОВОДСТВО ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ С КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ДРУГИМИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Knowledge management. Guide to securing correlation between knowledge management and the standard of organization and other organizational processes

Дата введения — 2012—09—01

1 Область применения

Культура организации является наиболее важным фактором в успешном МЗ. Она оказывает первостепенное влияние на поведение. В настоящем стандарте рассмотрена суть культуры организации, как она развивается и как с ней можно работать в целях обеспечения успешного выполнения программы по МЗ, кроме того, даны ответы на следующие вопросы:

1) Как получить поддержку и добиться активного участия членов организации (вопросы, относящиеся к людским ресурсам: мотивация, компетенция и т. д.)?

2) Как организовать внедрение МЗ (вопросы, относящиеся к официальной и неофициальной структуре организации)?

3) Как обеспечить соответствующий климат для внедрения МЗ (вопросы, относящиеся к специфическим видам деятельности и применимым инструментам)?

В настоящем стандарте рассмотрены изменения в культуре организации, которые могут быть необходимы для повышения и достижения более высокой производительности на основе применения знаний; развитие более глубокого понимания культуры и как она прослеживается на основе действий отдельных индивидуумов и групп; методы возможной оценки необходимых изменений. Также приведены примеры организаций для наглядного представления поднятых вопросов, обзор вопросов познания и контрольный перечень компетенций, которые необходимо развить, рассмотрена суть культуры организации, как она развивается и как с ней можно работать в целях обеспечения успешного выполнения программы по МЗ.

2 Связь между знаниями и культурой

2.1 Барьеры для МЗ

Организация и проводимая политика могут всецело поддерживать МЗ, однако вначале представляется целесообразным проанализировать отдельные, уже определенные общие барьеры и способы их рассмотрения. Барьеры для МЗ приведены в таблице 1.

Таблица 1 — Барьеры для МЗ

Барьер	Замечания	Ключевые разделы и подразделы
Время и приоритетность	Приобретение знаний и обмен знаниями требуют времени. Все более активно официальные разрешения руководства и ожидания в связи с обменом знаниями становятся частью технических условий на выполнение работы (и оценок)	3, 5.4

Издание официальное

Окончание таблицы 1

Барьер	Замечания	Ключевые разделы и подразделы
Различие между заявлениями руководства и действиями	Культура, ориентированная на знания, даст хорошие результаты, однако менеджеры, которые вели программу, затем быстро переключаются на другие области, в результате чего теряется эффективность и результативность, характерные для хорошего МЗ. Неспособность руководства высшего звена донести до сведения сотрудников значимость МЗ рассматривается как основное препятствие	5.2, 5.3, 7.3
Стойкое убеждение в том, что знание — сила	Конкурентная внутренняя среда во многих организациях повышает роль знаний; обладание уникальным знанием рассматривается как сила и гарантия занятости в данной организации	4.1, 5.1, 7.2
Апатия в отношении обмена знаниями	Ценности и поведение руководства высшего звена могут иметь большое значение для предрасположенности сотрудников к обмену знаниями	5.3, 6.1
Синдром «не изобретено здесь»	Люди нередко получают большее удовлетворение от изобретения чего-нибудь, чем от выполнения работы на основе чьей-то идеи, даже когда они знают, что это может сэкономить время и издержки. Для организаций функциональные факторы часто являются препятствием для обмена знаниями	4.1, 5.3, 5.4, 7.4
Системы вознаграждения, которые ослабляют обмен знаниями	Отдельные системы вознаграждений и поощрений неумышленно способствуют утаиванию знаний. Даже если они созданы для поощрения обмена знаниями, они могут ограничивать изменения в культуре. Следовательно, не упускайте из виду дестимулирующую сторону любой системы вознаграждения	5.4
Различные культуры и субкультуры	Существуют значительные различия между социальными и национальными культурами, которые могут привести к различным интеграциям и поведению. Доверие и обмен информацией могут оказывать отрицательное воздействие без эффективного менеджмента	3
Знания передаются через язык	Без общего организационного языка, описывающего опыт, нельзя сообщить то, что известно	3
Рассмотрение организации как «машиноподобной»	Некоторые люди считают, что организация лучше понимается как «машина» и что простое изменение процесса само обеспечит необходимость требуемых перемен. В противоположность этому люди не могут познать многого без включения в процесс познания и без размышления	2.2, 6.3
Организационная «амнезия»	Организации часто не могут сохранить приобретенные знания и уроки, усвоенные в прошлом	6.2
Развитие на основе «виртуальной» работы может как препятствовать, так и помогать	Учитывая, что инструменты сотрудничества могут иметь большое значение для программы по МЗ, налицо достаточно много фактов, подтверждающих наиболее эффективное познание посредством личного общения между людьми	7.6
Повышенное внимание к технологии или неадекватная технология	Отдельные менеджеры считают, что само действие по предложению сотрудникам доступа к информации скажется благотворным образом на организации. Значимость знаний заключается не только в канале доступа, но и во взаимодействиях между людьми, которые обеспечиваются этим каналом	7.2, 7.3, 7.6
Знания не развиваются вечно	Непознание и отказ от старых способов мышления, даже отход от целых блоков знаний способствуют жизнеспособности и эволюции знаний	6.3

2.2 Сравнение традиционных организаций и организаций, ориентированных на знания

При анализе организационной культуры, содействующей созданию, обмену знаниями и их применению, можно найти некоторые отличия от культуры, преобладающей в промышленной или традиционной организации. Отличия между организационными культурами представлены в таблице 2.

Таблица 2 — Отличия между организационными культурами

Культура организации с низкой степенью ориентации на знания	Культура, ориентируемая на знания
Ограниченное распространение информации	Широкое распространение информации
Много уровней менеджмента	Немного уровней менеджмента
Неравномерная ответственность	Разделенная ответственность
Основа на правилах	Основа на принципах
Формальная структура	Неформальная структура
Неспособность рисковать	Способность рисковать
Периодическая политика обучения	Непрерывная политика обучения
Более финансовый фокус	Мультифункциональный фокус
Политически ориентированная	Открытая
Сохранение знаний	Обмен и применение знаний
Низкая эмоциональная связь и культурная ориентация	Приветствуется влияние на организационную культуру сетей, в которых организация работает

3 Описание культуры

Существует много определений культуры, зависящих от различных перспектив, однако полезным определением в контексте МЗ будет следующее: «Организационную культуру можно определить как усвоенный способ осмысления, мышления и понимания, разделенный и передаваемый между членами организации».

Культуру можно рассматривать как «способ выполнения работы здесь», которая отражает социальные/поведенческие настроения, включающие такие особенности, как:

- ценности и убеждения персонала;
- как люди вознаграждаются и чувствуют себя вознагражденными, организованы и управляемы;
- рабочая ориентация персонала, способ организации работы и накопления опыта;
- степень формализации, стандартизации и управления с помощью систем;
- исполнение и распределение полномочий;
- значимость различных функций в рамках организации;
- степень области применения для индивидуального и коллективного выражения, рискованности и инициатив;
- мнения и понятия о важности и использовании времени и пространства;
- организационные процедуры, ритуалы и истории;
- организационный язык (фразы и слова, имеющие специальное значение или важность для этой организации).

Однако организации, даже МСП, редко привержены одной культуре: существуют субкультуры (группы, демонстрирующие культурные характеристики, то есть ценности, нормы и порядки, отличающиеся от основной организационной культуры и от других субкультур). Одним общим проявлением являются ведомственные различия, которые могут привести к соблюдению ведомственных интересов или к субъективному мышлению.

Пример — В электронной компании ценности и порядки, проповедуемые в инженерном отделе, привели к созданию большого числа испытаний и неформальных взаимодействий. По мнению этого отдела, обмен знаниями и персональные отношения должны глубоко увязываться и любая попытка МЗ потребует осуществления таких взаимодействий. Люди, ответственные за менеджмент информации, были больше ориентированы на применение установленных процедур; они уделяли больше

внимания структурированным знаниям, интегрированным в процедуры, компьютерные программы и документы. Это привело к расхождению во мнениях, вот почему важно учитывать существование различных субкультур, которые необходимо принимать во внимание при начале работ по программе МЗ.

Влияние многослойной культуры на индивидуумов

Индивидуумы должны присоединяться или присоединяются к таким культурным группировкам, как семейная культура, профессиональная культура, корпоративная культура, групповая культура и национальная культура. Даже их индивидуальные черты и компетенция влияют на их поведение. События и обстоятельства способствуют в различной степени проявлению культурных влияний, что можно сравнить с мозгом, использующим свои области для реакции на разные внешние события. Такие культурные влияния формируют ценности и значимость знаний и отношений. Это приводит к сложному набору результатов, которые отражают личностные, групповые и организационные аспекты, содержащие противоречивые стремления и желания. Это приводит к возникновению сложностей в отношениях между людьми в организациях и в поведении организаций, к так называемым сложным адаптивным системам. Это проиллюстрировано на рисунке 2.

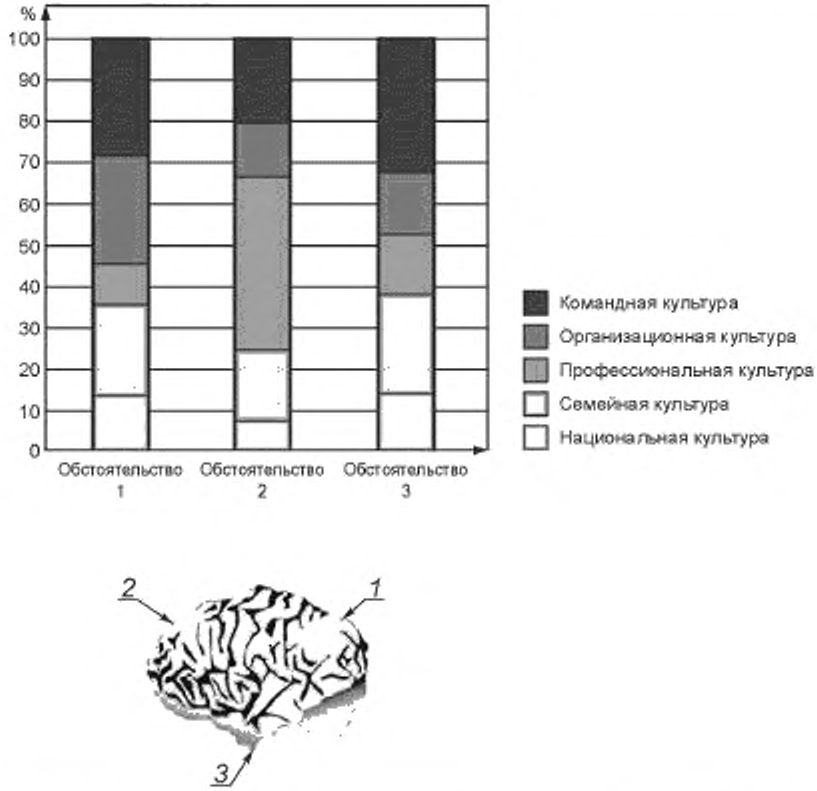

Рисунок 2 — Культурные слои оказывают различное влияние на индивидуумов в зависимости от обстоятельств

Изменяющееся воздействие культурных слоев

При общении с индивидуумами обращайте внимание на потенциальные препятствия или преимущества при общении, которые возникают в результате таких культурных влияний. Ценности, протоколы (этикеты) и поведение могут содействовать или мешать вашим целям.

Пример — В еженедельных заседаниях группы в небольшой организации индивидуум X не участвовал активно, поскольку не мог принять культуру прерываний высказывания мнений на заседаниях. Казалось, что кто кричал громче, тот и проталкивал свои идеи. X к этому не привык. Однако наедине с

руководством X выступил с очень хорошими идеями. У и Z, известные как самые шумные крикуны в организации, были направлены на курс по профессиональным навыкам общения, на котором рассматривалась проблема неагрессивного общения. В результате заседания стали проходить в духе активного сотрудничества. Периодическое обращение к новым темам познания сделало возможным создание интересной среды на еженедельных заседаниях.

Поскольку многообразие культуры привносит различия в значимости, которой наделяются виды знаний, различия в использовании языка и обозначений и многие другие особенности, представляется целесообразным проведение так называемого культурного аудита, если продукция производится и услуги организации оказываются с участием представителей различных культур. Даже в небольшой организации различия между субкультурами также имеют значение, вот почему проведение определенного культурного аудита в целях идентификации таких различий может быть полезным.

4 Индивидуумы, группы и организации

В руководстве по устоявшейся практике в области МЗ особое внимание уделяется важности отношений между индивидуумами и организацией, а также связям между индивидуумами, которые закладывают основы, обеспечивающие процессы знаний.

4.1 Индивидуумы

Организационная культура создается совокупным действием индивидуумов. Это совокупное действие является результатом участия этих индивидуумов (бывших и настоящих) в выполняемой работе и обсуждениях. Они делают это для развития отношений между собой в рамках их группы/отдела и их организации. Выполняемая ими работа связывает их контрактными обязательствами, которые характеризуются определенными ожиданиями и ответственностью. Психологический контракт индивидуумов (то есть их убеждения относительно того, что они должны организации и что организация должна им) заставляет их искать, находить и изменять культуру, отвечающую в большей степени их психологическому контракту. Это необязательно подразумевает корыстный или эгоистический мотив. Работа на общее благо, обязанность или забота о других могут быть достаточно убедительной ценностью для индивидуума, группы или организации. Чем более убедительна культура, тем более продуктивно работают индивидуумы, тем более охотно они делятся знаниями и больше доверяют друг другу.

Индивидуумы стремятся создать собственную индивидуальность, отвечающую их психологическому контракту. Работа требует создания сообщества, в котором индивидуальность признается и является предпочтительной, что обеспечивает выражение своей индивидуальности. В этом смысле образование сообщества на практике также представляет собой обсуждение индивидуальностей. Установлены различные типы индивидуальности:

- индивидуальность как обсужденное проявление. Мы определяем, кто мы, посредством проявления самих себя через участие в деятельности совместно с другими людьми,
- индивидуальность как членство сообщества. Мы определяем, кто мы, через знакомое и незнакомое;
- индивидуальность как путь познания. Мы определяем, кто мы, посредством того, где мы были и куда идем;
- индивидуальность как многочленство. Мы определяем, кто мы, посредством способов воплощения наших различных форм членства в одну индивидуальность;
- индивидуальность по отношению локального к глобальному. Мы определяем, кто мы, посредством обсуждения локальных путей принадлежности к более широким группам, стилям и рассуждениям.

Индивидуальность людей является основой их мотивации и обязательств. Именно индивидуальность подвигает их на осознание важности знаний, как, чем и с кем они будут обмениваться и как они оценивают свое участие в сравнении с коллегами и организацией. При планировании знаний представляется важным идентифицировать тех людей, чья значимость связана с рассмотрением их в качестве ключевого персонала при организации потоков знания.

Пример 1 — Компания, разрабатывающая информационные системы связи и развлекательные программы, начала работать над программой МЗ с предварительного анализа, предусматривающего определение пробелов и потребностей в знаниях. Выводом было распространение знаний во всей организации с их концентрацией в большей степени у отдельных лиц.

Пример 2 — Стаж многих рабочих в небольшой компании по прессовке листового металла насчитывал более 20 лет. Они привыкли работать вместе и консультироваться друг с другом при выполнении работ. Директор по эксплуатации решил, что для повышения эффективности необходимо разработать руководство по процессу производства, которое успешно применялось во многих организациях. Через шесть недель объемный документ был разработан. При опросе стало ясно, что:

- по мнению группы, их молчаливые и не выраженные словами обмены информацией были более эффективны при работе (вероятность, достигнутая в результате опроса коллег по работе, укрепила положительные аспекты их индивидуальности);

- их обеспокоило осознание того, что их знания станут доступны для других без адаптации к специфическим обстоятельствам, возникшим в результате постановки прямых вопросов (лицом к лицу);

- это уменьшило значимость их личного опыта;

- несколько сотрудников с большим стажем работы решили уйти из компании, поскольку они увидели в этом первый признак отхода компании от своих принципов, которые им нравились.

Менеджмент границ между индивидуальными и корпоративными знаниями требует обсуждения и высокоэмоционального умственного подхода, особенно при необходимости молчаливого обмена знаниями и всестороннего понимания таких инструментов МЗ, как справочники или усвоенные уроки. Рабочий контракт и значимость менеджмента должны подкреплять понятие того, что знания остаются прерогативой индивидуумов, а продукт этих знаний, то есть инновационные идеи, действия и решения становятся корпоративным или организационным знанием.

4.2 Группы и сообщества

Рабочие группы создают культуру, и может появиться групповое мышление. Сильные групповые убеждения могут привести к ограничительному поведению. Это создает много препятствий для изменений, необходимых для создания организации, ориентированной на знания.

Некоторые мешающие факторы группового мышления включают:

- **иллюзию неуязвимости:** члены считают, что прошлые успехи гарантируют будущие успехи, и поэтому берут на себя экстремальные риски;

- **коллективную рационализацию:** члены коллективно отказываются от информации, противоречащей их предположениям;

- **иллюзию моральности:** члены считают, что они все моральны и не могут принять плохого решения;

- **разделенные стереотипы:** члены отказываются от противоречивых фактов, дискредитируя источник этой информации;

- **прямое давление:** для членов вводятся санкции, которые не согласованы с мнением большинства, например, посредством применения убедительных доводов в пользу достижения соответствия чего-то чему-то;

- **самоцензуру:** члены молчат по поводу своих опасений и не выражают своей обеспокоенности;

- **проявление осторожности:** члены получают информацию от посторонних лиц, которая может повлиять на предположения и убеждения группы;

- **иллюзия единодушия:** с учетом упомянутых других мнений предполагается достижение консенсуса в рамках группы, хотя многие участвующие в процессе могут быть не согласны с решением группы.

Сообщества являются естественной особенностью большинства рабочих сред (см. рисунок 3). Они принимают многие формы, однако их основной определяющей характеристикой является распространение их деятельности за пределы организационных границ. В некоторых организациях существование самостоятельно организуемых сообществ в настоящее время сознательно укрепляют, поощряя людей к более эффективной работе за пределами функциональных и географических границ. Такие организации обеспечивают поддержку и представляют инструменты для оказания им необходимой помощи. Сети МСП являются хорошим примером создания сообществ за пределами своих организаций, которые могут сослужить хорошую службу для своих членов. Поддержка сообществ за пределами своих организаций рассматривается как критерий, зависящий от опыта и компетенции их персонала на пути к достижению успеха.

Пример — Группа из восьми небольших бухгалтерских компаний решила установить сотрудничество и разделить расходы на приобретение информации по национальным и международным регла-

ментам. После проведения нескольких заседаний стала очевидной необходимость обсуждения других тем, и они пришли к заключению о целесообразности организации проведения заседаний на регулярной основе для обмена новыми идеями и опытом. Через два года они превратились в настоящее практикующее сообщество. Ежегодно они проводят коллективное социальное мероприятие, помогают друг другу в случае возникновения трудных обстоятельств и устанавливают общий сайт в Интернете, который используют для обмена информацией и знаниями.



Рисунок 3 — Сообщества взаимодействуют в рамках организации и с отдельными лицами и сообществами из других организаций

Существует три типа сообществ, характерных для организации внутри нее и распространяющихся на другие организации:

- **сообщества по интересам** — являются группами с общим интересом к определенной теме, члены которых желают узнать больше о предмете их интереса и развивать его в дальнейшем;

- **практикующие сообщества (ПС) —** объединяют вместе людей для обмена знаниями, развития компетенции и укрепления устоявшейся практики через обмен и создание знаний в определенной специфической области. Они нередко являются передовой и направляющей силой в создании специфической способности в своей организации и обеспечении ее защиты и сохранения при продвижении людей по карьерной лестнице. Формальные функции (например, финансы, маркетинг, людские ресурсы) имеют отличный потенциал для межорганизационных ПС;

- **сообщества цели —** имеют более короткий горизонт времени и являются подотчетными за достижение специфической производственной цели. Они включают группы по проекту, группы управления и целевые группы.

Пример — В конце 80-х годов прошлого столетия автомобильная компания перешла на автомобильные платформы, являющиеся кросс-функциональными структурами, основанными на производимой продукции. Это позволило компании сократить время цикла на производство и разработку продукции и расходы на исследования и разработки. Однако переход на платформы не обошелся без затрат и, что еще хуже, привел к возникновению таких новых проблем, как необходимость разработки многих вариантов одной и той же детали с небольшими изменениями, к нескоординированным отношениям с поставщиками и тому, что усвоенные уроки не были всеми восприняты. Компания получила преимущество в ориентации на продукт, однако утратила способность познания на собственном опыте. Что необходимо было сделать? Был необходим канал связи между платформами. Бывшие коллеги из функциональных областей стали встречаться неформально. Менеджеры осознали важность этих связей, но вместо формализации этих групп в новую матричную структуру они решили поддерживать эти неформальные заседания. Так родились технические клубы.

Многие сообщества развиваются естественно, начиная с небольшой группы энтузиастов и эволюционируя в последующем; для их работы нужна незначительная организационная поддержка, или они могут работать вообще без нее. Если организации решили оказать поддержку таким сообществам и узаконить их, им потребуется разработать соответствующий процесс, обеспечивающий это.

Новые ПС не должны, по всей вероятности, создаваться с помощью электронной почты от главного исполнительного должностного лица (CEO) (связь по схеме «сверху-вниз»), если потенциальные члены сообщества не совсем доверяют CEO. Лицу, например главному инженеру, которому доверено быть экспертом по действительным вызовам, рассматриваемым в рамках ПС, должно быть поручено

выполнение роли посредника во взаимоотношениях между группой и руководством высшего звена по схеме «снизу-вверх».

4.3 Вся организация

Культура организации действует как посредник между персональным и организационным знанием и определяет, какое знание принадлежит организации и какое знание остается под контролем отдельных индивидуумов и групп. Это проиллюстрировано на рисунке 4. Когда к отдельным индивидуумам обращаются с просьбой поделиться своими знаниями и ввести их в организационную систему, например базу данных потребителей, они часто склонны думать, что ими утеряна их собственность в виде ноу-хау, которая до сих пор оставалась исключительно их собственностью. Следовательно, задачи, устанавливаемые по МЗ в организации, должны учитывать правила и обычаи, касающиеся собственности и управления специфическими знаниями, для поощрения перевода персональных знаний в организационные.

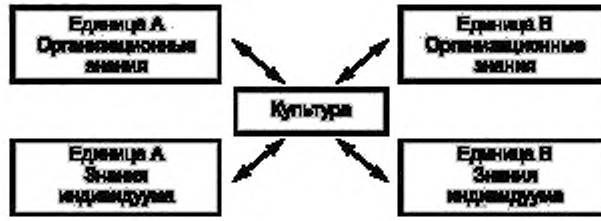

Рисунок 4 — Культура как посредник между индивидуумами и организацией

Пример — Внутренний менеджмент информации и ноу-хау вызывали обеспокоенность, которую участники — основатели небольшой консалтинговой компании — имели в виду с самого начала. Опыт, накопленный за время работы в компаниях, в которых они работали до этого, всегда давал о себе знать. Небольшая компания начинает расширяться по мере увеличения объема производства и однажды открывает для себя, что она стала такой большой, что люди уже не могут эффективно делиться своим опытом и знания могут неумышленно сдерживать основной актив в консалтинговом бизнесе: потенциал людских ресурсов компании. Следовательно, даже в первые несколько месяцев после основания компании стремление к разделению и обмену информацией и впечатлениями привело к необходимости внедрения нескольких специальных инструментов, предназначенных для обеспечения постоянного потока информации и управления связью. Таким образом возникло направление по проведению сессий «усвоенных уроков», в процессе которых каждый работник представлял детальную информацию по проектам, над которыми он работал. На этих сессиях он обращал особое внимание на самые позитивные и успешные аспекты, а также на те аспекты, которые подвергались корректировке при их выполнении, в результате чего конкретный опыт мог служить для применения при выполнении будущих проектов. Затем была внедрена идея «погружения в потребителя» с участием всех, кто знал организацию, разработавшую определенный проект. Эта идея включала информирование других работников о специфических характеристиках работы с потребителями.

Отношение руководства к риску изменяет тип проявляемого знания и творческого подхода, когда, например, воображение способствует возникновению нового понимания в результате входящей информации и связывает его с имеющимся опытом. Если прошлый опыт не обеспечен удовлетворительным интеллектом, воображение предлагает свои собственные возможности. Менее необходимые идеи отсеиваются. Организации, отрицательно относящиеся к рискам, придерживаются узкого понимания того, что необходимо и, следовательно, теряют преимущество творческого подхода.

4.4 Официальные и неофициальные организационные структуры

Любая организация имеет официальную структуру, то есть схему и описание частей организации, их функций и обязанностей и, что более важно, неофициальную структуру, которая действительно обеспечивает ее продуктивность (или приводит к распаду). Под неофициальной структурой подразумеваются самообразующиеся сообщества, например группы по совместному перекуру, по интересам или «условным личностям», действующие по схеме «иди и спроси Фреда, он всегда знает», которые возникают на основе общения или другой необходимой основе.

Значительная доля продуктивного результата приходится на неофициальную структуру, поэтому многие компании поощряют ее рост. Для успешных культур характерны многие формы.

Пример — CEO компании, унаследованной от своего отца, преобразовал ее в компанию, предоставляющую работу персоналу в количестве 3000 человек из трех стран. Принятые методы производства были забыты. Отсутствовали стратегия, пятилетние планы, официальное финансирование, мониторинг или управление рабочей силой. Он избегал этого посредством большого числа независимо действующих предприятий, в которых ответственные за принятие решений находились рядом с выполняемой работой: демократия на рабочем месте, рабочие в цехе занимаются вопросами инвестиций и принятия решений. Расширение и рост не направлялись в каком-либо определенном направлении, но им обеспечивалось содействие в существующих видах деловой деятельности. Исполнители руководствовались интуицией, создавали ответвления в аналогичных областях бизнеса или использовали существующие профессиональные навыки для развития новых предприятий. Люди хотели знать, почему их просят делать определенную работу, и они ценили возможность представления предложений и участия в принятии решений. Это не означало, что высшее руководство должно было ослабить управление основными решениями. CEO считает, что, если вы нанимаете хороших специалистов, им должна быть предоставлена возможность применения своих профессиональных навыков и собственно решения проблем. Однако некоторые решения, выработанные в рамках предприятия, становятся способом выполнения работы, и нет необходимости в повторном их изобретении.

5 Доверие и мотивация

5.1 Ценности, убеждения и доверие

Алан Вильямс, Пол Добсон и Майк Волтерс (Alan William, Paul Dobson, Mike Walters) создали модель основ поведения, проиллюстрированную на рисунке 5.



Рисунок 5 — Аналогия основ поведения

Лилии (над водой) представляют поведение наблюдаемого.
Стебли (проходящие сквозь воду) соответствуют отношениям и ценностям, подлежащим информированию.
Корни (дно бассейна) подобны неосознанным убеждениям.

Наши убеждения и ценности формируются с опытом раннего детства и, как правило, становятся сформированными на основе опыта, когда мы взрослеем. Эти убеждения приводят в результате к нашим отношениям, и вместе с предыдущим опытом на этой основе возникают чувства, которые управляют нашим поведением. Наше поведение влияет на наш опыт, который оценивается на основе наших ценностей и убеждений (усиливая или изменяя эти убеждения).

Следовательно, наш опыт обработки знаний, то есть их идентификации, создания, хранения, обмена и применения, формирует наши убеждения и отношения. Если опыт был положительным, мы, по всей вероятности, будем действовать положительно посредством активного участия в этих процессах или отрицательно, если наш опыт был отрицательным. Положительный опыт, как правило, означает, что было достигнуто положительное и важное преимущество для индивидуума; это может быть более высокая степень вероятности, признания, денежное или поощрительное вознаграждение и т. д.

Во многих ситуациях отрицательный опыт утомлял людей, не содействовал применению или использованию их знаний в полной степени, и потому многие программы по МЗ включают создание опыта и осознание сущности, ведущих к положительному опыту и изменению поведенческих поступков в положительную сторону (отдельные такие инструменты объяснены в разделе 6).

Пример — Небрежное отношение лаборатории больницы привело к опасной, неправильной информации, переданной врачам. Младший сотрудник больницы, отличавшаяся смелостью, направилась к своему куратору, ей сказали, что она преувеличивает и не знает достаточно, чтобы принимать самостоятельно решения. Совесть продолжала ее мучить, и она через две недели пошла к главному администратору больницы. Независимое расследование доказало ее правоту. Тем не менее она вынуждена была уволиться из-за давления старших менеджеров.

Приведенный пример показывает, что теоретически разрешение высокого уровня (организационная значимость культуры) было отменено локальными ожиданиями ее коллег и менеджеров (значимость субкультуры) на основе того, что такие действия были нелояльными.

Следовательно, разделяемые ценности обеспечивают надежную основу для развития общего понимания, и проекты МЗ получают значительные преимущества в результате выработки согласованных и принятых ценностей и убеждений в течение проведения диалога. Такой диалог может укрепить доверие между участниками.

Доверие основано на осознанном поведении. Доверие является серьезной критической проблемой, поскольку доверие определяет уровень обмена знаниями. Существуют две основные категории доверия: персональное доверие и доверие, основанное на компетенции (или индивидуальности). При эффективном МЗ оно не должно быть на уровне персонального доверия, но может быть доверием, основанным на компетенции. Таким образом, оно может принимать различные формы:

- на основе индивидуальности (Я доверяю вам из-за вашей роли или положения, например, доктора);
- на основе взаимности (Я склонен к общению на основе доверия, потому что я считаю и вас склонным к доверию);
- вызванное доверие (Посредством участия в действиях, вызывающих доверие, я вызову доверие других людей);
- компенсирующее доверие (Некоторые, но не все смогут участвовать в необходимой схеме поведения, и, следовательно, я должен его возглавить);
- моралистическое доверие (Я буду действовать в доверительной манере независимо от того, что делают другие).

Уважительное отношение в течение продолжительного периода времени обеспечивает высокий уровень доверия в организации.

Пример 1 — Ниже приведены убеждения, которые разделяют люди, добившиеся успехов во внедрении МЗ.

Время, затраченное на создание сети, стоит этого.

Бумеранг возвращается. Вы должны дать, чтобы получить.

Тезис «Знание — сила» является дезориентирующей, старомодной идеей.

Существует потребность в видении общей перспективы, а также в представлении подробной информации.

Изменения принимаются как норма.

Излишнюю информационную нагрузку можно иногда ослабить в результате комбинации фильтрующей технологии и людских сетей.

Пример 2 — Две организации решают сотрудничать в форме согласованного (совместного) предприятия (СП). До начала кооперации они были конкурентами, пытающимися получить преимущество посредством сокрытия важной информации о своей продукции друг от друга. Сейчас правила игры меняются: при таком сотрудничестве обе организации должны действовать как одна организация. Люди, интегрированные в эту совместную организацию, должны будут создать свою собственную организационную культуру со своими ценностями и доверием между членами. Такая культура СП будет обязательно отличаться от культуры каждой индивидуальной организации.

Радикальные новые формы работы, необходимые для выживания в условиях конкуренции, будут все более активно требовать от организаций укрепления их компетенции в вопросах менеджмента культуры.

Знания и риск являются часто связанными, и нижеприведенный пример показывает, как для собственника — менеджера МСП бывает трудно делегировать ответственность за риски своим сотрудникам.

Пример — Коммерческий разработчик создал сильную клиентскую базу и в результате настойчивого пожелания клиентов расширил услуги, стал предлагать графический дизайн и менеджмент сайта, наняв для этой цели четырех сотрудников. Книга заказов и клиентская база неуклонно росли, только поставка была ненадежной. В результате он обнаружил, что стал работать 16 часов в день. В результате обучения и подготовки выяснилось, что делегирование полномочий затруднено, поскольку он привык работать в соответствии с очень высокими стандартами, а его сотрудники были менее привержены общему делу и оказались менее способными. Обучение и подготовка также позволили создать четкую картину его собственного места между жизнью и работой.

Была проведена оценка знаний, препятствий и его собственной компетенции, а также профессиональных навыков, которые он должен был развить, и методов применения существующих профессиональных навыков, отвечающих в большей степени ожиданиям сотрудников. Изменение его мнения о риске и развитие его эмоциональных способностей таким образом, чтобы сотрудники сами хотели полностью раскрыть свои таланты, особенно в областях, в которых они были более опытными, чем он, позволило обеспечить более высокую степень удовлетворения и сократить количество рабочих часов за счет повышения эффективности, более высокого уровня доверия и сокращения степени управления. Было выполнено больше заказов с установленным пределом сроков, а область деятельности и качество работы улучшились, также как и работа низшего звена.

5.2 Руководство

Стиль руководства, распространяющийся на специфическую рабочую ситуацию или работу, создает климат, в котором люди работают. Этот климат непосредственно воздействует на производительность низшего звена, что, в свою очередь, влияет на рост, продажи, продуктивность, эффективность и потребительские услуги.

Пример — Директорами было сделано предложение по выделению определенного времени для развития неформальных нецелевых сессий, на которых бы рассматривались различные возможности. Предложение директоров включало выделение 10 % времени каждого сотрудника на рассмотрение новых идей, чтобы люди могли создавать группы, которые, по их мнению, являются целесообразными. Условием директоров было предоставление максимум 10-минутной информации выступающему по достигнутым успехам.

Существует четкое и ясное различие в роли, которую играют менеджеры и руководители (хотя роль может быть интегрирована в одном человеке). Руководители должны обеспечить установление цели, направления и поведенческих ролевых моделей. Они обмениваются идеями с членами предприятия, общаются и слушают их, доводят до сведения проводимую ими линию и улавливают настрой сотрудников на понимание направления деятельности предприятия. Такие действия имеют важное значение на всех уровнях в организации, однако их воздействие напрямую зависит от занимаемой должности руководителя. Чем выше должность, тем значимее воздействие. Руководство занимается осмысленной интерпретацией видения предприятия и поставленной задачи, находящей отклик у сотрудников. Менеджеры обеспечивают руководство производственной деятельностью и представляют предложения по корректирующим действиям. МЗ скорее ориентирует людей на выполнение определенных действий, чем направляет их; следовательно, менеджеры должны иметь профессиональные навыки и компетенцию, обеспечивающие создание климата, содействующего созданию, обмену и применению знаний, то есть более широкую основу лидерских профессиональных навыков.

5.3 Доверительность

Было установлено, что доверительность индивидуумов (особенно экспертов) в рамках сообщества имеет основное воздействие на тех, кто реагирует, и качество их реакции.

Доверительность прочно увязывается с доверием и качествами руководства, уже признанными как основополагающие для организации, ориентированной на знания:

- высокая степень доверительности и надежности означает, что, если вы даете совет или выносите решение по вашей области вероятного опыта, они основываются на уверенном знании предмета рассмотрения или здравом смысле;
- люди в организации знают, что когда вы говорите, что что-то произойдет, это произойдет;
- люди в организации знают, что когда вы говорите, что что-то не произойдет, это не произойдет;
- люди согласны с тем, что у вас есть необходимое решение, профессиональные навыки и интуиция, обеспечивающие вам способность правильного выбора между тем, что должно произойти и что не должно;

- люди согласны с тем, что у вас есть необходимая поддержка, рычаги влияния, ресурсы и, если необходимо, средства, обеспечивающие уверенность в достижении уже определенного выбора;

- когда вы получаете от них согласие или обязательство поставки чего-либо, они знают, что они должны поставить это.

Необходимо учитывать, что развитие культуры доверительности и доверия не происходит тотчас же. Последовательность действия нельзя продемонстрировать до тех пор, пока несколько случаев выполнения определенных действий и видов работ не проявили себя и не были решены в последовательном порядке. Необходимо также учитывать, что для укрепления такой культуры среди людей и подразделений, занятых в программах по МЗ, необходимо обеспечение прозрачности ваших действий, поэтому осуществляйте на практике то, к чему призываете.

Пример — Пример стимулов, обеспечивающих обмен знаниями, можно найти в консалтинговой организации, где партнеры оцениваются по самым различным параметрам, включая объем прямой помощи, оказанной коллегам. Степень высококачественного диалога с глазу на глаз, который партнер проводит с другими членами организации, может составлять до одной четверти его ежегодного денежного вознаграждения.

5.4 Мотивация

Все программы по МЗ подразумевают проведение изменений, и для того чтобы это осуществить, индивидуумы должны быть достаточно заинтересованы в том, чтобы пережить стресс процесса изменений и достичь в последующем необходимого преимущества и взятия определенных обязательств. Даже те, кто являются альтруистами, пытаются увидеть: а что это означает для меня?

Мотивация индивидуумов включает:

- соответствие не только чертам их характера и преференциям, но и характеристикам их компетенции и истории производственных показателей;

- страх и алчность (эти два фактора рассматриваются как основополагающие движущие силы, и хотя вы, по всей видимости, не хотите иметь их в виду, о них необходимо помнить);

- привлекательный выбор действия (по сравнению с другими);

- более высокие полномочия (связанные с осмысленным улучшением личных или должностных полномочий, или возможности роста по служебной лестнице);

- признание (хорошее мнение уважаемых индивидуумов, менеджеров, подчиненных и тех, кто стоит ниже по служебной лестнице, возможны также специальные призы/вознаграждения. Признание является наиболее мощным стимулом по результатам происшедшего события). Из-за данного широкого спектра черт характера и преференции различные вещи стимулируют различных индивидуумов. Любой данный индивидуум может быть заинтересован одной из двух нижеуказанных альтернатив:

- социальное вознаграждение ↔ финансовое вознаграждение;

- более высокая степень безопасности ↔ большие возможности/риск.

Задачи, которые, как считает индивидуум, могут быть выполнены им лучше, чем другими, и которые положительно влияют на индивидуальность, обеспечивают убедительную мотивацию.

Мы все судим о ситуации на основе допустимых предположений и ожиданий, исходя из оценки тех, кто нас окружает. Такая оценка в большей степени интуитивно рассматривается как действительная: что наши руководители, старшие, подчиненные и другие предполагают и что они допускают и не допускают. Подобные оценки могут в значительной степени входить в противоречие с официальной точкой зрения средств массовой информации и властей, однако они тем не менее формируют основу нашего мнения о важности проведения или непроведения определенных действий. Для успешного внедрения МЗ участники процесса должны осознавать степень необходимости их участия, что ошибки, сделанные в процессе познания, будут должным образом восприняты и что время, необходимое для проведения изменения, будет предусмотрено.

Пример — Менеджер проекта по МЗ, предусматривающий внедрение программных средств и базы данных по усвоенным урокам, представляет собой очень инновационную личность. Парадоксально то, что он ведет проект по менеджменту изменения, выполнение которого приведет к структурным изменениям в организации. Вместе с тем это демонстрирует настойчивое сопротивление таким идеям его коллег по поводу действительно структурных изменений, как обход или изменение созданных иерархических схем связи принятия решений, а также тому, что такие виды работ в рамках этой организации не разрешаются.

Изыскивайте приемлемое средство мотивации, отвечающее потребностям индивидуумов до, в процессе и после внедрения МЗ.

Пример — В консалтинговой компании, в которой члены организации рассматривали знания как свою личную собственность и поэтому отказывались от обмена ими, группа менеджмента поощрила обмен знаниями посредством изменения процесса локализации нового проекта. Вместо того, чтобы поручать выполнение проектов отдельным консультантам, его поручили группе консультантов с необходимым опытом, принуждая консультантов к сетевой работе и маркетингу их опыта внутри организации при участии в выполнении работы по проектам. Только за непосредственное участие в новых проектах они могли быть вознаграждены, что и обеспечивало им предусмотренный стимул по рекламе своего опыта в рамках организации. В результате конкуренция за статус привела к обмену знаниями, а не к их накоплению для личного пользования.

6 Компетенция, познание и видение

6.1 Познание через действие/познание посредством выполнения

Компетенция индивидуумов имеет важное значение:

- поскольку компетенция определяет достижение преимущества в результате имеющегося у вас организационного значения;

- поскольку компетенция распространяется на профессиональные навыки, знания и отношение. Профессиональные навыки обеспечивают перевод знаний в практические дела, а отношение воздействует на желания и мотивацию людей к переводу знаний в достижение преимуществ;

- для выполнения программы по МЗ.

Итеративный процесс создания знаний включает (см. рисунок 6):

- **выделение** — обмен и развитие идей параллельно через социальный обмен;
- **артикуляцию** — преобразование знаний в точную форму;
- **обеспечение связи —** использование различных форм для содействия продвижению идей;
- **воплощение** — включение в продукт/процесс/услуги, имеющие ценность.

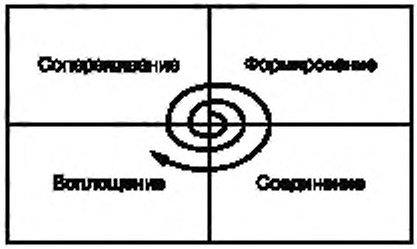

Рисунок 6 — Итеративный характер цикла создания знаний

Компетенция рассматривается также как организационный актив. Свойства основной компетенции для организации включают следующее:

- она однозначно обеспечивает важное преимущество для потребителей;

- она в значительной степени не заявляет о себе, и, следовательно, с ней трудно соперничать конкурентам;

- она распространяется на всю организацию и, следовательно, применяется в рамках всех услуг организации/предложений продукта;

- в отличие от физических активов она оценивается по достоинству при использовании.

Поэтому часть вашей программы по МЗ должна включать составление имеющихся в наличии компетенций, например, посредством проведения испытаний на профессиональные навыки в знаниях и принятия решений по отсутствующим навыкам с помощью предложения по обучению и подготовке или включения обучения в программы, выполняемые в организации.

Компетенция, воплощенная в персонале организации, является основой человеческого капитала (ЧК), которым владеет организация как нематериальным активом.

Пример — Очень важным элементом стратегии МЗ в компании с совместным капиталом, которая также предлагает вспомогательные услуги в рамках нового производственного предприятия, является деятельность «Академии», которая несет ответственность за образование и развитие своих ключевых акционеров. Она построена по модели ремесленного производства, в которой в начале ученик становится подмастерьем, обучающимся основам, затем квалифицированным рабочим, познающим на практике все азы, и, наконец, мастером, который познает, помогая познавать другим. Содержание и процесс определяются потребностями и ожиданиями в зависимости от потребностей и ожиданий участников.

6.2 Обмен знаниями и создание

Успешные компании создают привлекательность знания, то есть создают желание среди сотрудников в применении своих интеллектуальных ресурсов в интересах компании и вознаграждают их за обмен знаниями и их создание.

Обмен знаниями является ключевым требованием МЗ. Поток знаний, требуемый для последовательного достижения преимуществ и добавленной стоимости в результате эксплуатации, в свою очередь требует итеративного процесса. Движение вокруг четырех квадрантов увеличивает создание и таким образом развивает применение.

Выделение и артикуляция находятся в сильной зависимости от обмена информацией и, следовательно, от культур, функционирующих на основе доверия, и которые признают преимущества обмена знаниями. Для обмена знаниями, чтобы он стал культурной нормой, преимущества обмена знаниями должны превышать преимущества их сохранения в глазах заинтересованных индивидуумов. Это может означать, что эти индивидуумы становятся более известными и приглашаются для выполнения более интересной работы, или становятся более заметными (например, претендуют на повышение по должности), или получают удовлетворение от оказания помощи другим, или вознаграждаются и т. д. Индивидуальные преференции позволят определить, какие поощрения будут важны для каждого индивидуума.

Из этого следует, что эффективный обмен знаниями достигается через групповые ожидания, которые возникают в результате достаточного консенсуса убеждений индивидуумов в пользу обмена знаниями.

Для сохранения своей жизнеспособности компаниям необходимы новые знания, или способы, или повторное использование своих знаний по-новому, например, способы обеспечения более гибкой деятельности администрации или разработки новых видов продукции или услуг. Одним словом, создание знаний рассматривается как ключевой источник инновации в любой компании. Однако созидательность трудно поддается менеджменту, поскольку она, как правило, скорее культивируется, а не осуществляется по установке. Созидательность может поощряться такими программами, как конкурсы идей и возможностей по работе над различными проектами.

Пример — Электронная компания разработала так называемый «Виртуальный Голливуд» и обратилась с просьбой к директорам (сотрудникам) представить «сценарии» (идеи по улучшению) «инвесторам» (генеральным менеджерам), кто захочет их реализовать (внедрить). Проект обеспечил экспромтное мышление, и в первый год было представлено более 200 предложений по улучшению процесса и разработке продукции.

6.3 Познающая организация

Идея познающей организации рассматривается многими как ответ на все более непредсказуемую и динамичную производственную среду.

Познающей организацией является организация, создающая, приобретающая и передающая компетенцию и способная изменять свое поведение в соответствии с новыми знаниями и взглядами.

Познающая организация:

- использует познания для достижения своих целей;
- оказывает помощь людям в оценке результатов их познания для организации;
- избегает повторения ошибок;
- осуществляет обмен информацией и методами, обеспечивающими принятие необходимых мер;
- обеспечивает совместимость результатов работы отдельного лица с общей производительностью организации;
- обеспечивает увязку вознаграждений с основными мерами по выполнению работ;

- обеспечивает постоянный сбор большого объема информации по окружающей среде;
- обеспечивает создание структур и процедур, поддерживающих процесс познания;
- обеспечивает укрепление постоянно проводимых и упорядоченных диалогов;
- обеспечивает безопасность для людей, открыто обменивающихся знаниями и рискующих.

Познающая организация позиционирует себя следующим образом:

- познает себя в открытом сотрудничестве с другими организациями;
- должным образом оценивает методы познания и что она познает;
- инвестирует в опережение кривой познания в своей области промышленности;
- обеспечивает конкурентоспособность, познавая оперативнее и гибче, чем конкуренты;
- превращает оперативные данные в полезные знания в нужное время и в нужном месте;
- внушает каждому сотруднику чувство того, что опыт каждого дает ему/ей возможность познать что-то потенциально полезное, даже если только для обеспечения познания в будущем;
- не демонстрирует откровенно страха и оборонительности;
- рискует, однако избегает рисковать общей безопасностью организации;
- инвестирует в экспериментальное познание (относящееся, но не отвечающее существующим схемам познания);
- поддерживает людей и группы, ориентирующиеся на выполнение проектов, совмещающих действия и познание;
- деполитизирует процесс познания, не наказывая индивидуумов и группы за обмен информацией и выводами.

Познающая организация развивается посредством:

- выявления настоящих предложений, касающихся познания;
- получения информации по внешней перспективе,
- увязывания цели стать познающей компанией с видением организации;
- финансирования или создания образа победителя в руководстве высшего звена;
- поиска слабых мест в организации — слабого места (мест), где может помочь более эффективное познание;
- представления доходчивым образом идей, определяющих процесс познания организации;
- вознаграждения группы, а также индивидуумов, познающих успех и неудачу;
- поиска внешнего конкурента или другого объекта для более активного стимулирования кооперативного познания;
- поиска способов, обеспечивающих внутреннее сотрудничество, не сдерживаемое границами.

Понятия познающей организации и МЗ все в большей степени рассматриваются как две стороны одной монеты — по мере познания вы получаете знания, которые применяете, и, следовательно, познаете больше.

Пример — Организация изъявляет желание, чтобы ее сотрудники осознавали компанию как познающую среду. Было решено включить в предварительный анализ ее программы по МЗ высокий уровень участия сотрудников с основной целью описания компетенций индивидуумов и требований к развитию, а также коллективной компетенции отдела и требований.

7 Инструменты менеджмента отношений, воздействующих на процессы знаний

Данный раздел представляет руководство по областям, которые окажут помощь в создании эффективных знаний при содействии людей в организации.

7.1 Построение сообщества

Сообщества действуют и работают в крупных и малых организациях. Более эффективное использование как формальных сообществ (функциональные группы, группы по проектам и т. д.), так и неформальных (группы по перекуру, встречи за чашкой кофе, организационные общения и т. д.) может стать ключом к достижению успеха.

Знания, которыми люди обладают, их опыт и профессиональные навыки передаются между людьми, которые признают друг друга равными и говорят на общем языке.

Нематериальные преимущества могут включать: повышенное ощущение принадлежности и партнерства; более сильную мотивацию по мере ослабления изоляции; более эффективные обмен зна-

ниями и созидательность. Людям нравится легкий обмен идеями в кругу коллег, которым доверяешь. Многие организации могут относить это все к большей согласованности советов и действий, экономии времени в результате более активного проявления опыта и улучшенному сохранению знаний сотрудниками, а также к более сильной конкурентной базе. Сообщество является наиболее рентабельным и экономным средством использования интеллекта и ноу-хау, которые есть в организации и доступны ей.

Создание физических и виртуальных областей сотрудничества для обсуждения позволяет индивидуумам высказывать свои взгляды и мнения. Проблемы, идеи и усвоенные уроки могут обеспечивать хороший источник для понимания того, насколько эффективно выполняется инициатива по МЗ. Проблемы, поднятые в настоящем стандарте, должна рассматривать группа по МЗ в целях приобщения отдельных индивидуумов к инициативе по МЗ и участию в ней.

Пример — Проблема заключалась в том, чтобы научный персонал понял более глубокий контекст МЗ и преимущества нового инструмента ИТ для каждодневной работы. Сотрудники были разделены на небольшие (с участием различных отделов) группы на 2 часа 30 минут, в течение которых они должны были посетить несколько «рыночных прилавков». Эти группы должны были выполнить небольшие упражнения, подобные нахождению экспертов в недавно созданной структуре знаний, обсуждая устоявшиеся методы обмена знаниями и решая небольшие проблемы поиска информации с применением нового инструмента в игровой манере. Преимущество инструмента МЗ было прояснено на примере конкретных рабочих контекстов (восприимчивость). Персонал уяснил, как управлять основными функциями инструмента (способность). Руководство высшего звена приняло участие в мероприятии и обеспечило изменение процессных моделей, на которые было оказано воздействие (ответственность). Небольшие группы, соревнующиеся друг с другом, улучшили степень индивидуального участия и неформальный обмен информацией в рамках группы (обязательство).

Для начала работы по созданию сообщества необходимо рассмотреть следующее:

- Какова производственная необходимость в создании этого сообщества?
- Кто является спонсором и есть ли энергичная группа управления, которая получила одобрение и обеспечит ресурсы для сообщества?
- Проведение пилотных испытаний по необходимости создания сообщества с выбором его потенциальных членов.
- Планирование критериев членства, способа работы сообщества, системы вознаграждения и признания и способа оценки сообществом его результатов.
- Получение твердого обязательства руководства по началу работы по созданию сообщества.

Для продвижения сообщества необходимо рассмотреть следующее:

- Идентификация или выбор координатора.
- Создание инфраструктуры сообщества, то есть таких доступных инструментов, обеспечивающих поддержку взаимодействия между членами сообщества, как электронная почта, группы обсуждения, Интранет, другие инструменты для построения/обмена ресурсами знаний.
- Создание сообщества, направленное на привлечение потенциальных членов, обеспечение обязательств, согласование первоначальных приоритетов и действий и усиление роли активных членов.
- Переход сообщества на постоянную работу, обеспечивающую работу группы по управлению, спонсора и координатора с членами сообщества для информирования их о целях сообщества.
- Проведение оценки результатов, празднование и доведение до сведения всех результатов работы в рамках и за пределами сообщества для поддержания уровня заинтересованности и энергичного настроя.

Процесс создания сообщества не должен быть поспешным из-за необходимости установки вначале саморегулирующих механизмов, для того чтобы обеспечить надежность сообщества. Общими этапами, через которые проходят сообщества, являются:

- заинтересованность при создании — что-то новое;
- замешательство — по поводу цели;
- прояснение — кто и что должен делать;
- развитие — обеспечение доверия и уважения;
- завершение — сообщество является самонаправляющим.

Сообщества должны строиться на существующих сетях, которые люди используют в их каждодневной работе. Организации, успешные во внедрении МЗ, узаконивают сети, которые уже существуют, и пытаются усилить их способность работы с инструментами и ресурсами для поддержания/развития специальных знаний по темам, являющимся важными для компании. Такие инструменты, как анализ

социальной сети и анализ сетей доверия, обеспечивают хорошую основу знаний, на которой можно расширять создание сообществ.

Пример — Компания в области информационного обеспечения, специализирующаяся на решениях менеджмента связей с потребителями, имеет отделения в Великобритании, Греции и на Кипре. Важность обмена информацией и знаниями между различными отделениями привела к тому, что был создан пилотный проект для формализации обмена знаниями между отделениями. Перекрестный обмен информацией уже существовал, но в неформальной манере. Пилотный проект признал эти существующие связи и обеспечил им необходимую поддержку.

7.2 Наблюдение и опрос

Наблюдение и опрос являются важной частью процессов аудита и мониторинга, поскольку они оказывают помощь при проведении оценки текущей ситуации, хода работ в процессе внедрения и успехов. Для разработки приемлемой стратегии в области знаний, то есть стратегии, содействующей эффективному и результативному принятию процессов по усилению знаний, большое значение имеет понимание существующей организационной культуры и субкультур.

Пример — Производитель и установщик окон (штат компании составляет 45 человек и 60 подрядчиков).

Новый агрессивный поставщик пришел в эту область и с помощью наступательной рекламной программы по телевидению оперативно стал захватывать долю на рынке, продавая продукцию по более низким ценам. Хорошие отношения с банком ухудшились. Интервью с совместными владельцами позволили посмотреть на возникшую проблему их глазами. Затем последовал процесс оценочного опроса (мотивированная форма опроса нередко позволяет сделать важные наблюдения, которые трудно сделать другими способами из-за конфиденциального характера информации). Такие опросы проводились перекрестным методом среди персонала и подрядчиков для выяснения их мнений относительно воздействия нового конкурента и наличия знаний, обеспечивающих борьбу с нависшей угрозой. Было выявлено не только несколько областей улучшения в междепартаментных отношениях, но и, что удивительно, проблемы, связанные с плохим менеджментом наличных средств, и неудовлетворительное понимание важности денежного потока стало проблемой, не требующей отлагательств. Было успешно внедрено несколько изменений в процесс и использование базы данных, однако более важным является то, что это дало толчок к выполнению программы, обеспечивающей более широкое признание роли каждого индивидуума в процессе менеджмента наличных средств. Программа захватила воображение и помыслы всего персонала и оказалась стимулирующим фактором, определяющим дальнейшие действия.

Вот что сказал один работник из производственного персонала: «Я видел, что многие мои товарищи потеряли работу. Я не знал, как важна моя роль в менеджменте наличных средств для бизнеса и выплаты моей заработной платы. Я всегда думал, что это дело моих боссов».

При наблюдении любой ситуации необходимо помнить, что для наблюдателя почти невозможно оказаться отстраненным от ситуации, которую он наблюдает, поэтому он/она будет находиться под впечатлением (по прошествии продолжительного периода времени этот эффект ослабевает). Для «инсайдеров» всегда трудно оценивать ситуацию, не окрашенную своими обстоятельствами и положением в организации, однако она может привести к таким уровням знания о ситуациях, которые необязательно доступны для «постороннего».

Ключевым вопросом является наблюдение того, что в действительности происходит с объектами знаний, потоками, сообществами, поведением и т. д., и не надо делать предположений, в противном случае выбранные стратегия и тактика войдут в противоречие. Представляется хорошей идеей ведение журнала регистрации опыта, рисков и предпринятых действий в случае необходимости. Такой журнал также обеспечит полезный источник для рассказов, поскольку изложение фактов является убедительным средством передачи сложных сообщений.

Пример — Юридическая компания провела аудит знаний в качестве первого шага на пути внедрения МЗ в своей организации. Хотя эта задача и была затратной по времени, однако важно было получить представление и почувствовать суть вопросов. Каждого человека расспрашивали о выполняемой им работе, обязанностях, информации, которую он использовал и которая ему требовалась, как он получал необходимые знания и как поступал с новыми знаниями. Аудит проводился через персональные интервью, а не с помощью вопросников или электронной почты и позволял аудиторам не только проверять знания и информационные потоки в организации, но и идентифицировать на раннем этапе тех людей, которые могут быть не склонны к сотрудничеству, и тех, кто однозначно поддерживает проект по МЗ.

7.3 Обучение и наставничество

Обучение и наставничество стали в последние годы очень популярными методами, обеспечивающими все более активную передачу знаний.

Обучение обеспечивает понимание получателем информации. Оно требует от преподавателя не высказывания своих мнений и отношения к обсуждаемой проблеме, поскольку целью является развитие компетенции получателя информации. Обучение, основанное на собственном опыте получателя информации, позволяет обучаемому анализировать и преодолевать существующие барьеры и достигать с помощью более эффективного использования воображения более широкого понимания, что, в свою очередь, приводит к повышению компетенции. Обучение может быть эффективным при индивидуальной работе с отдельными обучаемыми и при групповой работе.

Наставничество может объединять новых или неопытных сотрудников с более опытным старшим составом персонала, обеспечивая эффективную передачу нематериальных, не высказываемых вслух знаний об отрасли промышленности или организации. Наставничество обеспечивает рост новых сотрудников без необходимости трудного процесса познания и предусматривает установление связей между наставником и его протеже. Этот метод может быть особенно полезен для организаций со значительным составом сотрудников, приближающихся к пенсионному возрасту, или с крутыми кривыми познания, или высокими показателями текучести.

Наставничество и обучение также позволяют более опытному персоналу «вернуть долг» организации (см. рисунок 7).

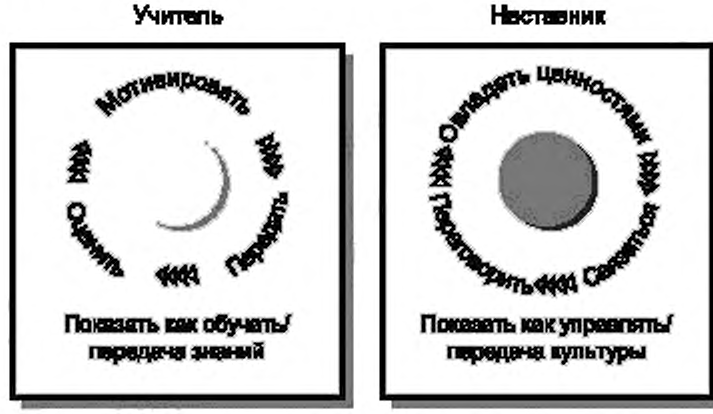

Рисунок 7 — Отличия между обучением и наставничеством в организации

Пример — Автомобильное предприятие создало программу, целью которой было улучшение связи в конкретной области организации. Создание информационных центров и центров документации, генерация информационных продуктов и 5-минутные заседания являлись частью комплекса принятых инициатив, однако наиболее важным аспектом явилось обучение, проводимое с менеджерами подразделения. Первая часть обучения была реализована внешней консалтинговой компанией и предусматривала оказание поддержки менеджерам как группе через изменение процесса, а вторая часть предусматривала обучение с глазу на глаз между самими менеджерами. Результаты программы были экстраординарными со значительными улучшениями во всех аспектах. Тем не менее самым важным результатом было понимание внутренней связи при работе, характеризующейся улучшением и прогрессом в деятельности всех членов подразделения.

7.4 Повествование фактов, историй

Повествование фактов, историй красноречиво передает контекстуальное изложение и обеспечивает обмен информацией в отношении опыта.

Повествование историй является мощным инструментом в арсенале знаний. В определенной форме этот механизм применяется во всех организациях. Он широко применялся в течение многих лет, однако в некоторых организациях не так широко, как мог бы применяться. Хорошее повествование может:

- не только передать специфику, но и раскрыть основные ценности;
- развить понимание сложных связей;
- управлять посредством метафор и прототипов правдивой информацией, которая будет неприятной или маловероятной для выражения каким-либо другим способом.

Ниже приведены отдельные примеры применения повествования, которые можно рассмотреть для возможного использования:

- программы по усвоению уроков, в рамках которых члены организации рассказывают истории о том, что они усвоили из своих ошибок и успехов;
- устные истории, ключевые случаи в истории организации, например, истории основателей организации, отражающие культуру организации. Такие истории могут быть использованы для обеспечения «экспромтного» мышления;
- базы знаний;
- пополнение баз данных историями, иллюстрирующими их применение;
- создание сред, в которых история может быть использована для обеспечения обмена информацией;
- передовые системы поддержки принятия решений, когда ответственные за принятие решений должны в течение короткого времени провести оперативный брифинг сложного материала;
- внедрение проекта, обеспечивающего обмен устоявшейся практикой о том, что срабатывает или что не срабатывает на основе прошлого опыта; затем обеспечивающего обмен историями для облегчения проведения сессий по анализу более сложного проекта; и, наконец, при закрытии проекта отражение и определение определяющих моментов группы на основе опыта.

Пример — Вместе с приглашением к участию в заключительной сессии пилотные участники МЗ получили упражнение для домашней работы, в котором их просили принести предмет, отражающий самое важное, что они узнали в результате участия в пилотном проекте по МЗ. Их также попросили прийти подготовленными, с рассказом, относящимся к теме группы. По мере прибывания участников было интересно наблюдать, что они принесли с собой. Улыбаясь, они извлекали из своих карманов такие вещи, как детская игра «кто сильнее», жевательная резинка, весомые документы, игрушечная машинка и пластмассовое ухо, и клали их на стол, за которым сидели.

Группы не более восьми человек попросили по кругу рассказать друг другу истории, связанные с предметами, которые они принесли. Упражнение имело большой успех. Начался оживленный и занимательный рассказ историй. Один участник, в частности, говорил о превращении из скептика в приверженца МЗ.

«Я принес сегодня детскую игру «кто сильнее». Почему? Ну, вы все, возможно, знаете, что я был самым откровенным на первоначальной сессии. Я был против идеи МЗ, считая, что такие вещи, как усвоенные уроки, устоявшаяся практика и повествование рассказов, похожи на эту игру «кто сильнее» — просто детская игра. Мы видели много инициатив, которые появлялись и исчезали. Нас зажигали новыми идеями до тех пор, пока не наступило время возвращаться к работе. Острота момента теряется, когда мы понимаем, что это станет дополнительным бременем для нашей работы. Мы уже напряжены до предела. Самое важное, что я уяснил в процессе проведения пилотной программы, это то, что МЗ не похож на детскую игру «кто сильнее». Как и эта игра, это семя. Я ощутил ценность в использовании потенциала, скрытого внутри каждого индивидуума/каждой группы и организации, и переводе его в новый режим работы, который делает нас более эффективными, более интегрированными и менее перегруженными посредством процесса познания на основе собственных ошибок и повторения той работы, которую мы делаем хорошо».

Ниже приведены вопросы, которые возникают естественным образом и стоят того, чтобы их рассматривать:

- Кто герои в вашей организации и какие истории люди рассказывают о них?
- Какие травмы «пережили» люди? Какой опыт заставляет их гордиться тем, что они пережили?
- Какие смешные и развлекательные истории они рассказывают об этих временах?
- Какие истории о достижениях организации рассказывают с гордостью?
- Кого уважают за знания определенных методов выполнения работы в вашей организации? Какое поведение или опыт демонстрируют это?
- Какие вы знаете истории, в которых кто-то внутри компании заставил людей действовать и обратить внимание на то, что требовало внимания?

Одним из наиболее эффективных способов переубеждения скептиков является участие в историях, которые отмечены значимостью и заслуживают внимания. Повествование историй также содейству-

ет развитию отношений и пониманию между отделами, расширению культурных границ и укреплению потока знаний между ними.

При исследовании, проектировании, внедрении или оценке любой программы по МЗ рассмотрите возможность использования историй, поскольку они могут:

- содействовать организациям в оценке, заимствовании и переводе опыта индивидуумов в ресурс обмена знаниями (усвоенные уроки);
- развить культуру оценки полезного, эффективного и выразительного диалога при разговоре и в записях;
- разработать инструменты и методы для капитализации опыта группы по проекту;
- определить роли и отношения;
- понять, что материальные предметы обеспечивают представление выразительных «подсказок», стимулирующих образование новых значений, сообществ и улучшение памяти;
- обеспечить «культурную склейку» для сообществ и сетей;
- содействовать определению рисков и возможностей, выявленных на основе любого опыта по МЗ.

Пример — Производитель оптических линз, имея штат в количестве 60 человек, был награжден многими наградами за инновационный менеджмент и отличные производственные показатели. Его компания включает две основные группы: одна группа занимается сборкой продукции, а другая — оптическими компонентами. Рейтинги профессиональных навыков в обеих группах являются аналогичными. Обе группы являются равноценно важными для клиентов. Компания представляет собой скорее неформальную организацию специалистов-дизайнеров и искусных мастеров. На заседании руководства была выражена обеспокоенность, связанная с обменом информацией в рамках компании. CEO компании принял решение прибегнуть к помощи артистов, чтобы помочь сотрудникам лучше понять их собственные чувства, опыт и управление вопросами обмена информацией. Небольшая группа актеров сыграла короткую пьесу, разделив между собой роли в рабочей производственной обстановке и представляя легкоузнаваемых прототипов. Сотрудники были разделены на случайные группы, поэтому они не могли выбрать своих товарищей по работе. Эти группы должны были прокомментировать их реакцию на пьесу и реагировать интерактивно с актерами, которые исполняли свои роли. Это событие позволило сотрудникам, которые не выражали своего мнения, говорить, и фактически один или двое прореагировали в весьма нетипичной манере. Интервью, проведенное с участниками через несколько месяцев после мероприятия, позволило сделать следующие выводы:

- это дало толчок критическим замечаниям, направленным на актеров, игравших роли менеджеров, а не на тех, кто должен был противостоять менеджеру/директору и рисковать возможностью испортить отношения, а также рассмотрению трудных проблем;

- некоторые сотрудники вначале были настроены очень скептически; однако те, кто считал, что это было пустой тратой времени, стали говорить о значении и понимании этого мероприятия даже по прошествии нескольких месяцев;

- все интервьюируемые прониклись новым пониманием рассматриваемых проблем и высказывали мнение, что мероприятие было полезным и необходимо принять какие-то соответствующие меры;

- мероприятие побудило к созданию культуры, то есть воплощению того, что люди думали о том, что они делали;

- один участник считал, что данный подход к практическому производству был упрощенным, однако он вызвал замечания и реакцию других участников, что привело их к более глубокому пониманию.

В некоторых организациях представление коротких пьес и повествование историй являются методами, оказывающими сильное воздействие на решение трудных проблем, позволяющими высказывать завуалированные критические замечания, способствуя тем самым увеличению скорости и глубины понимания.

7.5 Разговор и диалог

Разговор может быть неструктурированным и самым различным. Дискуссия и аргументация возникают из неструктурированного разговора.

Пример — В компании стальной промышленности рабочие места сотрудников преднамеренно располагались рядом с кабинетом вице-президента компании, чтобы обеспечить неформальное взаимодействие между сотрудниками и вице-президентом.

Диалог является структурированным подходом, применяемым для рассмотрения трудных ситуаций, поскольку он требует объективной оценки и устраняет критику, обеспечивая таким образом большую степень открытости.

Кафе знаний является форумом, на котором сотрудники всей организации обсуждают стратегические вопросы и вопросы менеджмента, поскольку они сидят небольшими группами, наслаждаясь чашкой кофе. Такой форум выполняет функции пункта обмена знаниями, который обеспечивает ведение широкой дискуссии и параллельно допускает ведение дружественного диалога. Такой форум начинается, как правило, с представления одной или более проблем руководства для завязки разговора за столами. После обсуждения темы всеми группами представитель от каждого стола сообщает широкой аудитории результаты разговора его/ее группы.

Диалог, а не дискуссия обеспечивает, как правило, наиболее благоприятную среду для свободного обмена опытом и его обсуждения. В связи с этим среда, способствующая проведению диалога, должна установить основные правила поведения. Она требует от участников желания достичь совместного результата и желания слушать без провоцирования, обоснования или оборонительности.

Ниже приведен метод обеспечения ведения диалога:

- попытайтесь разместить участников так, чтобы уменьшить создание группировок или иерархии, например разместив всех по кругу;
- объясните цель диалога;
- начните разговор с представления участников (если они не знают друг друга) и сообщения в отношении целей, которые стоят перед заседанием;
- ведущий должен задать очень общий вопрос и предложить каждому по кругу прореагировать по очереди на вопрос, исключая прерывания или вопросы до тех пор, пока все не ответят;
- создайте атмосферу открытого разговора о том, что участники только что услышали, сдерживая только тех, кто хочет овладеть вниманием всех, и поощряя к разговору тех, кто не говорит, в тот момент, когда они будут готовы. Обеспечьте ведение разговора таким образом, чтобы участники не чувствовали необходимости воздерживаться от вопросов и комментариев;
- если тема исчерпала себя или группа не проявляет активности, задайте, например, такой вопрос: «Как принимаются решения в организации?» Пусть каждый ответит на вопрос до начала общего разговора;
- целью является достижение взаимного понимания без необходимости точных формулировок. Пусть противоречия возникают естественно; не пытайтесь делать общих заявлений;
- по прошествии двух часов проведите опрос участников группы, попросив каждого по очереди обменяться мнениями о его/ее собственной культуре, по ее воздействию на цель и о полезных вещах, которые они узнали о других участниках.

Анализ после действия (метод, первоначально заимствованный из анализа усвоенных уроков на примере военных действий, когда выявление проблемы может, по всей вероятности, спасти жизни в предстоящих боевых ситуациях) в настоящее время широко и эффективно применяют во многих организациях.

Пример — Компания, производящая весы, построила новую производственную площадку. Производство было спроектировано с учетом обеспечения прямой связи между помещением сборки и отделом разработок. В связи с этим единственный проход в отдел разработок на втором этаже был через помещение сборки на первом этаже. Поэтому каждый инженер из отдела разработок проходил не менее четырех раз в день (когда он входил утром и уходил вечером, а также во время обеда) то место, где производилась сборка «его» весов. Такой проект предприятия улучшил непосредственное взаимодействие двух отделов.

7.6 Информационные технологии как средство обеспечения МЗ

ИТ может как объединить людей, так и разъединить их. Инструменты знаний, обеспечивающие откровенные дискуссии, мозговой штурм, рабочие пространства для членов сообщества, усвоение информации по умолчанию и т. д., могут содействовать возникновению новых идей и появлению новых участников. Однако иногда электронная почта может заменить звонки по телефону или проведение заседаний и, следовательно, уменьшить прелесть взаимного общения.

Каждое сообщество представляет собой субкультуру в рамках организации, сформировавшую собственные культурные нормы. Эти нормы содействуют или ограничивают принятие процессов, технологии или отношений на основе доверия. Опыт применения технологии может влиять на нормы сообщества. Внедрение технологии обогащает индивидуумов опытом в рамках сообщества, и, следовательно, приобретенный опыт изменяет культурные нормы. Если опыт оказывает благотворное влияние,

движение к культуре обмена знаниями становится более активным. Если же опыт не оправдывает возложенных надежд, оказывается более трудным, чем существующие методы, или, другими словами, бесполезным, он будет рассматриваться как вредный.

Иногда внедрениям ИТ не уделяется достаточной культурной поддержки для обеспечения успеха на уровне группы и на индивидуальном уровне. При оказании поддержки такое внедрение может привести к хорошим результатам.

Пример — Компания по программному обеспечению является хорошим примером того, как технология может поддержать внедрение программы по МЗ. При обмене знаниями, который стал устоявшейся практикой, широко принятой компанией, не исключались по-прежнему случаи, когда знания не обязательно были доступными. Формализованное средство сбора и обмена знаниями имело большое значение, поэтому база знаний, включенная в закупленное программное обеспечение и интегрированная в метод Know-Net (Know-Net «Сеть знаний» является инициативой европейской комиссии, направленной на популяризацию и обеспечение работы сетей знания в развивающихся странах для общего развития человека через объединение информационной и коммуникационной технологии и дистанционное добровольное участие), который обеспечивал доступ через Интернет, помогла разрешить возникшую проблему.

8 Краткий обзор ключевых пунктов познания

Для эффективного использования знаний ими необходимо обмениваться, что зависит от отношений между индивидуумами и группами. Движение к культуре, ориентированной на знания, требует как макроменеджмента (программы и политика, внедряемые в рамках всей организации), так и микроменеджмента (принятие мер с учетом субкультурных и индивидуальных отличий). Более высокий уровень доверия и доверительности содействует ускорению потоков знания. Нужно также обеспечить компетенцию, необходимую для МЗ.

В широком смысле вся организационная основа может быть рассмотрена как система стимулирования, которая мотивирует или демотивирует сотрудников на поиск новых разумных форм поведения, отвечающих требованиям МЗ. Качество программы по МЗ может быть обеспечено только при учете специфических производственных процессов, инструментов и усвоенных способов действия и мышления в различных субкультурных системах организации. Все эти аспекты могут влиять на выбор меры по МЗ и на выполнение программы по МЗ. Если заинтересованные сотрудники привыкли к обмену информацией с глазу на глаз, например, в обстановке конфиденциальности в рамках процесса разработки продукта, структурированная база данных не может быть наиболее эффективным решением, обеспечивающим повышение эффективности при обмене таким специфическим видом знания. Наиболее эффективным выбором может стать создание сообществ по темам.

Эффективность зависит от таких культурных аспектов, как мнение персонала об индивидуальности сотрудника, опыте работы с предыдущими компаниями, проектами по смене процессов, программами качества и другими инициативами по изменению. Такой опыт может привести как к созданию барьеров, так и к стимулированию изменения с пониманием того, что это индивидуальный или коллективный настрой на определенную реакцию на определенный способ осмысленного изменения. Если члены группы не доверяют сообщениям руководства высшего звена, содержащим стратегические заявления, и тому, что они будут влиять на политику организации, определяющую производство продукта, в этом случае действия по внедрению МЗ должны проводить энтузиасты, которые могут обеспечить доверительность через принятые ими меры.

В таблице 3 приведены аспекты и вопросы, оцененные как низкая и высокая компетенция при внедрении программы по МЗ.

Таблица 3 — Перечень аспектов и вопросов, оцененных как низкая и высокая компетенция при внедрении программы по МЗ

Пункт	Аспект	Низкая компетенция	Высокая компетенция
2	Барьеры для знания	Барьеры не признаются и поэтому немногие компетенции и процессы применяются для управления ими	Барьеры были исследованы и рассмотрены с должной компетенцией и с применением процессов

Продолжение таблицы 3

Пункт	Аспект	Низкая компетенция	Высокая компетенция
3	Значение культуры	Культурные рассуждения не имеют существенного значения, и индивидуумов можно заставить добровольно поделиться знаниями	В организации относятся с пониманием и должным образом реагируют на культурную динамику
4.1	Индивидуальное различие	Низкий уровень понимания индивидуальных различий и их влияния на культурную динамику	Высокое эмоциональное осмысление. Признание и способность прогнозирования с определенной степенью точности и управление динамикой культуры, возникающей из такого различия
4	Индивидуумы, группы и организация	Думает и действует в сильном командном и управленческом стиле без достаточного признания преимущества неформальной структуры	Действия подтверждают признание значимости отношений между индивидуумами, рабочими группами и организацией, а также межорганизационных отношений. Пространство и площадь в организации используются для стимулирования взаимодействий
4.1	Индивидуальность и психологический контакт	Низкое понимание и оценка индивидуальности и психологических контактов, которые существуют	Политика и поведение указывают на ориентацию к поддержке и способность такой поддержки, а также развитие индивидуума, ориентированного на знания и индивидуальных членов группы. Обеспечение развития психологического контакта с помощью всесторонней поддержки
4.2	Группы и сообщества	Попытка использования только формальных структур и неспособность содействия созданию неформальной организации	Содействие использованию времени для развития и получения преимуществ из неформальной и формальной организаций
4.3	Организация	Восприятие организации как единого объекта, управляемого сверху	Использование организации как динамического объекта с ключевыми аспектами опыта и влияния во всей организации
4.4	Формальные и неформальные организации	Неспособность создать и упорядочить структуру формальной организации в соответствующее время. Неудовлетворительное использование неформальных структур	Назначения и реструктуризация в соответствии со стратегией знания, разработанной на основе анализа потребностей. Содействие неформальным структурам и проведение политики риска, способствующей обмену знаний, их созданию и применению
5.1	Ценности и доверие	Создание среды с неясными ценностями или неудовлетворительно установленными, но не предписанными. Доверие и уважение не признаются важными для укрепления организации	Поведение поддерживает установленные ценности, а поведение, противоречащее ценностям, не поощряется. Индивидуумы ориентируются на более соответствующее поведение. Уважение к индивидуальному различию и доверие укрепляются и являются демонстративно важными
5.2	Руководство	При незначительном проявлении руководства, неудовлетворительной оценке и надежности формируются низкий уровень доверия и доверительности, а также неудовлетворительная реакция на изменение	Качества руководства оцениваются и развиваются. Они отмечаются на всех уровнях организации, улучшая таким образом оценку и реакцию на возникающие ситуации и хорошие межличностные профессиональные навыки, укрепляющие стабильное изменение. Формируется более высокая степень доверительности и отзывчивости в самоорганизующихся группах

Продолжение таблицы 3

Пункт	Аспект	Низкая компетенция	Высокая компетенция
5.3	Доверительность	Доверительность нарушена или девальвирована. Уделяется мало внимания компетенции, обеспечивающей доверительность	Доверительность рассматривают как важный фактор и принимают меры по стабилизации и обеспечению доверительности как важной части индивидуальности индивидуума и группы. Признание и обеспечение доверительности являются ключевыми преимуществами, достигнутыми эффективными сообществами
5.4	Мотивация	Мотивации уделяют мало внимания, и персонал становится деморализованным, или мотивация определяется страхом, и персонал ограничивает свои действия принятием решений с минимальным риском, ограничивая, таким образом, применение соответствующих знаний	Мотивация прочно увязана с персональным признанием и согласовывается с характеристикой индивидуума. Часто предпринимают положительные меры с применением различных методов, обеспечивающих небольшие и более значительные формы признания, не предубежденные против финансовых вознаграждений
6.1	Компетенция	Неудовлетворительное понимание структуры компетенции и неполные системы подготовки, обучения и оценок	Важность знаний в развитии компетенции, ее связи с профессиональными навыками и отношением понимается, и компетенция постоянно развивается в индивидуумах. Рост компетенции вознаграждается. Компетенция, необходимая для МЗ, образует часть стратегии
6.2	Обмен знаниями и их создание	Недостаточное внимание уделяют способу применения активов знания в организации	Важность обмена знаниями и их создания является однозначно ясной для персонала и поддерживается ресурсами, ожиданиями и признанием. Постоянное стремление к прохождению через цикл процесса знаний признается и определяется как важное
6.3	Познающая организация	Значимость познания в рамках всей организации не признается	Концепция и методы познающей организации понимаются как политика и поведение, поддержанные в рамках организации
7.1	Построение сообщества	Наблюдается сильная опора на формальные структуры и используются незначительные ресурсы или вообще не используются для построения сообществ	Политика и поддержка руководства направлены на выделение времени и других ресурсов, необходимых для развития сообществ. Профессиональные навыки, обеспечивающие участие, его организацию и развитие, а также результаты участия, планирование приемлемого рабочего пространства, пространства для сотрудничества в рамках сообщества и т. д., являются важной компетенцией менеджеров
7.2	Наблюдение и опрос	Предположения делаются без соответствующего исследования. Неудовлетворительные навыки проведения опроса вызывают сопротивление, непонимание или приводят к получению неверных данных	Практикуется принятие правильных решений по выбору между применением внешних ресурсов или внутреннего персонала для проведения объективного наблюдения реальных рабочих методов. Профессиональные навыки наблюдения без прямого участия комбинируются с навыками хорошего опроса и слушания

Окончание таблицы 3

Пункт	Аспект	Низкая компетенция	Высокая компетенция
7.3	Обучение и наставничество	Людям говорят, что делать и как делать, без обеспечения приверженности и понимания	Обучение способствует развитию компетенции у получателя информации. Обучение хорошему выполнению работы и пониманию требует от инструктора сдерживания его/ее мнений и концентрации на открытом опросе, бросающем вызов существующим убеждениям и обеспечивающем развитие новых подходов, позволяющем получателям информации проводить самоанализ. Хорошее наставничество требует от наставника применения своего опыта как основы для обучающихся в практическом применении этих областей опыта и получения обратной информации по выполнению работы
7.4	Повествование	Недооценка роли, которую истории играют в организациях, и любых навыков, касающихся того, где применять истории или развивать их	Содействие использованию историй и развитие способностей, обеспечивающих хорошее представление историй персоналом. Способность строить истории на основе прототипов и применять метафоры для передачи важных сообщений о ценностях. Истории применяют в самых различных обстоятельствах. Для развития нового уровня оценки применяют базы данных, необходимые для повествования, и реконструированные истории
7.5	Диалог	Представление, что разговор, обсуждение и диалог означают одно и то же	Диалог требует хорошего соответствия навыкам управления, чтобы выразить, определить и объективно рассмотреть без упрека наиболее трудные вопросы
7.6	ИТ как средство обеспечения МЗ	Не считают целесообразным учитывать инструменты знаний на основе ИТ и не оценивают возможности ИТ	Сотрудничество, усвоение знаний и инструменты распределения используют эффективно, обеспечивая потребителям доступ в системы, а системам — соответствующий уровень надежности и применимости в течение продолжительного времени

УДК 658:330.341.1:001:330.111.4:006.354 ОКС 03.100.99

Ключевые слова: менеджмент знаний, инновационный менеджмент, система менеджмента знаний

Редактор переиздания *Е.И. Мосур*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *И.А. Королева*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 01.06.2020 Подписано в печать 03.08.2020. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 3,35.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
www.gostinfo.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru