ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 57132— 2016

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Взаимосвязь с организационными функциями и дисциплинами. Руководство по наилучшей практике

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс») совместно с НИИ Корпоративного и проектного управления

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 10 октября 2016 г. № 1350-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

5 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Март 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 (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, оформление, 2016, 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 Термины и определения . . . 1
3 Потребность организаций в менеджменте знаний . . . 4
3.1 Общие сведения . . . 4
3.2 Различные подходы к менеджменту знаний . . . 5
3.3 Стратегические проблемы, с которыми сталкиваются организации, принятие решений на основе подходов менеджмента знаний . . . 7
3.4 Менеджмент знаний и управление изменениями в организации . . . 8
3.5 Актуальность менеджмента знаний для выбора стратегии . . . 8
3.6 Необходимость точного подхода к менеджменту знаний . . . 10
3.7 Актуальность менеджмента знаний . . . 10
3.8 Краткие выводы . . . 10
4 Связь менеджмента знаний с другими функциями организации . . . 11
4.1 Общие сведения . . . 11
4.2 Менеджмент знаний и управление персоналом . . . 11
4.3 Менеджмент знаний и информационные технологии (IT) . . . 13
4.4 Менеджмент знаний и обучение персонала . . . 14
4.5 Менеджмент знаний, маркетинг и коммуникации . . . 17
4.6 Менеджмент знаний и сбыт (продажи) . . . 19
4.7 Встраивание менеджмента знаний в функциональные подпрограммы . . . 21
4.8 Краткие выводы . . . 21
5 Связь менеджмента знаний с другими существующими процессами управления организацией . . . 22
5.1 Общие сведения . . . 22
5.2 Менеджмент знаний и управление изменениями . . . 23
5.3 Менеджмент знаний и управление взаимоотношениями с клиентами . . . 25
5.4 Менеджмент знаний и планирование ресурсов предприятия . . . 27
5.5 Менеджмент знаний и информационный менеджмент . . . 27
5.6 Менеджмент знаний и инновации . . . 28
5.7 Менеджмент знаний и подрядные работы (аутсорсинг) . . . 30
5.8 Менеджмент знаний и менеджмент качества . . . 31
5.9 Менеджмент знаний и управление рисками . . . 32
5.10 Краткие выводы . . . 32
6 Связь менеджмента знаний с новыми процессами управления . . . 33
6.1 Общие сведения . . . 33
6.2 Менеджмент знаний и управление вниманием . . . 33
6.3 Менеджмент знаний и ведение блогов . . . 33
6.4 Менеджмент знаний и управление бизнес-процессами . . . 34
6.5 Менеджмент знаний, содействующая организация и сетевой анализ . . . 35
6.6 Менеджмент знаний, корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие . . . 36
6.7 Менеджмент знаний и управление репутационными рисками . . . 36
6.8 Менеджмент знаний и управление идеями . . . 37
6.9 Менеджмент знаний и методы его измерения . . . 37
6.10 Менеджмент знаний и другие будущие направления слияния методов . . . 39
6.11 Краткие выводы . . . 40
7 Выводы . . . 41

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 технологию рассматривают как средство обеспечения развития и двигатель прогресса.

Несмотря на это, до настоящего времени все усилия, направленные на решение проблемы создания и внедрения СМЗ в производственной среде, сводились, как правило, к продвижению технологий, связанных с внедрением современных информационных технологий (IT), способствующих решению данной проблемы.

В настоящем стандарте рассматриваются области, 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 ими, с целью предоставления им возможностей обмена знаниями в своей организации и за ее пределами.

Положения настоящего стандарта приведены в форме руководства для персонала при работе со знаниями, 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

Система менеджмента знаний предназначена для обеспечения общего понимания и демонстрации превосходства организации при ее успешном внедрении. В основе СМЗ лежат эмпирические исследования и практический опыт в этой области, накопленный в разных странах мира. Система менеджмента знаний предназначена для всех типов организаций, стремящихся улучшить свои показатели в результате более эффективного управления знаниями.

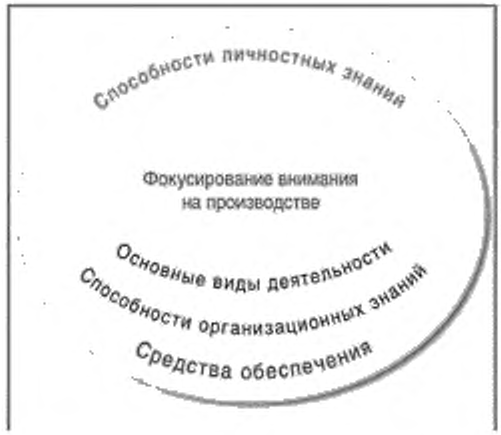
Знание представляет собой набор данных и информации (с точки зрения некоторой определенной информационной технологии). Знание также включает различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиции, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения,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

Под МЗ 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 организации.

Система менеджмента знаний представляет 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.



Основа менеджмента знаний: европейская перспектива

1 Фокусирование внимания на производственной деятельности должно быть центром любой инициативы в области МЗ и представлять собой дополнительную значимость 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.

Эти виды деятельности, как правило, являются составными элементами 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 создания 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 системы менеджмента знаний на практике

Комплекс стандартов в области МЗ предлагает организациям, заинтересованным в МЗ, руководителям проектов и группам по проекту СМЗ использовать их в качестве основы для первоначальных обсуждений. Если это 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 — 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 руководство к принятой практике в организации и за ее пределами.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Взаимосвязь с организационными функциями и дисциплинами. Руководство по наилучшей практике

Knowledge management. Linking knowledge management with other organizational functions and disciplines. A guide to good practice

Дата введения — 2017—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит рекомендации, как связать менеджмент знаний (далее — МЗ) с другими ключевыми функциями организации и сформировать новые процессы в этих организациях и между организациями, поэтому он предназначен для сотрудников, менеджеров, руководителей и всех тех, кто заинтересован в МЗ.

В настоящем стандарте представлены результаты исследований, а также проведено сравнение различных подходов и результатов ситуационных исследований. Необходимо отметить, несмотря на то, что настоящий стандарт затрагивает ряд других областей организационного менеджмента, например, менеджмент качества, все это делается только ради примера или приведения аналогий. В разделах настоящего стандарта содержатся:

- определения основных терминов, используемых в МЗ (раздел 2);
- обсуждение того, нужно ли организациям на самом деле уделять значительное внимание МЗ (раздел 3);
- описание контекста для связи МЗ с другими ключевыми функциями организации (раздел 4), со сложившимися процессами (раздел 5) и с новыми процессами (раздел 6).

К каждому разделу добавлены краткие сведения о результатах соответствующих ситуационных исследований, проводившихся в самых разных отраслях промышленности, наряду с разделом «Краткие выводы» в конце каждого раздела. Примеры передового опыта призваны привлечь внимание к существенным различиям между:

- общим описанием МЗ и другими частями процесса (действия, предпринимаемые в организации);
- указателями на имеющиеся доказательства (оценка действий).

Настоящий стандарт не устанавливает требований по использованию какого-либо конкретного подхода к МЗ. Главная задача настоящего стандарта — создание объективного представления о знаниях, имеющихся в организации, основанных на информированности. В организациях всех типов — государственных и частных, больших и малых, коммерческих и образовательных — должны понять, в каком направлении развивается эта область управления, и чувствовать себя достаточно информированными для принятия самостоятельных решений.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины с соответствующими определениями:

2.1 бизнес-аналитика; интеллектуальные ресурсы организации (business intelligence): Систематизированные и проанализированные знания, а также информация, имеющая отношение к организации и способствующая принятию решений с целью повышения своих показателей.

Издание официальное

Примечания

1 Результат процесса сбора, обработки, анализа и использования знаний и информации, относящейся к организации и ее бизнес-среде, который позволяет ей принимать более разумные решения, достигать поставленных целей и добиваться успеха. Включает в себя анализ деятельности конкурентов и использование как общедоступной информации, так и секретных сведений, собранных из различных источников, например, от заказчиков, конкурентов и рынков.

2 В бизнесе, связанном с информационными технологиями, секретные сведения и средства обычно содержатся в хранилищах данных.

2.2 главный специалист в области менеджмента знаний (chief knowledge officer, CKO): Лицо, которое является ответственным исполнителем и определяет концепцию реализации МЗ в организации, является также лидером при его внедрении и поддержании и основным координатором работ по приобретению, обмену и применению знаний.

2.3 сообщества специалистов по обмену опытом (communities of practice, CoPs): Группы людей, стремящихся повысить свою квалификацию и профессионализм и развивать наилучшую практику в определенных областях.

Примечания

1 Сообщества специалистов также известны как доступные сети или сети знаний, эти группы объединяются и привлекают людей, которые обычно не работают вместе, с целью распространения знаний и создания более совершенных практик. Данные сообщества могут непрерывно возникать и распадаться, действуя как механизм повышения уровня неформализованных (неявных) знаний и преобразования этих знаний в формализованные аналоги.

2 Сообщества специалистов обычно рассматриваются в качестве корпоративных объединений в ориентированных на знания организациях, однако их также можно рассматривать как средство совершенствования практик и распространения знаний между организациями.

3 Неформальная, самостоятельная группа людей, сложившаяся внутри одной или нескольких организаций, выполняющих родственную работу, имеющих одинаковые интересы и преследующих одни и те же цели. Если с течением времени выясняется полезность инициативной группы для предприятий, то имеет смысл формализовать статус группы (выбрать название группы, установить порядок взаимного обмена разрешительными инструментами и т. п.). Существуют инициативные группы различных типов: по интересам, целевые и др.

2.4 управление контентом (content management): Процесс выбора, сбора, классификации, индексирования и хранения явной и неявной информации с целью облегчения ее многократного использования.

2.5 культура (сотрудничества, обмена знаниями) (culture): Бизнес или функциональная среда, в которой люди стремятся реализовать свои профессиональные или личные устремления.

Примечание — В более широком смысле культура успешного обмена знаниями — это культура преобразования, в которой каждый проявляет модели поведения и характеристики, успешно изменяющие его потребности и модели поведения, которые уже прочно укоренились, а также те устремления, которые зависят от национальных особенностей, методов и поведения людей.

2.6 клиентский капитал (customer capital): Доля рынка, полнота охвата рынка, преданность (доверие) клиентов и прибыльность клиентуры или франшизы.

2.7 данные (data): Факты и статистическая информация, которые можно зачастую анализировать для предоставления информации.

2.8 документ (document): Результат регистрации или фиксации событий или знаний таким образом, чтобы информация о них не была потеряна.

Примечания

1 Документ обычно существует в письменной форме, однако также может представляться в виде графиков, диаграмм и мультимедийной информации.

2 Документ обычно формализует соглашение или определенное требование, связанное с аналогичными или предыдущими документами; его также можно представлять в электронной форме и хранить в компьютере в виде файлов.

2.9 системы поиска специальных знаний (expertise locators): Подобные системы, как правило, содержат информацию (или обеспечивают доступ к ней) типа «кто есть кто» и «кто что знает».

Примечание — Эти системы являются средством поиска специальных знаний сотрудников всей организации. Базы знаний и корпоративные специализированные телефонные справочники могут оказаться весьма полезными при их надлежащей разработке и управлении, однако крупные централизованные базы данных используются лишь частично и имеют различное качество, тогда как разработанные и расширенные на местном уровне базы знаний, как правило, используются более успешно.

2.10 явные знания (explicit knowledge): То, что уже известно, то есть те знания, которые уже сообщались и документировались, например, в базе данных. Эти знания можно выражать словами или числами, и распределять по документам, спецификациям, руководствам и т. п.

2.11 человеческий капитал (human capital): Функциональные возможности отдельных людей, необходимые для предоставления решений заказчику и состоящие из их личностных качеств, компетенций (навыков и знаний), взглядов и образа мыслей (с ориентацией на нужды потребителя).

2.12 информация (information): Данные в контексте, которому приписывается определенный смысл.

Примечание — Понятие «информация» согласуется с понятием «данные». Добавляет значения величин для понимания предмета в заданном контексте. Является источником знаний.

2.13 интеллектуальный капитал (intellectual capital): Относится к потенциальной ценности различных компонент или потоков капиталов в организации; взаимоотношения и совместная деятельность, которая может увеличивать ценность и применимость этого потенциала для решения реальных бизнес- или организационных задач.

Примечания

1 Интеллектуальный капитал применяют для практических решений, которые вносят свой вклад в перевод ценности этого потенциала в финансовые или организационные активы.

2 Это обобщающий термин, который включает в себя интеллектуальную собственность, нематериальные ресурсы и активы знаний.

3 Вид нематериальных активов включает в себя три подкатегории: человеческий капитал, структурный капитал, капитал заказчика. Может включать знания сотрудников, информацию о производственных процессах, экспертов, продукты производства, заказчиков, конкурентов, интеллектуальную собственность в виде патентов и лицензий (находящихся в ведении регулятивных органов для защиты общественных интересов).

2.14 знания (knowledge): Объем восприятий и навыков, которые придуманы людьми. Объем знаний увеличивается пропорционально поступающей информации.

Примечания

1 Существует множество контекстных определений знания. В настоящем стандарте также см. следующие термины:

- сопряженные знания;
- ноу-хау;
- рабочие знания;
- неформализованные (неявные) знания.

2 Набор данных и информации (с точки зрения некоторой определенной информационной технологии). Включает также различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиции, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения, способности доверять, способности решать сложные проблемы, открытости, умения работать в компьютерной сети, коммуникабельности, отношения к риску, наличия духа предпринимательства. Использование знаний приводит к накоплению ценных активов, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. В отличие от формализованного знания существует знание неформализованное. Оно также может быть индивидуальным и коллективным.

2.15 аудит знаний (knowledge audit): Метод, используемый для идентификации и понимания структуры знаний, их использования, потоков, активов и ресурсов в организации, а также для оценки их согласованности с целями организации.

Примечания

1 Осуществляется путем анализа организации (стратегический аудит знаний) или анализа подразделения организации, например, структурной единицы, группы, департамента или рабочей зоны (тактический аудит знаний) для определения знаний, которые необходимо поддерживать, а также анализа потребностей, необходимых для достижения намеченных целей, которые состоят в прояснении того, что знаниями необходимо управлять, и анализа процессов, с помощью которых будет обеспечиваться управление. Обычно аудит знаний позволяет исследовать потоки неформализованных знаний, специальных знаний и навыков персонала и партнеров, а также культуру и сообщества в организациях.

2 Аналогично аудиту информации, который сконцентрирован на формализованных знаниях, не существует какой-либо общепринятой методологии аудита знаний. Обычно аудит знаний включает в себя преобразование знаний, анализ потребностей, анализ социальных сетей, аудит связей/квалификаций и использует количественные и качественные методы исследований.

3 Результатом аудита знаний могут быть карты знаний, которые должны обеспечивать анализ использования знаний и их практическое применение в целевой среде, анализ сильных и слабых сторон обмена знаниями и

измерять активы знаний и доступные ресурсы. Этот аудит информирует о разработке инициатив и, если это целесообразно — о стратегии менеджмента знаний.

4 Систематический пересмотр знаний, проводимый, как правило, с помощью анкетирования, интервью или отчетов. Проводится внутри организации. Часто включает идентификацию взаимодействий и передачи знаний внутри одной организации или между несколькими организациями, командами и индивидуумами.

2.16 стратегия менеджмента знаний, МЗ-стратегия (KM Strategy): Стремление использовать в МЗ методы, средства, процессы и методики для достижения намеченных целей путем рационального использования соответствующего контента и процессов. МЗ-стратегия, как правило, логично сочетается со стратегией организации.

2.17 менеджмент знаний, МЗ (knowledge management): Дисциплинарный подход к достижению поставленных перед организацией целей путем оптимального использования знаний.

Примечания

1 Менеджмент знаний включает в себя разработку, анализ и внедрение технологических процессов с целью совершенствования процессов получения и применения знаний в интересах партнеров и клиентов организации.

2 Плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

2.18 анализ полученного (накопленного) опыта (lessons learned): Ретроспективный учет наиболее значимых событий, происшедших в недавнем прошлом организации, формализованных со слов сотрудников, которые принимали участие в этих событиях.

Примечание — Ценность накопленного опыта заключается не столько в самом документе, сколько в процессе консультирования, который разворачивается вокруг него — переговоров, в которых сотрудники организации приходят к общему мнению, усиливают взаимопонимание и рассматривают возможности для более эффективной деятельности.

2.19 портал (portal): Веб-сайты, предоставляющие широкий спектр услуг и контента, являющиеся точкой доступа к Веб-интерфейсу.

Примечание — Порталы служат для объединения существующего контента (структурированного и неструктурированного) и его отображения с помощью персонализированных уровней представления.

2.20 неявные знания (tacit knowledge): Знания, постоянно присутствующие в сознании, поведении и восприятии каждого индивидуума. Включают в себя его навыки, опыт, представления, интуицию и взгляды (мнения).

Примечания

1 Неявными знаниями обычно обмениваются в процессе бесед, рассказов, приведения аналогий и межличностного общения, поэтому их трудно собирать и представлять в явном виде. Тем не менее, неявные знания глубоко укоренены в жизнь каждого человека и его опыт, а также в его идеи, систему ценностей или испытываемые эмоции.

2 Чтобы стать явными, для неявных знаний существует два направления, одно из которых можно назвать «техническим», охватывающим различные виды неформальных и не определяемых точно навыков или профессий, часто объединяемых термином «ноу-хау» (уникальные знания и умения).

3 К этому направлению относятся и крайне субъективные и персональные представления, интуиция, предчувствия и побуждения, выработанные в результате личного опыта. Каждый может также различать личные неявные знания, которые глубоко вошли в сознание человека, и общественные неявные знания, которые вошли в культуру (организации или любой группы людей).

3 Потребность организаций в менеджменте знаний

3.1 Общие сведения

Многие руководители считают знания очень важным элементом функционирования организации и предполагают, что эффективный МЗ может дать такие выгоды, как повышение эффективности коммуникаций или принятия решений, снижение затрат и совершенствование корпоративной культуры. Для снижения издержек и повышения доходов организациям — большим и малым, государственным и частным — необходимо постоянно совершенствовать методы получения, обмена и предоставления знаний и информации всем своим подразделениям, отделениям и сотрудникам. К сожалению, нет никаких признаков того, что сегодня эта работа систематизирована. Напротив, многим организациям, как

представляется, трудно отказаться от дорогостоящих автономных функциональных подразделений, деятельность которых может приводить к обширному дублированию работ и повторному «изобретению колеса».

Многие организации все же попытались ответить на этот вызов путем введения проектов или программ по МЗ, однако, во многих случаях, это приводило к созданию огромного числа хранилищ, которые часто содержали избыточную или противоречивую информацию. Кроме того, трудности в сборе и предоставлении контента, основанного на знаниях, из таких нескоординированных между собой хранилищ часто оказывали негативное влияние на все последующие процессы, а именно на:

- способность сотрудников быстро находить нужный контент;
- повышение общих затрат на контент знаний;
- затраты и эффективность задействованных платформ и технологий;
- уровень доверия и надежности знаний, содержащихся в хранилищах.

Одной из главных причин провала многих проектов по МЗ являлось то, что не обеспечивалась его надежная связь с другими функциями организации и тенденциями в ее управлении, а соответственно не были вовлечены все основные заинтересованные стороны.

Примеры

1 Руководитель по МЗ во Всемирном коммерческом банке: «Менеджмент знаний сегодня — это не новый подход. Мы быстро приближаемся к фазе отдачи. Ряд организаций выходили за рамки МЗ в направлении «интеллектуальной работы», и эти организации признали, что ключ к успеху — это поведение, а не технологии. Тем не менее, в организациях, где преобладает культура, направленная против эффективного МЗ, борьба идет за высвобождение возможностей и творческих способностей, которые так долго ограничивались. Но мы не можем прогнозировать, что МЗ — это наше будущее, без доказательств его реальной пользы».

2 Руководитель подразделения по информационному менеджменту, имеющий опыт работы в области МЗ-консалтинга: «Много организаций заявляли, что они не считают свою деятельность в области управления знаниями современным инновационным процессом. Некоторые из этих организаций уже имеют основные коллективы, однако они, как правило, малы и состоят из сотрудников, которые лишь оказывают содействие деятельности в области МЗ. Но в тех в организациях, где МЗ уже осуществляется, эта деятельность затронула работу всех ее функциональных подразделений».

3 Менеджер по знаниям в крупной аэрокосмической организации: «Я думаю, что если бы мы создали специальное функциональное подразделение по МЗ, то это означало бы и начало, и конец. У нас есть лишь один вид неформальной модели МЗ. Если бы мы имели отдельное функциональное подразделение в отдельном офисе, в его функциональности я бы не был уверен. На данный момент все, что было бы полезно, так это формализовать роли менеджеров по МЗ, которые будут более активно встраиваться в деятельность организации. Таким образом, усиление сообщества специалистов по МЗ, а не выделение его в виде отдельного функционального подразделения, может стать путем, по которому следует идти».

4 Директор-распорядитель в энергетической компании: «В каждом сегменте бизнеса имеется огромное поле деятельности для обмена знаниями между техническими предприятиями, но это не влияет на поле общей бизнес-методики или общей методики. Однако на каждом из этих предприятий при наличии у них технической проблемы или вопросов о том, как предоставлять услуги в той или иной конкретной ситуации, имеется огромный объем информации об этом, а также много скрытых знаний, которые можно получить из баз данных, с помощью онлайн-поддержки, Интернета, электронной почты и т. п.».

3.2 Различные подходы к менеджменту знаний

3.2.1 Общие положения

Можно выделить, по крайней мере, четыре основных типа подхода к МЗ.

3.2.2 Обмен знаниями

Цель обмена знаниями (knowledge sharing) — внедрение новых или изменение существующих методик и моделей поведения, поддерживающих обмен знаниями как внутри организации, так и за ее пределами. Например, методика анализа результатов выполненных действий (after action reviews) может предоставлять реальные возможности членам коллектива разработчиков проекта оценивать свои знания и извлекать уроки на будущее. Менеджеры знаний могут помогать участникам проекта в использовании опыта, накопленного в других подобных коллективах, например, по выявлению компетентных сотрудников, подготовке собраний по обмену знаниями и т. п. В тех случаях, когда существующие знания находятся «под угрозой», например, когда ключевые сотрудники собираются уходить на пенсию или переходить на другую работу, менеджеры знаний могут разрабатывать «стратегии сохранения

знаний», которые будут направлены на выявление фрагментов наиболее ценных специальных знаний сотрудников и их передачу другим сотрудникам.

Деятельность по обмену знаниями связана с методиками, которые помогают организациям осуществлять обмен, распространение и применение имеющихся у них знаний. Основная задача при этом заключается в «организационном закреплении» этих методик путем эффективного внедрения их в деятельность организаций.

3.2.3 Приобретение знаний

Приобретение знаний (knowledge creation) связано с деятельностью, направленной на введение методик и моделей поведения, которые будут стимулировать в организациях приобретение нового опыта и компетенций. Что же касается обмена знаниями, то роль менеджеров знаний в этих мероприятиях состоит не в приобретении собственных новых знаний, а в том, чтобы надлежащие процессы, методики и модели поведения осваивались сотрудниками и коллективами в организации. Например, если организация знает, когда и как привлекать извне специальные знания, это может ускорить обучение новым методикам. Менеджеры знаний могут помогать организациям в создании арсенала организационно закрепленных методик, которые обеспечат непрерывность процесса инноваций, фактически приводящего к приобретению новых знаний.

3.2.4 Распространение знаний

Распространение знаний (knowledge distribution) связано с деятельностью, направленной на равномерное распространение доступных знаний по всей организации и за пределами ее функциональных и географических границ. Можно различать общие средства распространения знаний, такие как внутрикорпоративные сети (Интранет) или система каталогов и справочников (корпоративная директория), и средства, встроенные в процессы, такие как служебные приложения для информационно-справочных телефонных центров (колл-центров) и экспертные системы, которые обеспечивают предоставление информации для поддержки конкретных этапов какого-либо процесса. Несмотря на огромное число свидетельств, указывающих на то, что введение этих средств без достаточного учета поведенческих и культурных аспектов часто обладает ограниченной ценностью, многие процессы, связанные со знаниями, можно эффективно поддерживать и совершенствовать при разумном использовании этих средств.

3.2.5 Сбор знаний

Сбор знаний (knowledge capture) — это процесс выявления отдельных интеллектуальных активов с целью их подготовки к многократному использованию. В некотором смысле сбор знаний заключается в создании информационных ресурсов, получаемых от знаний отдельных лиц или групп. Эффект от сбора знаний можно считать положительным, если затраты на него и на многократное использование знаний не будут превышать стоимости знаний, которые организация могла бы приобрести заново при возникновении потребности в их использовании. Иногда более целесообразно просто определить местонахождение ключевой информации, чем собирать эту информацию. Ряд организаций использует кодификационный (упорядочивающий) подход, ориентированный на сохранение и передачу знаний в качестве информации, тогда как другие организации делают упор на связи, осознавая, что носителями знаний являются люди. Однако наиболее эффективным способом представляется метод сбора знаний по типу «снизу вверх», в результате чего знания собираются в добровольном порядке, а не принудительно, что особенно важно, когда речь идет о креативности и инновациях.

3.2.6 Спектр подходов к менеджменту знаний

Учитывая то, что между указанными выше подходами, которые связаны с кодификацией и установлением связей, существуют и другие подходы, организации должны определить для себя место МЗ. Если кодификационные подходы акцентируются на создании документов (кодифицирование знаний), то в «соединительных» подходах («connection» approaches) основное внимание уделяется установлению социальных коммуникационных связей между сотрудниками.

Таким образом, можно выделить следующие подходы к МЗ:

- транзакционный (transactional) МЗ в основном относится к системам, которые «распространяют» знания среди тех, кто в них нуждается для решения определенных задач. Он включает в себя такие системы и методы, как приложения для служб поддержки и информационно-справочных центров, электронного обеспечения деятельности и встраиваемых систем знаний;

- аналитический (analytical) МЗ относится к таким приложениям и мероприятиям, как организация хранилищ данных, извлечение информации из данных, поддержка принятия решений, управление отношениями с клиентами (CRM) и анализ деятельности конкурентов;

- управление активами (asset management) относится к мерам, предпринимаемым организациями для управления, защиты и использования своей интеллектуальной собственности и капитала;

- процессно-ориентированный (process-oriented) МЗ относится к принятию таких методов управления, как комплексное и системное управление качеством (TQM), сопоставительный анализ (benchmarking) или процессы, связанные с изменениями по методу «шести сигм» (см. раздел 5);

- ориентированный на развитие (developmental) МЗ относится ко всем мероприятиям по развитию навыков и образовательной деятельности;

- ориентированный на инновации и приобретение знаний (innovation and knowledge creation) МЗ относится к мероприятиям, направленным на содействие появлению новых идей, инноваций и новых знаний.

3.2.7 Знания и информация

Часто говорят, что информация и знания являются синонимами, однако все большую часть добавленной стоимости обычно все же получают в результате приобретения и применения знаний. Стоимость исходит от сотрудников организации, имеющих доступ к информации и работающих совместно для применения знаний в своих головах или в своих сообществах с целью создания выгод для клиентов и других заинтересованных сторон, способствующих выпуску продукции или оказанию услуг.

3.3 Стратегические проблемы, с которыми сталкиваются организации, принятие решений на основе подходов менеджмента знаний

3.3.1 Общие сведения

Организации сталкиваются с затруднениями, связанными с поддержанием и улучшением результатов своей деятельности в условиях нестабильной экономической конъюнктуры.

Для руководителей первоочередными обязанностями при этом обычно становятся следующие (см. рисунок 1):

- снижение затрат;
- отказ от убыточных мероприятий;
- перегруппировка или передача работ сторонним организациям на аутсорсинг;
- получение гарантий того, что сегодняшние инвестиции будут способствовать повышению функциональных возможностей завтра;
- поиск оптимального сочетания между краткосрочными мерами и устойчивым повышением капитализации и развитием компетенций.

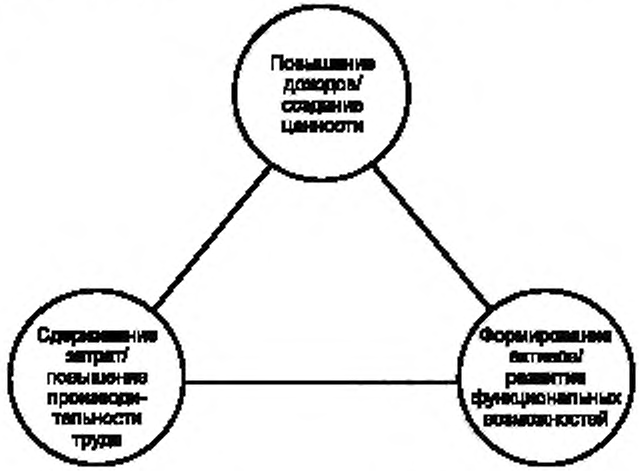


Рисунок 1 — Типичная программа действий руководителя

Далее перечислены десять наиболее важных задач, с решением которых сталкиваются руководители организаций:

1 Устойчивый и стабильный рост валовых доходов;
2 Темпы, гибкость и адаптивность к изменениям;
3 Лояльность (приверженность) клиентов и сохранение клиентуры;
4 Стимулирование инноваций (креативного предпринимательства);

5 Затраты на инновации или способность их реализации;
6 Наличие талантливых менеджеров и исполнителей;
7 Жесткий контроль расходов;
8 Планирование кадрового резерва;
9 Использование возможностей для расширения деятельности;
10 Передача знаний, идей и наилучшей практики в пределах организации.

Задача менеджеров знаний состоит в изучении различных стратегий, которые руководители могут принять, ориентируясь на:

- человеческий капитал, основанный на организационной культуре, системах ценностей, истории, доверии и переопределении компетенций после их реинжиниринга;
- нематериальные активы, например, права на интеллектуальную собственность и другие интеллектуальные капиталы, которые в течение многих лет недооценивались.

Ключ к созданию успешного плана МЗ — это понимание внутренних взаимозависимостей между стратегическим менеджментом и стратегическим МЗ. При формулировании стратегии важно проанализировать МЗ с точки зрения разработки бизнес-целей, которые могли бы включать стимулы для повышения рентабельности, развития, реструктуризации организации и увеличения функциональных возможностей организации.

3.3.2 Связи менеджмента знаний с реальными потребностями бизнеса

В бизнес-среде, ориентированной на получение конкретных результатов, в которой выпуск продукции и экономический эффект от реализации проекта имеют первостепенное значение для акционеров, МЗ не воспринимается в качестве элемента бизнес-стратегии организации. Ни одна организация не станет более эффективной, более продуктивной и более прибыльной из-за внедрения МЗ, а многие организации терпят неудачу в своих программах по МЗ независимо от того, сколько бы средств они ни вложили в них. Многие организации не в состоянии связывать свои программы по МЗ со сферами материальных бизнес-потребностей. Менеджмент знаний необходимо разрабатывать в стратегическом контексте.

3.4 Менеджмент знаний и управление изменениями в организации

Различные подходы к изменениям в организациях предоставляют возможность координации деятельности их подразделений с целью достижения определенных стратегических целей. При этом типичными проблемами в организации могут стать следующие:

- неэффективное руководство коллективом со стороны топ-менеджеров организации;
- барьеры из-за существования в организации автономных функциональных подразделений;
- отсутствие ясности о роли Правления корпорации.

Проблема состоит в том, что мероприятия, необходимые для достижения такого согласования, не всегда предполагают осуществление МЗ.

Примеры

1 Руководитель по МЗ в крупной строительной консалтинговой компании: «Если мы рассмотрим цепочку создания добавленной стоимости, то обнаружим различные компоненты, с помощью которых мы можем управлять проектом. МЗ — это средство, которое мы используем для анализа нашей бизнес-деятельности и объединения — для достижения бизнес-потребностей и выгод для клиента и организации».

2 Руководитель по МЗ в крупной строительной консалтинговой компании: «Этот вопрос является фундаментальным. Требуется более надежный подход к получению надлежащего контента, извлечению уроков из прошлого, пониманию того, как мы работали с клиентами, создали ли мы прибыль или понесли убытки, какие виды проектов мы выполнили во всей организации в определенной отрасли и т. д. Если я начинаю новый проект, то я хочу знать, что нами делалось раньше в аналогичного рода проектах, для этого же контингента клиентов и для этих методов работы».

3.5 Актуальность менеджмента знаний для выбора стратегии

Действительно ли МЗ является компонентом, необходимым для помощи организациям в решении стратегических задач? Можно принять бизнес-подход, который явно не связан со знаниями, не говоря уже о МЗ. Например, развитие любого сектора промышленности (как это показано на рисунке 2), по-видимому, поддается анализу без конкретных указаний на знания.

Однако, возможно, знания неявно входят во все перечисленные выше процессы. Ключевой задачей может стать внедрение МЗ в существующие в организации процессы (см. рисунок 3).

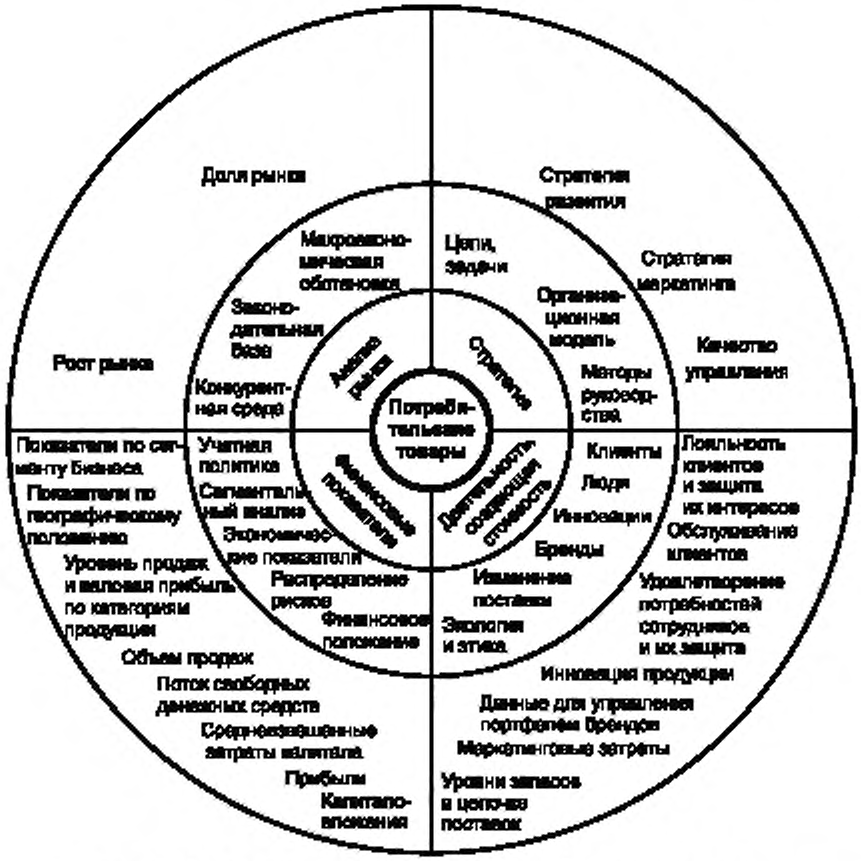


Рисунок 2 — Структура для анализа источников бизнес-деятельности



Рисунок 3 — Следующее поколение структуры

3.6 Необходимость точного подхода к менеджменту знаний

Менеджмент знаний должен быть ориентирован на выявление элементов бизнес-стратегии, наиболее чувствительных к знаниям, а затем — на определение изменений, необходимых для оказания содействия этим знаниям.

По этой причине МЗ должен сопровождаться стратегическими, скоординированными усилиями. Обмен знаниями и их использование могут быть успешными, только если они будут:

- релевантными — соответствующими наиболее полной стратегии организации;
- надежными — с гарантированными качеством и управлением рисками;
- многоразовыми (допускающими повторное использование) — используемыми несколькими сообществами и платформами, а при необходимости и внешними потребителями (посредством порталов, сети Экстранет, сообществами и т. п.);
- доступными — предоставляющими пользователям всех типов возможности оперативного выявления нужного контента, в надлежащем контексте, в нужное время и по приемлемой цене.

Менеджмент знаний должен быть установленной практикой, которая помогает организациям в создании реальной стоимости посредством информации.

3.7 Актуальность менеджмента знаний

Наиболее важными факторами успешного достижения устойчивого МЗ являются получение и сохранение поддержки со стороны руководства организации. Для тех, кто стремится использовать знания и обучение для поддержки существующих ключевых компетенций, а также для создания новых, необходимо изучить подходы руководителей организаций, которые могут преподать пример и желают адаптировать успешные подходы для получения значительной выгоды.

Важно также помнить, что капиталовложения в МЗ часто связаны со значительными затратами, поэтому менеджеры должны оценивать и контролировать добавленную стоимость как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе для оправдания этих капиталовложений. Тем не менее, с помощью обычных методов бухгалтерского учета оценить знания затруднительно. Оценка знаний — сложная задача, а ценность знаний зависит от используемого контекста. Не всегда существует возможность устанавливать прямую причинно-следственную связь между проектами в области МЗ и результатами деятельности организации. Капиталовложения в знания, даже если планировалось улучшение конкретных видов деятельности организации, часто приводят к самым разным последствиям.

Пример — Государственный сектор

Группа лоббистов изучала возможности повышения эффективности производства без увеличения численности персонала и затрат на него. Аудит МЗ показал, что значительная часть информационных работников затрачивала примерно 20 % своего времени на поиск собственных трудовых ресурсов и знаний общего характера вне организации. При этом выяснилось, что примерно пять лет назад организация приняла на работу сотрудника — специалиста в поиске подобных знаний. Предложение, полученное с помощью МЗ, предполагало сокращение времени поиска и испытательного срока для сотрудников на 50 % и исключение времени на их адаптацию, освобождая время для участия этих сотрудников в инновационной деятельности и производстве.

3.8 Краткие выводы

Одна из главных причин провала многих проектов по МЗ — отсутствие установленных прочных связей с другими функциями и тенденциями управления и, как следствие, незаинтересованность всех сторон.

Менеджмент знаний должен стать установленной практикой, которая будет помогать организациям избавляться от автономных функциональных подразделений, однако существует множество свидетельств того, что многие проекты по МЗ не только не оправдали возлагавшиеся на них надежды, но и реально создали проблемы и путаницу.

Под эгидой МЗ проводится масса различных мероприятий. Тем не менее, всеобъемлющие проекты по МЗ, выполняемые силами вновь созданного соответствующего функционального подразделения, часто оказываются менее эффективными, чем целевые подходы, ввиду вмешательства в конкретно намеченные цели.

Многие организации сталкиваются с различными рабочими и структурными проблемами; мероприятия по МЗ, направленные на решение именно этих проблем, действительно могут приносить существенные выгоды. Представляется, что такие целевые подходы будут восприниматься руководством организаций как стратегически адекватные.

4 Связь менеджмента знаний с другими функциями организации

4.1 Общие сведения

Для многих организаций запуск отдельных проектов по МЗ может производиться по мере необходимости. Возможно, им никогда не потребуется запуск этих проектов в качестве самостоятельной функции с выделенными ресурсами. Альтернативный вариант — выполнение проектов в области МЗ по другим направлениям, в большей или меньшей степени уже существующим в большинстве организаций, например, в области информационных технологий (IT), маркетинга и коммуникаций, обучения и образования или управления персоналом.

В одних организациях периодически возникает потребность в сокращении персонала, выполняющего внутренние функции — реинжиниринга (реструктуризации) бизнес-процессов. В других организациях это приводит к тому, что для приобретения знаний требуются время и опыт, и сотрудникам организации, принимающим на себя дополнительные работы выбывших коллег, остается меньше времени на обучение. Столь резкие изменения в стратегии организации могут приводить к потере знаний в определенной области, хотя последующее восстановление прежней стратегии может потребовать возобновления утраченных знаний, носителей которых уже может не остаться.

Формальные роли МЗ уже меньше доминируют, однако сам по себе МЗ по-прежнему остается повсеместным. Например, в государственном секторе, где традиционно чрезмерно полагаются на данные, а не на опыт, это приводило к серьезным проблемам. В настоящее время руководители проектов по изменениям часто требуют, чтобы ключевые вопросы, претерпевающие изменения, рассматривались через «призму знаний».

По мнению исследователей, единственный способ успешной реализации МЗ — это формирование связей с другими функциональными подразделениями организации. И в частном, и в государственном секторе сформировалось общее представление о том, что МЗ сам по себе будет распространяться по организациям. Еще чаще можно найти гибридные роли: МЗ вводится для создания дополнительных функций для тех, кто, не являясь специалистом в области МЗ, назначается организацией ответственным за всю деятельность в этой области.

Отделения и функциональные подразделения связаны между собой, и МЗ беспрепятственно распространяется по сетевой организации. Однако в данном случае могут возникнуть трудности с интеграцией МЗ в исследования и разработки, поскольку необходимо соблюдать режим конфиденциальности (они могут быть закрытыми и предназначаться для сотрудников, которые знакомы с конкретной проблематикой). Здесь уместна концентрация внимания на согласованности МЗ с повседневной коммерческой деятельностью.

4.2 Менеджмент знаний и управление персоналом

4.2.1 Общие сведения

В настоящее время многие организации постоянно сталкиваются с такими проблемами, как изменение взаимоотношений между работниками и работодателями, усиление внешней конкуренции, поэтому приспособляемость организации к изменяющимся условиям становится неотъемлемой частью бизнеса.

Отдел по работе с персоналом часто рассматривают как административный орган, предназначенный для определения соответствия профиля работ с набором навыков сотрудников, распределения льгот и пособий и проведения выездных интервью. Несмотря на то, что большинство организаций мало делают для того, чтобы свести вместе эти установленные процедуры, ситуация в этой сфере все же меняется. Иерархические структуры начинают размываться и переходить к более однородным рабочим методикам, а в некоторых случаях функция управления персоналом осуществляется благодаря методике МЗ.

Отделы по работе с персоналом нередко занимают достаточно выгодное положение, способствующее достижению успеха тех программ по МЗ, которые направлены на приобретение и многократное использование знаний сотрудников организации. Управление персоналом также может способствовать формированию культуры сотрудничества, которая будет стимулировать создание свободного потока знаний в направлении достижения намеченных организацией целей. Управление персоналом при создании наукоемкой продукции и оказании соответствующих услуг, как правило, может быть связано:

- с ключевой контактной информацией;
- учебными материалами;

- новыми сотрудниками или материалами для вводного инструктажа;
- методами (политиками) и процедурами;
- схемами организационной структуры и т. д.

Многие из отделов по работе с персоналом придают особое значение так называемому человеческому капиталу, однако для того, чтобы сотрудники этих отделов стали по-настоящему эффективными менеджерами, они должны сосредоточиться на расширении, сохранении и доступности имеющихся у сотрудников организации активов знаний. Подходы и средства МЗ при этом должны стать частью стратегии организации по управлению персоналом. Тем не менее, по крайней мере один из ведущих специалистов-практиков в области МЗ считает, что управление персоналом и МЗ по-прежнему недостаточно связаны между собой, а управление персоналом во многих организациях по-прежнему сводится лишь к анализу затрат на личный состав организации и вознаграждения сотрудников.

Пример — Руководитель по МЗ в химической компании: «Мы организовали в отделе управления персоналом сообщество специалистов по обмену знаниями (CoP). Над руководителем данного сообщества у нас стоит координационная группа, а затем — член правления, который связан с двумя другими руководителями — специалистами в области управления персоналом. В координационную группу входят сотрудники компании и несколько менеджеров, которые обладают достаточными полномочиями, позволяющими им изменить ситуацию к лучшему. Ряд топ-менеджеров по кадрам поддерживают руководителя CoP в реализации проектов по МЗ. Они организуют встречи и принимают решения о заданиях для сообщества, чтобы определить, где оно может помочь, а также о новых областях для последующих исследований. Их деятельность контролирует наблюдательный совет по МЗ всей организации, в котором числится половина членов правления совета директоров».

Влияние МЗ на управление персоналом может быть весьма значительным, например, при выборе сотрудника, принимаемого на работу в организацию. Речь идет не просто о поиске лучших и самых талантливых сотрудников, но, чаще всего, тех, кто обладает социальными, аналитическими и эмоциональными навыками.

Примеры

1 Химическая компания. Коллектив по МЗ ежедневно работает с бизнес-подразделениями компании, причем МЗ интегрирован в большинство ее подразделений, запущен и функционирует. Этот коллектив также занимается разработкой инноваций. Отдел по МЗ имеет свои собственные программы по исследованиям и разработкам и обладает достаточно большими возможностями по выполнению новых проектов. Если по какой-либо причине происходит реструктуризация части бизнеса, или же, например, планируется увольнение сотрудников по причине тяжелых условий работы, то коллективу по МЗ выделяют дополнительные ресурсы для осуществления реструктуризации, а также его привлекают к процессам принятия решений, например, при проектировании и создании новых отделов.

2 Орган государственного управления. Отдел по управлению персоналом часто считают административным органом, который предназначен для согласования профиля работ с набором навыков, распределения льгот и пособий и проведения выездных интервью, однако данная ситуация постепенно меняется. В некоторых подразделениях государственного сектора менеджеры теперь стали рассматривать МЗ как неотъемлемую часть развития сотрудников организации, с формальной помощью менеджеров знаний, несущих ответственность за продвижение знаний в качестве актива и их интеграции в повседневные процессы.

Менеджмент знаний можно интегрировать в управление персоналом в том случае, когда это согласовано с корпоративной стратегией. Для этого могут быть предприняты следующие действия:

- привлечение представителей отдела по управлению персоналом к разработке общей бизнес-стратегии;
- привлечение руководителей, не работающих в отделе по управлению персоналом, к разработке и утверждению показателей человеческого капитала;
- сотрудничество с бизнес-менеджерами для обеспечения связи показателей со стратегическими целями бизнес-подразделений;
- акцентирование внимания на связи между показателями, характеризующими сотрудников организации, и факторами содействия (драйверами) результатам деятельности (по возможности не затрагивая финансовую составляющую);
- включение показателей человеческого капитала в систему поощрительных вознаграждений;
- усиление роли менеджера и его участия посредством учебных программ и конкретных планов работ;
- аудит показателей (внутренний или внешний).

4.2.2 Менеджмент знаний и подбор персонала

Текучка сотрудников из организации создает барьеры для руководителей, формирующих высокопроизводительные трудовые коллективы. Когда экономика начинает укрепляться, организации возобновляют набор кадров, а опытные сотрудники ищут новые возможности для реализации своих профессиональных навыков. При этом МЗ может принести пользу отделу по управлению персоналом посредством:

- отслеживания текущей информации, связанной с приемом сотрудников на работу, для определения кадровых тенденций в данной отрасли;
- сосредоточения внимания на наборе подающих большие надежды кандидатов, которые, вероятно, останутся работать в организации;
- сравнения преимуществ по пенсионному обеспечению, здравоохранению и т. д., имеющихся в наиболее успешных организациях;
- интеграции технологий и инновационных средств оценки в процесс приема сотрудников на работу;
- формирования разностороннего трудового коллектива и продуктивной и комфортной корпоративной культуры.

4.2.3 Менеджмент знаний и планирование кадрового резерва

Организации должны стремиться к точному выполнению своих планов по созданию кадрового резерва, стремясь развивать группу ведущих руководителей. Менеджмент знаний может помочь отделам по управлению персоналом в поиске настоящих руководителей-лидеров, способных укреплять репутацию организации.

Примеры

1 Строительная консалтинговая компания раньше использовала систематизированный корпоративный телефонный справочник с указанием в нем контактной информации по экспертам. При первом рассмотрении стало очевидным, что справочник устарел, а данные экспертов оказались ошибочными, поскольку они либо ушли из организации, либо больше не работают в данной области. По этой причине было принято решение о создании новой системы, в которой предусматривалось создание индивидуальных веб-страниц для каждого сотрудника организации и в которой содержалась бы информация о всех его специальных знаниях, навыках и интересах с целью обеспечения организации средствами для обмена знаниями. Эта система оказалась эффективной, поскольку стала мощным средством определения имеющихся у сотрудников знаний или устранения пробелов в их знаниях.

2 Министерство торговли и промышленности Великобритании (DTI) признало важность интегрированных внутренних служб и также ввела МЗ в компетенцию управления персоналом. МЗ-подразделение в этом министерстве работает над вопросами, связанными с внесением изменений и отчетностью по кадрам перед советом директоров по управлению изменениями и кадрами. С кадровой точки зрения, DTI считает, что одним из самых больших преимуществ МЗ является его способность создавать связи. DTI выполняет проект, целью которого является получение выгод для тех, кто сотрудничает с министерством на краткосрочной основе. Эти сотрудники приносят огромный объем потенциально полезных знаний и опыта, что может представлять более широкий интерес даже за пределами принимающего их подразделения. Ядром стратегии знаний в DTI является стимулирование сбора знаний и совершенствование способов, с помощью которых они могут контролировать пересекающиеся интересы в области знаний, информации, набора персонала и внутренних коммуникаций.

3 Технологическая компания: отдел по управлению персоналом и коллективы по перспективному планированию совместно работают на каждом уровне подразделений для создания одностраничной карты стратегии, основываясь при этом на более подробных бизнес-планах каждого подразделения. Таким образом достигается атмосфера доверия к подходу к управлению персоналом и обеспечиваются благоприятные возможности для переговоров с бизнес-менеджерами относительно направления работ подразделений. Менеджеры подразделений одобряют такой подход, поскольку он тесно связывает расходы на обучение с бизнес-стратегией компании.

4 Телекоммуникационная компания: отдел по управлению персоналом в настоящее время работает таким образом, чтобы обеспечить более тесную связь между проектами в области человеческого капитала и бизнес-стратегией компании, а также более широкое использование системы показателей для поддержки принятия решений, распределения ресурсов и подтверждения вклада отдела по управлению персоналом в достигнутые результаты коммерческой деятельности компании.

4.3 Менеджмент знаний и информационные технологии (IT)

4.3.1 Общие сведения

К наиболее важным динамическим факторам IT относятся следующие:

- усиление влияния привлекаемых (оффшорных) источников — тенденция, на которую все организации, возможно, будут реагировать в будущем;

- делегирование бизнес-процессов сторонним исполнителям (аутсорсинг);
- принцип предоставления информационных сервисов как услуг «по требованию»;
- признание архитектуры программного обеспечения в качестве основы для фундаментальных изменений.

В этой среде связи между МЗ и информационными технологиями будут осуществляться по следующим направлениям:

- работа с доступными технологиями с целью повышения эффективности обмена знаниями и их многократного использования;
- получение поддержки МЗ со стороны IT — например, помощь в развитии системы, ее развертывании, безопасности и аутентификации;
- создание службы доступа к каталогам, хранилищам данных и разработок, управление документооборотом и контентом, обучение техническим аспектам средств МЗ.

Пример — Сеть службы здравоохранения Великобритании попыталась исследовать процесс обмена знаниями в неформальной сети электронной почты для оказания научно-обоснованной медицинской помощи и иллюстрации ценности этой службы и ее критических факторов успеха, а также для выявления областей дальнейшего совершенствования. Эта сеть пользуется целевой электронной почтой и сетью обслуживания британских медицинских работников и исследователей (численность — 2800 человек). Основными результатами исследования являются: отслеживание сообщений по электронной почте, проведение интервью с основными участниками, качественный анализ сообщений, отправки сообщений для тематического опроса. Неформальная сеть электронной почты помогла преодолеть разрыв между исследованиями и практикой, выступая в качестве источника информации, обеспечивая доступ к опыту, предложениям и идеям участников, содействуя трансграничному сотрудничеству и обеспечивая участие в создании сетей на различных уровнях. Специальные группы и сообщества по обмену опытом появлялись спонтанно, как только их члены обнаруживали собственный интерес. Критические факторы успеха включали в себя членство в научно-исследовательских и сервисных сообществах на широкой основе; свободную и подвижную структуру сети; выраженную направленность сообщений на запросы участников и возможность для новых членов получать знания посредством пассивного участия.

4.4 Менеджмент знаний и обучение персонала

4.4.1 Общие сведения

Существует тесная связь между МЗ и обучением, которую часто недостаточно хорошо понимают, поскольку эти две области, как правило, поддерживаются разными подразделениями в структуре организации. Тем не менее, обучение можно поддерживать гораздо эффективней с помощью подхода, ориентированного на МЗ, который включает в себя учебные модули, а также другие источники знаний, в том числе базы данных, документов и методов. Организации с поддержкой МЗ и так называемые самообучающиеся организации имеют много общих целей, например:

- поиск и удержание наиболее эффективно работающих сотрудников организации;
- эффективная работа со знаниями;
- борьба с информационной перегрузкой;
- процесс поддержания равного соотношения интереса и понимания;
- выделение сотрудникам времени на обдумывание и обучение;
- анализ новых возможностей и т. д.

Рынки труда в значительной степени характеризуются доступом к образовательному капиталу и возможностями обучения. Различия между работой на условиях полной занятости, частичной занятости, работы на стороне (аутсорсинг) или временной работы имеют первостепенное значение для тех, кто заинтересован в обучении профессиональным приемам. Для многих информационных работников сама по себе работа в настоящее время фактически является их учебной программой.

4.4.2 Менеджмент знаний и обучение в организации

Обучение в организациях происходит все время, когда отдельные сотрудники организации и их группы выполняют новые задания или когда они становятся более квалифицированными при выполнении ими существующих задач. Тем не менее, самой организации обучаться сложнее, поскольку процесс обучения объединяет в себе обучение отдельных сотрудников и групп с более широкими системами и методиками организации. Существует ряд факторов, препятствующих обучению в организации, например:

- в некоторых культурах знания (информация) являются узкоспециализированными (ведомственными), которыми сотрудники организаций делятся неохотно;

- менеджеры часто ориентируются на достижение краткосрочных целей, а не на обучение;
- отклонение от существующих норм и стандартов рассматривается сотрудниками как отрицательное явление, препятствующее возможностям для обучения;
- причинная неопределенность — некоторые процессы настолько сложны или взаимозависимы, что трудно определить цель обучения;
- обучение вызывает зависимость от конкретных возможностей и, следовательно, может ограничивать вариативность.

В крупных сетевых организациях даже обучение ключевых сотрудников на высшем уровне, возможно, не приведет к появлению новых систем и методик. Хотя МЗ сконцентрирован на сборе и распределении существующих в организации знаний, при формировании обучающих методик следует учитывать, в первую очередь, культуру, процессы и сотрудников, с помощью которых приобретаются эти знания.

Специалисты в области знаний считают, что лучшим способом создания и поддержки организации, основанной на обмене знаниями, является получение гарантий того, что ее деятельность осуществляется руководителями, признающими знания истинным активом бизнеса и важным фактором в процессах принятия решений. Как и при любом повышении квалификации, существует ряд возможных стратегий: организационный контекст, конкретные потребности в развитии и виды обучения сотрудников — все это будет способствовать оптимальному выбору.

Организации должны проанализировать меры, которые они могут предпринять, посредством программ внутреннего развития менеджмента или на основе спектра выполняемых задач, для повышения возможностей руководителей в создании эффективно работающих организаций и использовании активов знаний.

Альтернативным вариантом может стать создание отдельных подразделений, в которых способности сотрудников будут определяться с использованием одного и того же набора критериев оценки индивидуальных и научных компетенций, а также по их вкладу в корпоративные знания организации.

Существует целый ряд факторов, доказывающих сходство организаций с поддержкой МЗ и обучающих организаций:

- совместный, открытый и трансграничный процесс овладения знаниями;
- ценность как процесса, так и предмета изучения;
- инвестирование в перспективные направления в своей отрасли;
- получение конкурентных преимуществ за счет более оперативного и умелого обучения;
- оперативный перевод данных в полезные знания в нужное время и в нужном месте;
- предоставление каждому сотруднику организации возможности участия с целью приобретения полезных навыков (даже если это делается только для будущего обучения);
- наличие определенных защитных механизмов личности;
- принятие рисков без угрозы безопасности основной организации;
- инвестирование в экспериментальное и, казалось бы, не имеющее прямого отношения к существующим моделям, обучение и в способности к случайному обнаружению ценных идей.

4.4.3 Электронные методы обучения

Как и в МЗ, сторонники электронного обучения (e-learning) пытаются распространять знания, даже если их проблематика иногда (не) воспринимается как четко направленная на системы и их архитектуру. Возможно, электронное обучение, как и МЗ, частично связаны с преобразованием в организации неявных знаний и передового опыта в явные знания (в форму знаний, к которым может быть обеспечен легкий доступ, которым можно легко обучиться и которые могут применяться любыми сотрудниками для собственных целей). В самом деле, существуют свидетельства того, что МЗ и электронное обучение схожи между собой, поскольку МЗ включает в себя признание, документирование и распространение явных и неявных знаний, находящихся в организации. То же относится и к электронному обучению.

Примеры

1 В 2001 г. строительная компания сформировала контент для решения проблем, с которыми она столкнулась в связи со сбором и передачей знаний (информации). Контент стал пополняться за счет показателей, заимствованных из систем развития (оценки) и полной модели компетенций, созданных компанией в рамках своей сети знаний, интегрированной в систему управления обучением. О результатах ежеквартально сообщалось руководству сети знаний, в которое входил руководитель организации и другие высокопоставленные должностные лица. Они проводили анализ хода работ и решали, какое прогнозируемое направление развития сети будет в большей степени удовлетворять потребности местного бизнеса.

2 Компания, оказывающая консультационные услуги в области информационных технологий: МЗ и организационное обучение являются частью единой цели этой фирмы. Они объединили стратегии и проекты, а также сконцентрировали свои усилия на совершенствовании процессов, эффективности производства и управлении талантами. Использовались различные компоненты обмена знаниями, в особенности в бизнес-подразделениях фирмы, включая сообщества по обмену опытом и передовыми методиками, средства виртуального сотрудничества и преобразование (картирование) знаний. Системы обучения и МЗ были объединены, в результате чего один и тот же контент размещался в легкой доступности. Фирма имела несколько показателей для оценки влияния объединения МЗ и обучения в организации.

3 Консультационная фирма по проблемам управления объединила МЗ, управление персоналом и обучение в одну программу, названную «People Enablement» и обеспечивающую инфраструктуру МЗ, тогда как бизнес-подразделения организации обеспечивают и управляют контентом. Одной из целей этой программы является поддержание образовательного контента на максимально высоком, современном уровне, чтобы сотрудники фирмы имели возможность вводить новый контент в образовательные программы. Компания создала комплексную функцию поиска, с помощью которой любой сотрудник мог работать с любым приложением, включая базы знаний, с указанием информации о включенных экспертах, и доступные методологии.

Дальнейшее сближение МЗ и обучения может происходить за счет введения интегрированных программных решений, например, слияния формальных и неформальных форм обучения, разделения обучения на небольшие фрагменты, использования средств совместной работы, а также использования возможностей выделения объектов обучения и обмена ими. В самом деле, сетевой подход к обучению очень близок к МЗ, поскольку в нем используется персонифицированный, динамичный контент, что позволяет проводить асинхронный обмен, извлечение и обмен образовательным контентом. Сетевое обучение также поддерживается консультированием, способствует обучению сообществ, объединяет все заинтересованные стороны и способно встраиваться в трудовую деятельность организации, предоставляя ей своевременное, перспективное и адекватное обучение.

Существование единого контекста уже давно рассматривается в качестве важнейшего условия успешного обучения. Тем не менее, для объединения сотрудников организации эффективны и системы, однако они всегда связаны с возможными потерями общего контекста. Эффективной стратегией в онлайн-пространстве обучения может быть метод «привлечения контекста», а также то, что для создания этого контекста целесообразно использовать словесные описания (рассказы).

Тем не менее, в реальном мире все еще существует большая фрагментация, когда знания и методы обучения содержатся в самодостаточных функциональных подразделениях, а специалистов по работе с персоналом рассматривают скорее как контролеров учебных программ, а не как ответственных за создание знаний в организации.

4.4.4 Менеджмент знаний и управление интеллектуальным потенциалом сотрудников

В современной экономике, основанной на знаниях, в которой знания персонала составляют большую часть «капитала» организации, развитие и сохранение знаний и талантов приобретает решающее значение с точки зрения сохранения конкурентных преимуществ. Обучение при этом может ориентироваться на развитие долговременной памяти, создание связей между методами и процессами, а также на преобразование информации в знания для их хранения, многократного использования и решения проблем.

Роль профессионализма сотрудников в организациях часто рассматривается как человеческий капитал. Хотя теоретически его вклад в активы организации хорошо изучен, на практике сделать человеческий капитал заметным и измеряемым так же, как и другие виды капитала, весьма проблематично. В настоящее время лишь немногие организации обладают доступным методом детальной оценки талантов своих сотрудников. Таким образом, областью, связывающей МЗ с управлением кадрами, является разработка методов, которые превращают эти нематериальные активы в точно оцениваемые ресурсы организации.

На самом деле, управление интеллектуальным потенциалом сотрудников (Talent management, ТМ-управление) становится самостоятельной концепцией, в настоящее время широко распространяющейся во многих крупных организациях. С учетом значительных кадровых изменений, вызываемых слияниями и поглощениями компаний, проблема ТМ-управления становится все более актуальной для руководства организаций. Дополнительные сотрудники на всех уровнях с более высоким интеллектуальным потенциалом, борьба за ограниченное количество руководящих должностей, большое разнообразие и непредсказуемые последствия внедрения новой культуры — все это делает производственную среду благоприятной для ТМ-управления. Кроме того, глобальная экономическая экспансия

подразумевает работу с местным персоналом или необходимость знания других культур для местного управления. В любом случае, последствия ТМ-управления будут возникать при подборе персонала, выполнении особых заданий, развитии лидерских качеств и создании личностного многообразия.

4.5 Менеджмент знаний, маркетинг и коммуникации

4.5.1 Общие сведения

Наукоемкие продукция и услуги МЗ в части маркетинга и коммуникаций, как правило, представлены:

- публикациями для клиентов;
- мероприятиями;
- историями успеха и тематическими исследованиями;
- исследовательскими работами;
- брошюрами и закладками;
- фрагментами передовых (новаторских) идей и т. п.

4.5.2 Менеджмент знаний и маркетинг

Существует много общих сфер деятельности в области МЗ и маркетинга. Маркетинговые исследования, например, могут стать основным вкладом в процесс принятия решений, основанный на МЗ, формируя представление о демографических или психографических особенностях клиентов, моделях поведения, ценных для клиентов, и стратегиях и тактике взаимоотношений с ними. Менеджмент знаний должен вносить один из основных вкладов в коммуникации, способствуя выбору целей и каналов, а также созданию соответствующего контента. Теоретически, исследования рынка и осуществление обратной связи должны быть существенным фактором при проектировании клиентских операций, оказании влияния на управление опытом ведения бизнеса и сотрудниками. На практике, однако, менеджеры зачастую считают, что маркетинг ориентирован в основном на рекламу и другие формы коммуникаций с клиентами, и не зависит от управления бизнесом.

Как и при управлении персоналом и использовании информационных технологий, полнота и эффективность связей МЗ и маркетинга в некоторых организациях ограничивается отдаленностью маркетологов от руководства. Тем не менее, специалисты в области маркетинга/коммуникаций и менеджмента знаний могут по-прежнему поддерживать взаимодействие на многих уровнях, например, для:

- определения четких бизнес-потребностей в знаниях и их интегрирования в более широкую корпоративную стратегию брендинга;
- выявление практических примеров того, как МЗ может повышать результаты деятельности организации;
- опроса специалистов маркетинга с целью облегчения понимания сотрудниками организации, что МЗ в большей степени относится к культуре, моделям поведения, системе ценностей, а не к технологическим процессам,
- информирования сотрудников организации посредством как традиционных, так и новых каналов связи.

Маркетологи становятся все более информированными. Они запрашивают информацию относительно накопленного опыта и знаний. Необходимо с целью повышения их знаний в области маркетинга объединить такие компоненты, как работы над предложениями о заключении подрядов, работы по управлению проектами и маркетингом, работы во внутрикорпоративной сети (Интранет) и Интернете и т. д.

Примеры

1 Аэрокосмическая корпорация: директор-распорядитель решил провести так называемые оборонительные форумы, в ходе которых он и ряд сотрудников организации информировали участников форума о событиях, происходящих в корпорации. Участникам форумов в течение всего времени предоставлялась возможность задавать вопросы и проводить опросы присутствующих. С тех пор было установлено повышение активности общения по электронной почте с директором-распорядителем о том, что происходит в организации, а сотрудники получили такой же доступ к ежедневным сообщениям в средствах массовой информации, как и те, кто несет ответственность за подведение итогов деятельности в аэрокосмической и оборонной промышленности.

2 Органы государственного управления: многие организации понимают, что внутренние коммуникации являются важным средством облегчения культурных связей. Кабинет министров Великобритании разработал эффективные средства двусторонних коммуникаций путем привлечения и реагирования на замечания и предложения (вместо односторонней связи из центра, которую он посчитал неэффективной при внесении изменений).

3 Комитет по глобальным МЗ-коммуникациям компании, оказывающей профессиональные услуги, был создан для интеграции МЗ-сообщений с другими ключевыми и функциональными подразделениями организации, в том числе с подразделениями по маркетингу, управлению персоналом и информационным технологиям. Такие средства, как, например, интранет-портал компании, помогли объединить различные функциональные подразделения организации. «Ярмаркой знаний» стал сайт, посвященный 1000+ сильному сообществу в фирме, что привело к профессионализации функционального подразделения по МЗ, а также к налаживанию тесных связей между этим подразделением и другими ключевыми функциональными сообществами, в том числе:

- с I-Site — инновационным сайтом поощрения и вознаграждения за креативность и разработку новых продуктов (что привело к выпуску на рынок нескольких новых важных доходных продуктов и услуг);

- News & Communication — внутренним (внешним) коммуникационным сообществом и веб-сайтом, которые позволили компании расширить охват и повысить эффективность ее маркетинговых обращений с существенным снижением затрат;

- HR Self-Service — сайтом, позволяющим сотрудникам фирмы выполнять свои административные обязанности (по пенсионному обеспечению, командированию, банковскому делу и т. д.) своевременно и с меньшими затратами.

Помимо своей постоянной направленности на инновации, эта компания также недавно обратила свое внимание и на связь МЗ с другими процессами управления и темами, например, управлением отношениями с клиентами (CRM), которые руководители стараются использовать для достижения конкурентных преимуществ.

Тем не менее, существующие отношения между МЗ и маркетингом часто вызывает споры, хотя многие маркетинговые подразделения могут невольно использовать МЗ. Ведущие стратегии маркетологов по сбору информации о клиентах состоят в предоставлении более качественных услуг и сотрудничестве в области инновации, которые аналогичны проектам в области МЗ и многим маркетинговым мероприятиям. Эффективное использование маркетинговых знаний в организации может создавать выгоды за счет повышения информированности рынка, усиления сегментации клиентов, что создает ощутимую прибыль на инвестированный капитал (ROI) и освоение инновационных возможностей. В контексте услуг, ключевым является способность точнее прогнозировать сдвиги на рынке и изменения в отношениях с клиентами, тогда как инновации и интеграция новых услуг происходят в ответ на эти изменения.

Когда маркетологи смогут увидеть, как различные активы знаний используются в различных кампаниях, и оценить их эффективность, обучение может быть направлено на развитие креативных процессов. Часто при маркетинге отсутствует корпоративная память о том, что работает, а что не работает. МЗ позволяет этим знаниям формировать перспективные маркетинговые стратегии. На основе внутренней и внешней информации подразделения по маркетингу в организациях могут получить всеобъемлющий обзор всех клиентов, основанный на детальной информации клиентов, сделках, взаимодействиях, рыночных, демографических и психографических данных, — эта информация может анализироваться методами прогнозного моделирования и использоваться для изучения предпочтений клиента.

Применение МЗ к маркетинговому функциональному подразделению также может давать значительную экономию (прибыль) и гарантировать прозрачность инвестиций. Средства МЗ имеют большое значение для управления клиентами, получения знаний о рынках и эффективного использования их для максимального удовлетворения их потребностей и оперативного реагирования на поведение рынка, путем использования полного спектра связанных с МЗ методов, технологий и мероприятий. Организации могут гарантировать точную ориентированность на свои продукты и услуги с максимальной экономической эффективностью с целью удовлетворения все более сложных требований клиентов.

4.5.3 Менеджмент знаний и внутренние коммуникации

Многие организации не уверены в правильном подходе к осуществлению внутренних коммуникаций. Поскольку роли коммуникаций, как правило, многофункциональны, их положение в организации, возможно, не так важно, как партнерство в каждом бизнес-подразделении. В самом деле, некоторые организации используют менеджеров по работе с клиентами (контрагентами) для коммуникаций, которые непосредственно работают с производственными сферами бизнеса, так что коммуникации могут стать неотъемлемой частью операций в каждой области.

Как правило, функциональное подразделение находится либо в автономном подразделении по коммуникациям, либо в отделе по работе с персоналом, либо (довольно часто) в подразделении по маркетингу. По мере развития функционального подразделения внутренние коммуникации в нем постепенно становятся частью стратегии, принимаемой на уровне совета директоров организации. Вы-

сокие темпы изменений во многих отраслях промышленности стали сильным катализатором развития внутренних коммуникаций.

Специалисты по распространению информации (communication team) нередко испытывают давление со стороны государственных чиновников и лоббистских групп. В такой среде коллективам по внутренним коммуникациям необходимо понимать движущие силы бизнеса и действовать в качестве исполнительных консультантов. Например, многие организации понимают, что внутренние коммуникации являются жизненно важным средством содействия развитию культуры. Это может затрагивать интересы многих специалистов — практиков в области МЗ, поскольку изменения поведения и культуры представляют самые большие препятствия на пути к успеху МЗ.

Внутренние коммуникации также могут играть ключевую роль в объединении других функциональных подразделений организации и совершенствовании методов обмена знаниями в целом. Менеджмент знаний, в свою очередь, может способствовать внутренним коммуникациям в достижении своих намеченных целей — поддержания хорошей информированности организации и управления изменениями. На стратегическом уровне успешно объединенные внутренние коммуникации будут способствовать созданию гибких и постоянно меняющихся организаций, которые будут оперативно реагировать на рост конкуренции и новые требования клиентов.

Одна из областей, в которых коммуникации могут действительно добиваться положительных сдвигов, — это демонстрация ценности МЗ, которую он может иметь для сотрудников организации за счет совершенствования способов выполнения ими своих ежедневных обязанностей. Последнее особенно важно при стремлении получить одобрение для работ по МЗ со стороны руководства организации.

4.6 Менеджмент знаний и сбыт (продажи)

4.6.1 Общие сведения

Эффективность продаж может сильно зависеть от качества МЗ. Например, любой организации в сфере торговли необходимо знать следующее:

- информацию о ключевых сотрудниках с точки зрения выполнения ими поставленных задач и удовлетворения требований клиентов;
- какой процент менеджеров по продажам выдает квоты;
- как часто прогнозы совпадают с реальными результатами продаж;
- реальные затраты времени специалистов по продажам на обслуживание клиентов;
- влияние решений по управлению отношениями с клиентами (CRM) на эффективность продаж.

У специалистов по продажам во многих отраслях промышленности существуют потребности в знаниях, которые в настоящее время не удовлетворяются. Наивысшие четыре бизнес-цели для специалистов по продажам — это увеличение доходов, повышение эффективности продаж, возрастание доли рынка и укрепление потребительской лояльности. Ключ к достижению этих целей — обмен накопленными знаниями.

В организациях, в сбытовой деятельности которых МЗ находится на высоком уровне, число менеджеров по продажам, которые соответствуют или превосходят свои квоты, увеличивается на 25 %.

Персонал в сфере торговли часто недостаточно прочно связан со своими клиентами из-за отсутствия знаний об их потребностях, тогда как маркетинговые подразделения хорошо осведомлены о своей продукции и профилях своих клиентов. Таким образом, они теоретически должны вооружить специалистов по продажам этими знаниями. Действительно, знания могут иногда передаваться коллективам продавцов с помощью приложений для управления контентом, с целью их информирования о профилях клиентов, демографии, корпоративных маркетинговых активах и т. п. Сегодня торговая среда становится все более запутанной в связи с внедрением различных методов коммерческих продаж, например, прямой работы с клиентами, торгового посредничества и электронной коммерции. Этот набор методов продаж необходим бизнесу для сохранения известного бренда и внешнего вида, основанных на надлежащем использовании активов знаний.

4.6.2 Менеджмент знаний и персонал по работе с клиентами

Помимо специалистов по продажам, в организациях предусмотрен и другой персонал по работе с клиентами (front-line people), который непосредственно взаимодействует с клиентами или населением. Им может быть персонал в отделе регистрации, в службе технической поддержки, в службе поддержки клиентов, а в целом — это все сотрудники филиалов организации, информационно-справочных телефонных центров (колл-центров) или диспетчерских служб (см. 4.6.3). Персонал по работе с клиентами, как правило, выполняет строго установленную работу, активно взаимодействуя с клиентами или насе-

лением, у него, как правило, имеется четкая иерархическая структура управления в клиентской среде, устанавливаемая руководством организации для отраслевых и региональных менеджеров (через руководителей филиалов и коллективов), и наконец — через сотрудников службы поддержки клиентов. Линии коммуникаций соответствуют иерархической схеме соподчиненности команд, и многие из данных сотрудников занимают в организации относительно низкие должности.

Персонал по работе с клиентами обычно получает значительный объем структурированного обучения. Он испытывает очень большой дефицит времени и ресурсов в клиентской среде, которая строго контролируется с помощью разнообразных показателей. Организация несет юридическую ответственность за действия персонала по работе с клиентами, который зачастую обладает ограниченными возможностями для инноваций способов, используемых в своей работе, поскольку его ключевой задачей является поддержание стабильности, а не инновационная деятельность.

Хорошим примером этого могут служить учреждения государственного сектора. Они выполняют установленную законодательством функцию. В этих организациях требуется обеспечение единого уровня оказания услуг сегодня, в следующем году, и даже, возможно, в последующие 10 лет. В подобных случаях МЗ должен сосредотачиваться на вопросах стабильности, повторяемости и точности выполнения задания. При этом проблема состоит в поддержании этих функций перед лицом возможных реорганизаций, выхода на пенсию сотрудников организации и других дестабилизирующих факторов. В отличие от других областей бизнеса в контактной среде имеется лишь небольшой объем работ, основанных на коллективной деятельности или на проектах, а вместо них обычно выполняются работы, связанные с основным бизнесом и отражающие любые изменения и проекты, реализуемые руководством организации. Основная цель МЗ в отношении персонала по работе с клиентами — это эффективное распространение знаний, поступающих из центральных органов управления, филиалов и центров.

Объем информации, необходимый персоналу по работе с клиентами, часто достаточно велик и может включать в себя информацию о продукции или услугах, подробные сведения о самой организации, последние обновления информации и новости, юридические и нормативные акты. Большая часть этого объема знаний используется ежедневно, и, следовательно, довольно легко запоминается. Персонал по работе с клиентами часто нуждается в информации, поступающей к нему, прежде чем она окажется у кого-либо в организации, и ему необходимо обеспечить абсолютную непротиворечивость этой информации с информацией, предоставляемой клиентам. Если кто-то из клиентов звонит дважды и разговаривает с двумя различными операторами колл-центра, то он должен получать один и тот же ответ. Аналогично, ответы, выдаваемые в двух различных филиалах, также должны совпадать. Для удовлетворения всех указанных потребностей может оказаться необходимой разработка базы знаний, содержащей задокументированную подробную информацию относительно продукции, процессов и запросов клиентов. Для поддержания базы знаний в состоянии, отвечающем современным требованиям, следует ввести в действие бизнес-процессы.

Кроме того, поток знаний не должен быть однонаправленным. Поскольку персонал по работе с клиентами осуществляет непосредственное взаимодействие с клиентами и населением, он является бесценным источником информации о рынке, понимая клиентов лучше, чем большинство других сотрудников в организации, и зная конкретные потребности и претензии клиентов. Процессы следует вводить в действие для переадресации информации, получаемой персоналом по работе с клиентами, в соответствующие подразделения организации, например, в отдел продаж или подразделение по выработке стратегии. Поступая таким образом, организация может создать интегрированную культуру внутри организации.

4.6.3 Менеджмент знаний и службы информационной поддержки (колл-центры)

Службы информационной поддержки и колл-центры могут стать центром деятельности организации, обеспечивая непосредственную связь с клиентами. Один неудачный опыт — и клиент может обратиться в другую организацию. Если клиент звонит в колл-центр для получения информации о новой продукции или услуге, он не желает слышать о том, что оператор не может найти последние материалы о них. Хотя получение текущей информации сотрудниками службы информационной поддержки имеет решающее значение, также существует и необходимость в обмене знаниями между операторами колл-центров, когда кто-либо выявляет более эффективный метод обработки запросов клиентов.

Поэтому сегодня экономика определяет всеобъемлющий МЗ как решающий фактор в управлении службами информационной поддержки. В тех случаях, когда текучесть кадров является высокой, компании будут сталкиваться с трудностями, связанными с сохранением знаний своих сотрудников, которые они приобрели за время работы в конкретной организации. Помимо работ по увеличению численности персонала, многие службы информационной поддержки теперь привлекают к выполнению

своих работ сторонних поставщиков информации, которые должны отвечать на запросы относительно некоторых видов продукции. Этих сотрудников следует считать экспертами.

Колл-центры представляют собой растущий вид бизнеса, и многие крупные организации стали рассматривать их в качестве основного способа взаимодействия с клиентами. Эффективно работающие колл-центры могут давать множество бизнес-преимуществ, в том числе — повышение эффективности деятельности организации, сокращение временных затрат, снижение финансовых издержек и повышение гибкости.

Возможно, самой большой проблемой в работе колл-центров, однако, является предоставление клиентам нужной и своевременной информации. Для гарантии сбора, управления и поддержания в актуальном состоянии знаний необходимо создать ряд эффективных процессов, для поддержки которых следует создать системы МЗ.

Многие службы информационной поддержки и колл-центры в настоящее время оснащены системами протоколирования вызовов, которые способны отслеживать состояние сбоев и возникновение проблем, что предполагает разработку баз данных общих проблем и решений, тем самым снижая объем знаний, которые сотрудники должны хранить в своей памяти. Такая информация может помочь уменьшить число простых вызовов службы информационной поддержки, что облегчит нагрузку на эту службу и позволит ей сосредотачиваться на более сложных случаях.

4.7 Встраивание менеджмента знаний в функциональные подпрограммы

4.7.1 Общие сведения

Обмен знаниями и обучение должны проводиться по определенной тематике (или в рамках установленного контекста); в противном случае можно остаться с ценной информацией, но без знания или понимания того, как, когда и почему ее необходимо применять в повседневной работе. Чтобы знания были устойчивыми и представляли собой непреходящую ценность, важно, чтобы усилия в области МЗ были согласованы с ежедневными бизнес-процедурами, которые действительно используются сотрудниками организации. Для приобщения любого сотрудника к пониманию его роли в собственных работах и работах других сотрудников (независимо от их принадлежности к определенному бизнес-подразделению) следует разработать общие повседневные процедуры (регламенты) или бизнес-процессы.

Бизнес-процессы стабильны, непрерывны и многофункциональны, и, следовательно, являются наиболее надежной платформой, на которой можно создавать ноу-хау и постоянно совершенствовать способы работы сотрудников организации. Инвестирование в единственную, общую систему, основанную на процессах, может в некоторых случаях давать значительные выгоды, не только с точки зрения эффективности и уменьшения затрат, но и объединения сотрудников для их более тесного взаимодействия, сокращения циклов обучения новых сотрудников или сотрудников, переходящих из одного подразделения в другое, а также для выработки единого языка общения для всей организации.

Выгоды и обоснование для встраивания МЗ в бизнес-процессы лежат в основе формирования общего языка и в предоставлении подразделениям на всех уровнях организации актуальных, легкодоступных данных, информации и знаний, полученных за многие годы накопления опыта. Принятие единых методов в повседневной деятельности поддерживает усилия по повышению компетенций сотрудников.

Поиск подходов к МЗ можно начинать с его встраивания в довольно традиционные функциональные подразделения, например, в финансовый отдел, где МЗ можно согласовать с методами дебетования, стратегиями ценообразования и системами планирования ресурсов, чтобы сформировать значимую оперативную информацию для тех, кто принимает решения.

4.7.2 Измерение нематериальных активов в функциональных подпрограммах

В попытке помочь организациям в оценке уровня обмена знаниями, формировании стратегий, ориентированных на знания, и определении ценности их нематериальных активов, основоположники МЗ разработали серию индикаторов состояния, которые помогают менеджерам в нескольких указанных выше функциональных подразделениях отслеживать их нематериальные активы.

4.8 Краткие выводы

Многие организации переходят от понимания МЗ в качестве отдельной, независимой «функции» к подходу, обеспечивающему встраивание МЗ-мероприятий в существующие бизнес-функции.

Помимо своей традиционной административной роли, такие функции, как управление персоналом, предоставляют возможности для выполнения многих мероприятий, направленных на усиление процессов обмена знаниями и обучения в различных организациях. Менеджмент знаний может играть

ключевую роль в модернизации этих функций и помочь им стать стратегическими и ориентированными на нематериальные активы — источник жизненной силы для многих современных организаций.

В других случаях методы МЗ всегда играли важную роль, и обновленное внимание к МЗ поможет уточнить и усовершенствовать способы создания и применения знаний.

Знания неразрывно связаны с бизнес-процессами и не могут отделяться от них. Четкое информирование относительно методов и подходов к МЗ поможет организациям совершенствовать и изменять свои производственные процессы.

5 Связь менеджмента знаний с другими существующими процессами управления организацией

5.1 Общие сведения

Сегодня многие считают, что погоня за получением конкурентных преимуществ требует радикального изменения мышления. В XX веке рыночная деятельность основывалась на системе с фиксированными границами, линейными производственно-сбытовыми цепочками (цепочками создания добавленной стоимости) и учетом бухгалтерского баланса. На сегодняшний день многие страны работают без учета каких-либо границ, и это приводит к далеко идущим последствиям для организаций, финансовых рынков, общественных институтов и регуляторов. Нематериальные активы, такие как ноу-хау, интеллектуальная собственность, компетенции и бренды, со временем могут стать ключевыми факторами получения выгод, тогда как «физические» и финансовые активы станут все чаще рассматриваться в качестве «сырья» или товарного актива.

Ценность обычно создается (в организации и между организациями) посредством использования ряда ключевых процессов:

- оперативного управления производством (operational management processes) — поставки, производства, распределения и управления рисками;
- управления отношениями с клиентами (customer management processes) — подбора, привлечения, сохранения и обучения персонала;
- инновационных процессов (innovation processes) — создания возможностей, разработки, запуска проектов;
- нормативных и социальных процессов (regulatory and social processes) — охраны окружающей среды, здравоохранения, безопасности, занятости и создания сообществ, и т. п.

Только небольшая часть упомянутых выше процессов идеально подходит для любой организации. Задача состоит в выборе надлежащего сочетания этих процессов в нужное время. При неправильном выборе организация может отстать от своих конкурентов, поэтому некоторые руководители нашли способы повышения шансов на успех в рискованных, но существенных проектах по управлению идеями (idea management). Так называемые «специалисты-практики в области идей», — это сотрудники, которые выполняют реальные работы по реализации новых идей в бизнесе.

Пример — Крупная консультационная фирма по проблемам управления в течение последних 10 лет провела опрос более 6000 менеджеров относительно сравнительной эффективности их работы в 25 наиболее широко известных процессах управления: управлении по видам деятельности, сбалансированной системе показателей, сопоставительном анализе (бенчмаркинг), управлении изменениями, планировании экстренных мероприятий (ситуационное планирование), по основным компетенциям, корпоративном кодексе этики, создании и финансировании новых предприятий, управлении взаимоотношениями с клиентами, сегментации потребительского рынка, анализе потребителей, оптимизации численности персонала, анализе добавленной экономической стоимости, стратегии развития, менеджменте знаний, слиянии компаний в процессе интеграции, определении общей концепции деятельности и перспектив развития компании, делегировании выполнения каких-либо функций стороннему исполнителю (аутсорсинг), оплате по результатам деятельности, реинжинирингу, выкупе корпорациями своих акций, создании стратегических альянсов; стратегическом планировании; интеграции цепей поставок и общем управлении качеством.

Менеджеры в этих организациях в среднем пытались использовать, по крайней мере, 16 из этих 25 инструментов. 62 % организаций пытались внедрить МЗ, но, самое главное, МЗ занял 23-е место из 25 по уровню удовлетворения потребностей пользователей. Менеджмент знаний также имел один из более высоких процентов провалов в организации, которые пытались реализовать его, однако затем отказались от этого по какой-либо причине. По крайней мере, последнее предполагает, что МЗ остается очень трудным с точки зрения оценки выгод, получаемых от подхода к МЗ, со стороны многих руководителей организаций.

Менеджмент знаний не обладает очень высокими количественными показателями среди наиболее запрашиваемой отчетности. Тем не менее, проекты в области МЗ могут вызвать интерес в различных областях деятельности организации. Следует отметить пять возможных областей применения МЗ, а именно:

- бизнес-стратегии;
- инновации;
- структура организации;
- взаимоотношения заинтересованных сторон;
- способность к адаптации.

Целью настоящего раздела является рассмотрение способов реализации возможных связей между МЗ и другими установленными процессами управления организацией, в том числе с управлением изменениями (change management), управлением взаимоотношениями с клиентами (CRM) и контролем качества.

5.2 Менеджмент знаний и управление изменениями

Основной проблемой при реализации любой стратегии, связанной со знаниями, является управление изменениями, которые обычно требуются на различных уровнях организации. Многие организации, которые не смогли надлежащим образом отреагировать на эти изменения, потерпели фиаско в отношениях с клиентами и стали более уязвимыми для конкурентов. Даже выжившие в изменяющихся рыночных условиях организации часто вынуждены повторно оценивать и переосмысливать сложившиеся условия. Одним из ключей к введению успешных изменений, возможно, является концентрация усилий на обучении, сохранении основных ценностей и ключевых компетенций, полученных в прошлом, но с учетом новых вызовов.

Сегодня почти все организации, как государственные, так и частные, должны принимать изменения и понимать факторы, которые будут гарантировать успешное развитие новых стратегий. При этом методы МЗ могут играть важную роль, например:

- в использовании уроков, извлеченных из предыдущих проектов в области управления изменениями;
- поддержке процесса обмена знаниями между уже существующими и вновь созданными сетями;
- формировании связей изменений с более широким контекстом организации.

Менеджмент знаний также может играть существенную роль в предоставлении средств и методов, лежащих в основе переходного периода. Если в проектах по управлению изменениями не предусмотрено взаимодействие между сотрудниками организации — такие проекты потерпят неудачу. Так что единственным способом попытаться достичь успеха является поддержка сотрудничества в повседневной работе. По этой причине требуются персонализированные подходы к МЗ, помогающие сотрудникам отыскивать и осмысливать информацию и делиться ею.

Менеджмент знаний может способствовать созданию среды, которая будет поддерживать изменения в организации, высвобождая потенциал сети, охватывающей организацию и ее дочерние структуры. Сообщества по обмену опытом, например, могут быть более активными движущими силами при обмене знаниями. При любом преобразовании, которое существенно изменяет структуру организации, возникает возможность формирования новых сетей и создания новых взаимоотношений; при этом очень важно обладать высокой сетевой культурой и каталогами, содержащими информацию о сотрудниках, для облегчения формирования этих взаимоотношений. По этой причине успешная самообучающаяся организация должна сосредотачиваться на своих способностях к выполнению бизнес-изменений как к пересмотру активов знаний.

Существует масса связанных с МЗ средств, которые способны обеспечить личную заинтересованность и участие сотрудников, выявить и реализовать новые технологии и предвосхитить успех проектов по управлению изменениями в бизнесе. В этом вопросе технологии могут предложить соответствующие практические решения, одним из которых может быть использование сетевых журналов (weblogs), которые хотя и не могут заменить традиционные МЗ-решения, но способны снизить зависимость от электронной почты и создать более четкие, информативные и продуктивные рабочие взаимоотношения. Менеджмент знаний может также гарантировать, что полученные уроки будут регистрироваться и изучаться, каналы связи будут открыты, а работа отдельных сотрудников организации — всемерно поддерживаться.

Уроки, извлекаемые при использовании принципов управления изменениями применительно к МЗ, могут включать в себя следующие рекомендации:

- готовьтесь к длительной борьбе;
- будьте неутомимыми в общении;
- учитывайте результаты предыдущих побед и успехов;
- признайте тот факт, что концентрация внимания руководства ограничена по времени (см. 5.2);
- будьте готовы к изменению комплексного подхода и маркетинга;
- развивайте компетенции своих менеджеров в области организационных изменений.

Примеры

1 Ведущая строительная компания Великобритании сама себе задала вопрос: зачем что-то менять? И сама же ответила на него следующим образом:

- для мобилизации знаний компании;

- для объединения знаний компании с уникальными возможностями;

- для понимания и предвосхищения ожиданий клиентов с целью создания выгод, как для клиентов, так и для компании.

2 Компания, торгующая товарами широкого потребления (CONSUMERCORP) — это региональная дочерняя компания глобальной сети, работающей в основном на полностью сформировавшихся рынках потребительских товаров. Принимая во внимание насыщенность рынков и ограниченные возможности своего роста, компания создала рабочую группу, перед которой была поставлена задача разработки стратегии устойчивого развития. Программа развития инициирована с опорой на:

- управление интеллектуальным потенциалом сотрудников: для роста и развития человеческого капитала компании;

- управление затратами: для устранения потерь и эффективного использования (экономии), обусловленной ростом масштабов производства;

- менеджмент знаний: с целью использования коллективного опыта всех сотрудников компании и других заинтересованных сторон и гарантии получения высоких профессиональных знаний.

По этой причине МЗ играет важную роль в поддержке стратегических изменений в этой компании. Программа МЗ была задумана как неотъемлемая часть последующих мероприятий по общеорганизационным изменениям и была профинансирована и поддержана членами правления CONSUMERCORP. Из сотрудников компании была создана небольшая группа по МЗ и принято решение об усилении нескольких начальных проектов, связанных с конкретными бизнес-задачами. Для каждого из этих проектов был назначен собственный руководитель, который, как правило, был членом коллектива менеджеров в целевых группах и коллективах для гарантии того, что этот руководитель принял на себя ответственность за проект. Вновь созданный коллектив решил сосредоточиться на проектах, в которых изучались ключевые вопросы бизнеса в узкоспециализированных областях, таких как:

- оптимизация расходов на средства массовой информации в рамках всей организации посредством обмена передовым опытом между бизнес-подразделениями и создания за счет обмена знаниями новых методик и их распространения. Последнее включает развитие таких навыков, как оценка воздействия рекламы, создание надлежащих комбинированных средств рекламы и проведение эконометрического моделирования;

- последовательное выполнение программы «Комплексная система обеспечения высококачественной работы оборудования» на различных рабочих местах и в бизнес-подразделениях. Для ускорения обучения и поддержки реализации этой программы использовались различные средства и методы МЗ.

Критическими факторами успеха при этом были следующие:

- менеджмент знаний придал легитимность путем определения его как одного из «столпов» более широкой программы, направленной на структурные изменения, которые необходимы для устойчивого развития;

- на руководителя высшего звена, ранее отвечавшего за стратегию и планирование, была возложена ответственность за разработку и контроль проектов по МЗ, а также за связь с членами правления компании;

- проекты по МЗ были дискретными, с четким акцентом на предполагаемые проблемные области или возможности получения краткосрочных выгод;

- хотя IT-средства рассматривались как важный элемент инфраструктуры, проекты в области МЗ не формировались вокруг внедрения IT-систем. На самом деле, для облегчения сбора и передачи знаний организация решила полагаться лишь на действующие системы;

- в поддержке процессов участвовал коллектив по работе с персоналом.

Конечные и долгосрочные результаты работ в области МЗ:

- интеграция МЗ в комплексную программу по реорганизации (при условии полной легитимности) и придание широких полномочий коллективу по МЗ;

- связь с более крупной программой по изменениям означает, что мероприятия по МЗ приобрели конкретный смысл и воспринимаются бизнес-группами как их вклад в решение конкретных проблем;

- деятельность в области МЗ помогла устранить некоторые структурные недостатки в компании, например, неэффективность использования средств массовой информации или проблемы с качеством на производстве.

3 Банк развития представил план действий в рамках крупной программы реформ, предназначенных для повышения эффективности и динамичности деятельности банка и его ориентированности на результаты, ведущие к изменениям для сокращения масштабов бедности и процветания. Под общей темой «Повышение эффективности: Добьемся результатов вместе» реформы были направлены на решение четырех основных проблем: управления, направленного на использование информации для повышения качества принимаемых решений, улучшения результатов на местах, повышения открытости, подотчетности и оперативности и предоставления организационных возможностей и кадровых ресурсов.

5.3 Менеджмент знаний и управление взаимоотношениями с клиентами

Концепция управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и МЗ сконцентрированы на выделении ресурсов как на вспомогательной бизнес-деятельности с целью получения конкурентных преимуществ. Управление взаимоотношениями с клиентами сосредоточено на управлении отношениями между организацией и ее существующей/перспективной клиентурой, тогда как МЗ стремится выявлять знания, уже имеющиеся в организации. С точки зрения менеджеров подходы как к управлению взаимоотношениями с клиентами, так и к МЗ, способны оказывать положительное влияние на структуру затрат и потоки доходов взамен распределения ресурсов. Тем не менее, как показали многие неудачные проекты, инвестиции в проекты по управлению взаимоотношениями с клиентами и МЗ не лишены риска.

Выгоды от применения управления взаимоотношениями с клиентами и МЗ могут быть повышены, а риск неудач снижен путем объединения этих подходов в так называемую модель клиентского менеджмента знаний (КМЗ). В данном контексте управление взаимоотношениями с клиентами требует упреждающего управления знаниями клиентов — знаниями о клиентах, от клиентов и для клиентов; при этом МЗ будет играть роль поставщика услуг.

Некоторые организации, которые уже освоили основы управления взаимоотношениями с клиентами, переносят свое внимание на МЗ и интерактивное обучение клиентов, совместные продажи и решение проблем с помощью сообществ. Многие процессы (предоставление услуг, сбыт и маркетинг), очевидно, рассчитаны на внутренние ресурсы знаний, то есть на знания о поведении клиентов, а также на знания клиентов относительно использования продукции или качества услуг, на знания сотрудников организации в отношении методики продаж и понимания особенностей обслуживания клиентов, на текущей маркетинговой информации и анализе поведения клиентов и их личных предпочтений, на знания бизнес-партнеров, на знания бизнес-процессов и т. д.

Разработка эффективной стратегии управления взаимоотношениями с клиентами способна обеспечить организации каналы, методы, процессы и структуры, посредством которых организация может взаимодействовать с другими организациями. Многие из организаций все чаще переносят акцент с работ «для клиентов» на работу «вместе с клиентами». Исторически сложилось так, что большинство крупных компаний ориентировалось на то, что возможно (часто это были исследования, разработки и производство), тогда как истинно инновационные организации ориентировались на то, что нужно (то есть на то, что клиент не всегда может четко выразить).

Многие организации в настоящее время используют веб-методы в попытках добиться покупательского постоянства, оптимизации бизнес-процессов, создания новой продукции и предоставления новых услуг, управления рисками и контроля за соблюдением стандартов, выхода на новые рынки, повышения объема человеческого капитала, привлечения передовых технологий и, в конечном счете, лидерства на рынке. Все эти цели управления взаимоотношениями с клиентами полностью дополняют цели, намеченные МЗ.

Средства МЗ также могут сыграть свою роль в успехе внедрения управления взаимоотношениями с клиентами. Например, некоторые программы по МЗ (например, по системам поиска специальных знаний) позволяют организациям предоставлять клиентам превосходные услуги с помощью колл-центров, справочных служб и веб-самообслуживания. Такие средства ставят своей целью усиление воздействия на клиентуру с целью изучения возможностей повышения уровня удовлетворения ее потребностей и снижения эксплуатационных расходов. Таким образом, важными знаниями, в контексте управления взаимоотношениями с клиентами, являются знания, которые:

- успешно реагируют на проблемы клиентов;

- предоставляют информацию организации относительно улучшения ее взаимоотношений с клиентами;

- способствуют предотвращению появления проблем в будущем.

Управление взаимоотношениями с клиентами и управление знаниями когда-то считались совершенно разными методиками. По прошествии определенного времени стало ясно, что эти две методики на самом деле направлены на реализацию одной и той же цели — постоянного совершенствования процессов. Таким образом, управление взаимоотношениями с клиентами и МЗ, возможно, начинают сливаться по необходимости и из-за требований клиентов.

Более эффективная интеграция МЗ и управления взаимоотношениями с клиентами может помочь организации ориентироваться в сложных проблемах поддержки. Многие организации до сих пор не достигли той глубины интеграции, которая связывала бы практические работы с базами знаний по управлению взаимоотношениями с клиентами. Однако некоторые организации используют области пересечения управления взаимоотношениями с клиентами и МЗ для формирования решений по реализации продукции и услуг и предотвращению чрезмерной нагрузки при обслуживании клиентов.

В конечном счете, управление взаимоотношениями с клиентами заключается в получении знаний о клиентах и их потребностях. Демографическая информация о клиентах может дать возможность организациям гарантировать право доступа к информации в хранилищах знаний. Информацию в системах МЗ следует разделять в соответствии с классификацией (группировкой) клиентов в программном обеспечении. Распространение информации из системы управления взаимоотношениями с клиентами должно быть тесно связано с использованием МЗ-процессов.

Рассматривая МЗ в более широком смысле, его можно считать управлением взаимоотношениями с клиентами, где имеется финансовая составляющая, а каждое функциональное подразделение разрабатывает свой подход к МЗ, хотя половина сотрудников не осознает истинной цели своей деятельности.

Движущей силой здесь является глобализация клиентов, которые рассеяны по всему миру. Таким образом, каждая организация реализует возможность отслеживать деятельность в Китае и Америке с единой точки зрения; в противном случае клиенты будут полностью разобщены. Это просто объединение различной информации, поступающей из разных частей мира, для одного клиента, чтобы высшее руководство организации могло видеть общую картину и имело возможность легче отслеживать отношения с каждым клиентом.

Примеры

1 Ведущая компания по бухгалтерскому сопровождению задействовала простое графическое средство «поиска людей и услуг» в качестве инструмента для сотрудников своих колл-центров, тем самым помогая им оперативно и точно направлять предполагаемых клиентов к наиболее подходящим источникам ноу-хау. Конечным результатом этого стал рост степени удовлетворения потребностей клиентов.

2 Ведущая энергетическая компания продвигает продажи термостатов и устройств управления теплом и освещением по месту работы своих клиентов. Она комплектует по индивидуальному заказу партии товаров, услуги и информацию, направленные на совершенствование управления индивидуальными клиентами в энергетике. Она даже взяла на себя полную ответственность в части энергетического менеджмента для своих клиентов, которые предпочитают привлекать к работам со стороны все функциональные подразделения. Принимая на себя столь большую роль и ответственность за качество обслуживания клиентов, измеряемое по его повышению и по экономии средств, компании получают гораздо большие доходы, чем можно было бы получать лишь за счет продаж продуктов и услуг, а также строят гораздо более прочные и долговременные отношения.

3 Компания, оказывающая финансовые услуги, поддерживает очень тесные партнерские отношения со своими торговыми клиентами. Она отслеживает, какая часть торговли оплачивается клиентами, пользующимися кредитными картами; сообщает местным торговцам о сокращении числа операций владельцами кредитных карт и предлагает свои услуги по восстановлению утраченного бизнеса; она определяет надежных клиентов для торговых отношений и предлагает способы поощрения этих клиентов; она также поощряет своих консультантов по работе с клиентами в соответствии с тем, насколько велик их вклад в успех клиентов, а не только с тем, сколько доходов они принесли.

4 Компания, оказывающая профессиональные услуги, объединяет свои ключевые ресурсы знаний в подход к управлению взаимоотношениями с клиентами с целью совершенствования процесса принятия решений. Например, приобретение оперативной информации о тех организациях, с которыми имеются кредитные проблемы или которые находятся на грани банкротства, может значительно добавить ценности к основным данным о клиенте, обычно сохраняемым в системе управления.

5.4 Менеджмент знаний и планирование ресурсов предприятия

Проект в области МЗ не является технологическим проектом, однако он может принести огромную пользу благодаря применению информационных технологий. Некоторые менеджеры ошибочно полагают, что это его единственная форма. Многие вопросы клиентов, которые они помечают как связанные с МЗ, на самом деле являются проблемами управления документооборотом (контентом), поиска и доступа к информации или неструктурированности информации, содержащейся в системах управления контентом и документооборотом и извлекаемой с помощью поисковых систем, организованных на основе таксономий и автоматических средств индексирования, и доступной посредством интерфейсов веб-портала.

Явные знания также содержатся в базах структурированных данных и приложениях, предусмотренных для доступа к ним. Явные знания могут быть переопределены с учетом надлежащих проектных критериев и целей, тем самым принося дополнительную выгоду организации. С добавлением метаданных эту же документацию можно трансформировать в содержание курса для системы электронного обучения и ввести в курс технической подготовки.

Поставщики интегрированных систем управления предприятием (ERP-систем) все чаще признают, что те типы данных и принятия решений, которые были связаны с МЗ, также могут попасть в сферу их интересов. Приложения уже традиционно ориентированы на профессиональные данные и операции, однако бизнес-процессы (проектирование, управление цепочками поставок, обслуживание и поддержка клиентов, управление взаимоотношениями с клиентами или планирование ресурсов предприятия), также зависят от знаний. Производители информационных систем поняли, что они могут интегрировать множество подходов в организации, поскольку владеют данными по сделкам, обеспечивают интеллектуальный анализ бизнес-данных, хранят документы, автоматизируют процессы и позволяют извлекать информацию. Системы управления персоналом хранят данные сотрудников, которые можно использовать для целей определения положения в системах специальных знаний или для управления программами электронного обучения. По этим причинам планирование ресурсов предприятия явно вошло в «рынок МЗ».

5.5 Менеджмент знаний и информационный менеджмент

5.5.1 Общие сведения

IT-платформы, рассматриваемые в качестве основных обеспечивающих средств, информационных систем для сопоставительного анализа и распространения информации, активно влияют на МЗ-интерфейс. Если ключевыми атрибутами управления являются сбор, контекстуализация и распределение знаний, то организации должны стремиться к выработке понимания и смысла поступающей информации, которую затем можно эффективно преобразовывать в знания.

Управление жизненным циклом информации (information lifecycle management, ILM) относится к тем приложениям, которые позволяют управлять созданием, хранением, использованием, поиском и извлечением информации (возможно, посредством единой платформы).

5.5.2 Менеджмент знаний и управление данными

Управление данными (data management) в определенных аспектах может иметь много общего с МЗ, например, технологии на основе расширяемого языка разметки (XML) могут упрощать внедрение новых технологий, разработку приложений, интеграцию методов управления корпоративными приложениями и данных для многих организаций, которые надеются на большую экономию средств при разработке и внедрении информационных технологий.

Уверенность в качестве данных оказывается гораздо выше в тех организациях, где руководители уделяют много внимания этому вопросу. Тем не менее, хотя ответственность за качество данных нужно начинать на уровне исполнителей, организации может потребоваться каждый сотрудник, который способен играть важную роль.

Большинство организаций рассматривают качественное управление данными как технологический вопрос и утверждают, что ответственность за выработку стратегии по управлению данными принадлежит IT-подразделению. Тем не менее, как показывает практика МЗ, опора на технологии вряд ли является решением.

Некоторые специалисты считают, что приложение будет поддерживать МЗ, если он способен выполнять управление контентом, поддерживать сотрудничество, проводить анализ данных или поддерживать хранение данных. Однако связь между этими и другими типами приложений и МЗ иногда может быть косвенной или незначительной, поскольку каждое подобное приложение способно или не способно обеспечивать конкретную поддержку МЗ-процессов.

На данный момент не существует основ для эффективного и действенного использования МЗ в части получения большего объема данных об издержках. Эти данные являются приоритетными, их массив достаточно большой, но они находятся в непригодной для обработки форме, поэтому сначала нужно провести их аудит и только после этого применять.

Пример — Совершенствование информационной среды: метод идентификации, или классификация барьеров в области обмена информацией.

Навыки МЗ могут с пользой применяться в стратегически сформированном управлении данными организации. В современных организациях каждый сотрудник подвергается воздействию информационной среды, которая оказывает решающее влияние на выполнение повседневных задач. Высокое качество информационной среды весьма положительно влияет на продуктивность и мотивацию сотрудников. Тем не менее, многие руководители часто не знают, с чего начать улучшение информационной среды своих организаций. Поскольку иногда ресурсов не хватает, любое мероприятие должно бороться с этими недостатками, чтобы обеспечить достижение максимального успеха. Определение приоритетов мероприятий является ключевым — и в описанном ниже методе приведен ряд руководящих принципов для их эффективной реализации.

В описываемом методе используются групповые дискуссии, проводимые для выявления барьеров в обмене (доступе) информации. При этом необходимо выбрать для каждого сеанса дискуссий до 10 участников (если это возможно — из одного и того же отдела, функционального подразделения или группы в организации, поскольку в масштабах всей организации в целом могут иметься существенные различия). Для каждого функционального подразделения или группы, возможно, потребуется организация нескольких дискуссионных групп (с перекрестной проверкой результатов дискуссий на достоверность).

Во время этих сеансов участники должны прокомментировать качество информационной среды, просматривая список различных видов информации. Предполагается, что в каждой организации имеются виды информации, отличающиеся простотой и доступностью использования. Задача дискуссий состоит в выявлении наиболее проблемных видов информации, например, тех, где существуют серьезные барьеры. При этом также необходимо принимать во внимание то, какие наиболее важные, как считается, конкретные типы информации пригодны для повседневной работы. Этот список может, например, выглядеть так:

- процедуры и методы (политики);

- оперативная информация;

- ноу-хау и компетенции;

- информация о результатах деятельности;

- мета-информация;

- спецификации;

- результаты и отчетные материалы;

- внешние знания;

- информация о результатах непрерывного совершенствования.

Для оценки барьеров на пути доступа к различным видам информации, участников дискуссий просили различать:

- технические барьеры;

- организационные барьеры (методики/процессы);

- культурные барьеры (взаимоотношения/персональный состав).

После того, как участники дискуссий ознакомились со всем списком видов информации, их попросили их ранжировать. Рейтинг будет указывать на те виды информации, где доступ и совместное применение усовершенствований можно считать наиболее полезным и актуальным. Эти оценки со стороны участников дискуссий должны дополняться определенным подробным анализом и соответствующей проверкой менеджера. На основании полученных результатов необходимо составить отчет, который можно использовать для убеждения руководства высшего звена в том, что необходимо предпринимать меры в конкретных областях информационной среды.

5.6 Менеджмент знаний и инновации

5.6.1 Общие сведения

Руководители высшего звена часто рассматривают МЗ несколько абстрактно, а для многих он так и остается безнадежно трудным для понимания методом. Тем не менее, организации, которые не взращивают ценные идеи своих сотрудников, могут быть быстро поглощены или уничтожены конкурентами. Таким образом, вместо того, чтобы рассматривать МЗ как нечто непонятное и расплывчатое, правильнее обратить внимание на возможности его интерпретирования и внедрения инноваций.

Менеджмент знаний на самом деле может удачно сочетаться с инновациями, например, в следующих ситуациях.

Деловые встречи. Право на получение знаний, предоставляемое нужному сотруднику организации в нужное время, может способствовать сокращению зачастую длительного этапа «введения в курс дел» в ходе многих встреч. Это может быть достигнуто методом «одно время/одно место (same time/same place)» (посредством традиционных встреч, но с использованием средств МЗ при их подготовке), методом «одно время/другое место (same time/different place)» (посредством видеоконференций или каких-либо синхронизированных корпоративных средств) или же методом «другое время/другое место (different time/different place)» (посредством асинхронных средств совместной работы, например, программных средств коллективного пользования).

Рабочая среда. Возможно, офис будет все больше рассматриваться как ресурс, который поддерживает инновационные сессии и проектные мероприятия. Во многих организациях сотрудники работают по системе незакрепленных рабочих мест: при необходимости им предоставляется рабочее место, однако в основном их работа протекает в дистанционном режиме, но с использованием непрерывного виртуального доступа к офису. Обладание выбором, работать ли вместе или поодиночке, независимо от местонахождения, для многих сотрудников может быть ключевым преимуществом.

Веб-сайты. Коллективный (корпоративный) веб-сайт может быть уникальным местом реализации идей и обмена информацией, что позволит организациям разрабатывать новую продукцию или совершенствовать продукты и услуги (с более высокими возможностями получения дохода и по более низкой цене).

5.6.2 Будущие инновации

В ближайшие годы многие крупные инновации могут формироваться путем слияния технологий и использования совершенно новых бизнес-возможностей, обусловленных этим слиянием, что, в свою очередь, возможно, увеличит потребность в новых методах обмена знаниями между партнерами и интеграцию знаний из различных областей. Создание интегрированных знаний потребует, с одной стороны, пространственной близости потоков знаний и неформального обмена ими. С другой стороны, глобальные рынки и региональные кластеры также формируют потребность в более интеллектуальных системах связи для привлечения коллектива разработчиков, рассредоточенных по всему миру. Еще одна тенденция в отношении инноваций и МЗ проявляется в том, что системы обмена знаниями зависят от конкретной структуры инновационной сети и сопутствующих ей продуктов. Таким образом, будущие исследования в этой области должны привести к конкретным решениям в интересах промышленности, продукции, систем или возникающих перспективных сетей.

Пример — Применение новой методики

Технологически поддерживаемые сообщества не всегда привлекают к работам одиночных сотрудников с персональными компьютерами. Они экспериментируют с большими цифровыми экранами плазменных панелей (с так называемыми плазменными плакатами), которые размещаются в комнатах отдыха. Таким образом, создается гибрид между пространствами виртуального и физического взаимодействия, а также между онлайн- и оффлайн-коммуникациями. Плазменные плакаты — это интерактивные заставки, которые позволяют осуществлять непосредственное сенсорное взаимодействие с ними. С их помощью пользователи могут отправлять, отображать и считывать цифровой контент в социальной среде. Исследователи экспериментировали с сетью плазменных плакатов в рабочей среде собственных лабораторий. Они отмечали, как эти плакаты встроились в повседневные работы лабораторий и как они повысили социальное взаимодействие между информационными работниками в них. Также они утверждали, что после создания новой разновидности связи — цифровых плакатов — сотрудники стали активнее делиться информацией.

5.6.3 Менеджмент знаний и исследования и разработки

Типичная ключевая роль функционального подразделения исследований и разработок (research and development, R&D) предполагает ее сходство с принципами и методиками, используемыми в МЗ. Выживание многих организаций в долгосрочной перспективе будет зависеть от их способности формировать и использовать инновационные идеи, и в результате — выводить на рынок те продукты или услуги, которые будут отличаться от изделий конкурентов. Во многих отраслях промышленности ответственность за исследования и разработки часто возлагают на отдел исследований и разработок. Информация, знания и способы управления этими активами являются важными факторами успеха любого функционального подразделения организации, которые приобретают решающее значение для выполнения в дальнейшем главных задач.

Возможно, менеджеры в области исследований и разработок всегда понимали ценность знаний и поэтому с трудом воспринимали аргументы в пользу реализации рабочих методов, основанных на МЗ. Тем не менее, разумное внимание к МЗ может способствовать сокращению времени, необходимого для

оценки новых идей и научных исследований, что, в свою очередь, может сократить общее время выхода продукции на рынок, сэкономить средства и ресурсы, уменьшить количество дублирующихся работ, повысить инновационность и формализовать (картировать) навыки с целью создания новых сообществ и дополнительных стимулов для профессионалов в части экспериментирования в области МЗ. Крайне необходимым для области исследований и разработок является то, что МЗ может способствовать управлению теми знаниями, которые уже имеются и которые еще необходимо получить, получению знаний быстрее конкурентов и встраиванию новых знаний в рабочие процессы, а также созданию новых видов конкурентоспособных знаний, обеспечивающих получение новых выгод на рынке.

5.7 Менеджмент знаний и подрядные работы (аутсорсинг)

5.7.1 Общие сведения

Многие организации способны экономить свои ресурсы и выделять больше времени на реализацию ключевых компетенций посредством тщательно спланированного, стратегически оправданного аутсорсинга.

При инициировании процесса согласования аутсорсинговых работ организации должны предельно детально изучить возможности поставщиков аутсорсингых услуг на предмет предоставления высококачественных решений по обучению сотрудников, которые будут представлять производственные мощности организации. Каждый успешный процесс согласования в части аутсорсинга должен основываться на ответственности за обоснованные руководящие принципы. Последнее означает, что обе стороны разделяют понимание стратегических приоритетов, а также плана управления интеллектуальным капиталом, связанным с соответствующими стратегическими компонентами. Путем упреждающего управления интеллектуальным капиталом перед подписанием договора на проведение аутсорсинговых работ организации могут надеяться на повышение качества и результатов деятельности сотрудников, независимо от их постоянного места нахождения в структуре.

5.7.2 Менеджмент знаний и вывод производства за рубеж (офшоринг)

Размещение компанией части своей производственной деятельности за рубежом (офшоринг), как и аутсорсинг в более общем смысле — это сложный процесс, который часто является лишь фрагментом гораздо более широкой стратегической перспективы. Организациям необходимо разработать основу для принятия решения, где и как размещать их бизнес-деятельность. Использование офшоринга является частью бесконечных поисков крупными организациями путей повышения эффективности своей деятельности и снижения затрат. Эта тенденция особенно проявляется в деятельности отделов оперативного учета и контроля и технической поддержки, которая, по определению, напрямую не ориентирована на клиента и поэтому открыта для размещения в местах с более низкими издержками. Можно выделить несколько связанных между собой направлений, в которых смена места расположения является одним из основных элементов:

- автоматизация штатных работ, которые могут осуществляться без вмешательства человека;
- разделение деятельности, в целях оптимизации работ, чтобы ее мог выполнять один и тот же человек. Например, бухгалтер мог раньше выполнять широкий круг задач, от предоставления консультаций до стандартного бухгалтерского учета, теперь же он может сосредотачиваться на решении консультативных задач более высокого уровня, тогда как более рутинные части работ либо автоматизированы, либо введены в совместные работы по обслуживанию;
- консолидация аналогичных мероприятий в коллективные работы по обслуживанию. Вместо каждого профильного подразделения, имеющего собственный фонд оплаты труда или кредиторскую задолженность, их деятельность можно осуществлять гораздо более эффективно в одном подразделении;
- коммерциализация совместной деятельности либо путем ее осуществления в подразделении, получающем прибыль в организации, либо путем ее распределения между акционерами системы аутсорсинга;
- перенос места выполнения совместных мероприятий в место, которое, как правило, выбирается с учетом затрат и наличия у сотрудников определенных навыков (например, знание иностранного языка).

Пример — Оборонная отрасль

Национальный оборонный подрядчик США осуществил аутсорсинг своей деятельности (в оффшоре и оншоре) для сокращения затрат, обеспечения доступа квалифицированных рабочих и повышения эффективности работы. Тем не менее, одно неверное принятое решение в сделке по аутсорсингу может стоить организации десятки миллионов долларов, поставит под угрозу способность отрасли продавать свою продукцию правительству или даже отправит в тюрьму ее руководителей. Все это

происходит потому, что организация и ее дочерние предприятия являются субъектами регулирования экспорта, что ограничивает доступ к информации со стороны иностранных IT-специалистов. Многие организации в военно-промышленном комплексе США стремятся найти способ перемещения IT-деятельности в оффшоры. Объем подобных проблем только вырос с широким распространением аутсорсинга, хотя организации пытались преодолеть их путем создания с нуля безопасных сред сотрудничества в каждом конкретном случае. Последнее означало проведение оценки потребностей, выяснение соответствующих стандартов безопасности, определение способа маркировки данных и создание условий для обмена данными для удовлетворения потребностей каждой из сторон, в общем, это означало развитие нового подхода к МЗ.

Побудительный мотив к переносу производственных процессов за границу постепенно ослабевает, в особенности, по мере получения организациями уверенности и опыта управления работами в офшорах. Офшоринг может приносить значительные выгоды, как первым исследователям, так и новым сотрудникам, при наличии многих организаций, способных повышать качество при сокращении затрат. Передача знаний и внутренняя ответственность являются основными проблемами для большинства организаций при запуске мероприятий, проведение которых считается необходимым на ранних этапах сотрудничества в офшорах. Для достижения консенсуса и получения передового опыта рекомендуют привлекать сторонних поставщиков услуг.

Пример — Аэрокосмическая компания

Проблема потери носителей знаний является системной проблемой, которая влияет на весь жизненный цикл занятости (прием на работу, подбор сотрудников, степень их эффективности, удержание сотрудников в организации и их выход на пенсию) в авиационно-космической промышленности. Организации пытаются предпринимать комплексные меры, с помощью которых эти компании могут сохранять необходимые знания и опыт для поддержания конкурентоспособности. Они должны преодолевать вызовы времени посредством сбора и распространения знаний и решать проблемы, связанные с дистанционным сотрудничеством в реальном масштабе времени, или, возможно, с порталом и (или) управлением ресурсами предприятия. Использование оптимальных проектов по планированию персонала и целевому хранению знаний для решения проблемы потери носителей знаний, в настоящее время угрожающей аэрокосмической отрасли, является важным компонентом поддержания конкурентных преимуществ в мире, в котором интеллектуальная собственность и безупречное исполнение являются ключами к устойчивым конкурентным отличиям.

5.8 Менеджмент знаний и менеджмент качества

Что такое качество? Существует множество различных определений и мнений, в том числе:

- нормативные показатели качества зависят от конкретных целей организации, ее интересов и предпосылок;
- качество состоит не в отсутствии дефектов, а в улучшении потребительских характеристик и дизайна продукции;
- качество рассматривается как концепция, а не как метод.

Комплексное и системное управление качеством (TQM) было одним из самых распространенных стратегических методов 1980-х и начала 1990-х годов, однако в конечном итоге TQM-метод приобрел довольно неоднозначную репутацию из-за предполагаемых недостатков в подходе (которые в настоящее время также присущи и МЗ). По мнению критиков, TQM-метод:

- не удалось интегрировать в процесс совместного принятия решений различными отделами и группами в организации;
- встретился с безразличием к нему со стороны руководства некоторых организаций, поскольку метод был воспринят как неопределенный;
- пострадал из-за неопределенности своих целей;
- был ориентирован на качество продукции, но в ущерб логистике, маркетингу и другим ключевым функциям организации.

Пример — Предприятия различных отраслей промышленности

Крупный производитель электроники преобразовал свой передовой опыт в области безопасности в новую линейку продукции. Нефтегазовые компании работают рука об руку с государственными и неправительственными организациями по вопросам повышения качества, безопасности и предотвращения экологических катастроф. Банки и организации государственного сектора используют обучение и обмен знаниями для ускорения принятия мер по обеспечению безопасности и повышения качества при снижении затрат.

5.9 Менеджмент знаний и управление рисками

Управление рисками (менеджмент рисков) является научной дисциплиной, которую организации уже больше не могут позволить себе игнорировать, если они серьезно относятся к смягчению последствий угроз их деятельности.

Как ведущие организации могут гарантировать достойные ответы на каждый вызов безопасности в условиях политической и экономической нестабильности? Активный менеджмент знаний, например, посредством тщательной оценки риска и подробного планирования на случай чрезвычайных обстоятельств, становится предпосылкой для определения того, сколько, в частности, больших и географически рассредоточенных организаций необходимо задействовать. В этом контексте, планирование непрерывности бизнеса является очень интересной задачей, в то время как повсеместно отмечается важность наличия планов на случай непредвиденных обстоятельств, связанных с потенциально катастрофическими воздействиями при корпоративном злоупотреблении служебным положением и в результате этого — опасности для репутации.

Менеджмент знаний может помочь организациям в решении этих проблем, если это будет способствовать выявлению нужных сотрудников на каждом уровне, активно участвующих в минимизации воздействия на организацию неблагоприятных рисков. Менеджмент знаний может также способствовать более эффективному управлению рисками путем совершенствования обмена знаниями таким образом, чтобы обеспечивалось более широкое участие в формировании знаний организации, а более эффективные результаты интеграции знаний приводили к большей доступности знаний при их использовании в бизнес-процессах. Возможно, наиболее важным в этом процессе, однако, является создание открытой для обмена знаниями культуры. Управление рисками, прежде всего, зависит от характерных моделей поведения людей, выполняющих определенные функции, а знания, которые они получили, могут применяться, передаваться, и в конечном итоге приводить к предоставлению определенной продукции или услуг. Как МЗ, так и управление рисками имеют в своих корнях ценности и процессы, которые формируют основы надежной управленческой практики. По этой причине организации должны не только серьезно принимать на себя управление рисками, но и рассматривать связанные с ними мероприятия как текущие проекты.

Следующие рекомендации могут оказаться полезными при попытках интеграции МЗ в существующие бизнес-процессы.

- важно, чтобы каждый сотрудник организации понимал, кто отвечает за проведение основных мероприятий, необходимых для выполнения работ по МЗ;
- необходимо иметь достаточно много рекомендаций (иногда в виде комплексной стратегии знаний), чтобы управлять процессом принятия решений таким образом, чтобы все элементы организации работали на единую цель;
- в руководстве по методикам организации (или эквивалентном документе) должны быть описаны принципы, которые будут соблюдаться при управлении собственными активами знаний, например:
- знания(ми) будут распространяться, защищаться и обмениваться для того, чтобы служить интересам всех заинтересованных сторон;
- руководители функциональных подразделений должны нести ответственность за реализацию соответствующих своему целевому назначению локальных программ по МЗ;
- руководство организации должно непрерывно контролировать действия, предпринимаемые руководителями функциональных подразделений для распространения, защиты и обмена знаниями;
- распорядители бюджетных средств должны нести ответственность за обеспечение (реализацию) проектов и услуг в части соответствия локальным планам организации в области МЗ до того, как будет осуществлено финансирование;
- главный специалист в области знаний (chief knowledge officer, CKO), или же тот, кто возглавляет работы по МЗ в организации, должен разработать систему ключевых показателей эффективности, описывая состояние работ по МЗ в каждом функциональном подразделении и сообщать (по мере целесообразности) результаты этих работ руководству организации.

5.10 Краткие выводы

Мероприятия по МЗ могут вносить существенный вклад в конкретные области деятельности организации, например, в бизнес-стратегии, инновации, организационную структуру, изменения, управление взаимоотношениями с клиентами, управление качеством и др.

Методы МЗ все чаще используются для сопровождения и содействия программам изменений в соответствии с новыми методами, например, с помощью создания сообщества по обмену опытом. Таким образом, МЗ может стать частью арсенала организации, предназначенного для введения и поддержки процесса постоянных изменений (постоянного совершенствования).

Расширяя область внутреннего воздействия, методы МЗ также могут разворачиваться в среде организаций, например, продвигая обмен знаниями между организацией и ее клиентами (или же просто между клиентами). Такие подходы, к примеру, впервые были введены с помощью инновационных мероприятий или аутсорсинга подобных мероприятий.

МЗ-подходы также можно использовать для обогащения и совершенствования процессов, основанных на данных, таких как управление информацией, планирование ресурсов предприятия и управление рисками, а также для создания среды обучения, которая будет обеспечивать более эффективное и рефлексивное использование этих подходов.

В таких областях, как инновации и менеджмент качества, МЗ может вносить значительный вклад в процессы обмена знаниями. Менеджмент знаний предлагает разнообразные средства и более продуктивные подходы к анализу «проблем знаний» и поддержки соответствующих процессов.

6 Связь менеджмента знаний с новыми процессами управления

6.1 Общие сведения

В данном разделе рассмотрены связи между МЗ и некоторыми новыми (а в некоторых случаях только развивающимися) процессами управления и новыми идеями.

6.2 Менеджмент знаний и управление вниманием

Один из ведущих специалистов-практиков в области МЗ утверждает, что если существует какой-либо предел успехов МЗ — он будет лежать в области человеческого внимания. Даже от самых высококачественных знаний будет мало пользы, если никто не будет уделять им внимания. По этой причине в организациях, основанных на знаниях, одной из ключевых проблем в будущем будет управление вниманием (attention management), то есть пониманием того, как его распределить, и знанием того, как эффективно привлекать внимание к наиболее важным знаниям, используя для этого технологии их выявления, получения, сохранения, распространения и защиты.

С этой точки зрения фактически утверждается, что внимание станет главной валютой (единицей ценности) будущего бизнеса, который становится уже сегодня во многих организациях дефицитным ресурсом. Ключевой проблемой МЗ может стать концентрация всех усилий организации на вопросах управления, поскольку наиболее важным аспектом являются знания, которыми обладают сотрудники, и что знания формируются и применяются только в сознании человека. Технология может оказывать МЗ помощь, однако эта помощь — ничто по сравнению с формированием культуры, ориентированной на знания, с мотивацией ее сотрудников к обмену и использованию знаний, и их стимулированием к рассмотрению свей работы с точки зрения эффективного МЗ.

Пример — Вклад МЗ в процесс управления вниманием — это возможность визуального доступа («прозрачности») к знаниям. Поскольку они часто связаны с социальными сетями в организациях, которые недоступны для посторонних, то есть к тем, кто не является пользователями сетей. По этой причине проекты в этой области могут быть с пользой направлены на повышение прозрачности знаний, например, путем выявления владельцев специальных знаний (или указания пользователям соответствующих точек доступа к конкретным знаниям). С прозрачностью знаний связаны попытки поддержки методик рефлексии (обдумывания). Успешные специалисты-практики в области МЗ обладают различными средствами и методами, которые могут быть развернуты для обеспечения возможностей коллективной рефлексии, полученных, например, из опыта предыдущих или текущих проектов. Например, этот опыт может включать в себя опыт, полученный путем апостериорного анализа принятых решений или на семинарах, посвященных анализу полученных выводов, на которых обсуждаются полученные результаты и текущие проблемы, а участники пытаются понять, почему одни проекты были более успешными, чем другие.

6.3 Менеджмент знаний и ведение блогов

Ведение систематических Веб-записей, широко известное как «ведение блогов (blogging)», набирает высокие темпы в корпоративной среде в качестве средства сотрудничества и средства приобретения знаний клиентов. В дополнение к МЗ как к таковому, корпоративные организации по коммуни-

кациям, развитию брендов, маркетингу и издательской деятельности начинают разрабатывать новые модели в рамках блогов или других форм микропубликаций.

В контексте МЗ, блоги могут создавать надежные средства сбора и возможной консолидации знаний сотрудников организаций. Основная задача, однако, состоит в повышении эффективности блогов, которые могут содержать большой объем в основном неструктурированной информации, представляемой конкретными пользователями (в основном — в форме дневника), и могут включать в себя ответственность с точки зрения времени, авторских прав и доступа к информации. По этой причине организациям следует рассмотреть возможности создания кодекса правил, регулирующих практику ведения блогов. Это может быть связано с регулярными усилиями по извлечению основных уроков из существующей практики и получению кратких выводов для снижения объема доступной для пользователей информации. В некотором смысле, блог будет серьезной проблемой для управления вниманием.

Кроме того, организации должны экспериментировать с техническими средствами для консолидирования существующей информации посредством «очистки знаний (knowledge distillation)», что в равной степени относится и к сообществам по обмену опытом. В попытке придания ценности информации, поступающей в результате совместных подходов, предлагается усиливать существующие средства обсуждения в сообществах за счет средств очистки знаний. Последнее может помочь решить часто возникающие проблемы хранилищ результатов дискуссий, объем которых стал слишком большим и не способен предоставлять нужную информацию в нужное время.

Тот факт, что автоматизация не исключает необходимость вмешательства человека, подчеркивает то, что существующие успешно работающие сообщества всегда могут потребовать определенного уровня заинтересованности в человеческих ресурсах со стороны организаций.

6.4 Менеджмент знаний и управление бизнес-процессами

Термин «управление бизнес-процессами» (business process management, BPM) используется в совершенно различных контекстах, как с точки зрения технологий, так и с точки зрения управления изменениями, но напрямую связан с внедрением процессного подхода в организациях. Разнообразные определения, предлагаемые поставщиками, консультантами и специалистами-практиками, внесли свой вклад в установление простого, общеупотребительного определения. Тем не менее, в настоящее время все большее число организаций принимают управление бизнес-процессами в качестве основного подхода, который будет обеспечивать управление рабочими процессами в организации. Вместо того, чтобы сосредотачиваться на работах в конкретных функциональных подразделениях организации (например, в финансовых отделах), управление бизнес-процессами ориентируется на конкретные процессы в бизнес-подразделениях (например, на оплате счетов), которые должны организовываться менеджерами процессов, независимо от их принадлежности к какому-либо определенному функциональному подразделению или отделу.

Тем не менее, управление бизнес-процессами может также относиться и к усилиям в области автоматизации, в том числе к системе документооборота и архитектуре данных (которые в некоторых организациях входят в сферу компетенций МЗ). Как и в случае начального этапа развития МЗ, одни рассматривают управление бизнес-процессами в качестве подхода к управлению, а другие — в качестве технологического решения. Поэтому управление бизнес-процессами должно извлекать уроки из опыта МЗ, в котором производители стараются предлагать комплексные решения, и если для их реализации прикладываются недостаточные усилия к управлению изменениями в организации, то установленная практика получает плохую репутацию.

Во многих секторах экономики растет давление со стороны конкурентов, а бизнес-среда становится все менее предсказуемой, заставляя организации в качестве бизнес-философии принимать концепцию «оперативной организации» (real-time organization), которая будет полностью реализована посредством использования комплексных бизнес-процессов и при условии надлежащей связи между рабочими процессами и процессами управления. Слияние бизнес-процессов может решить эти проблемы путем предоставления технических средств для интеграции бизнес-процессов. Благодаря интеграции различных технологий, слияние бизнес-процессов позволяет организациям связывать рабочие процессы и осуществлять единый контроль результатов комплексных процессов.

«Оперативная организация» делает больше, чем просто ускорение рабочих процессов. Организации должны постоянно адаптироваться к изменениям на рынках, технологиям и законодательству. С точки зрения МЗ, слияние организаций способно оптимизировать наукоемкие рабочие процессы, тем самым уменьшая затраты и задержки, а также совершенствуя процессы обслуживания клиентов.

На основании управления бизнес-процессами можно сделать выводы о том, что только организации с надежными комплексными процессами будут достаточно универсальными, чтобы делать больше, чем есть в настоящее время, и чтобы быть достаточно гибкими для оперативных изменений. Успешные подходы к управлению бизнес-процессами найдены в организациях, которые постоянно оценивают потребности заинтересованных сторон и способны:

- разрабатывать и согласовывать свои процессы с технологическими, направленными на сотрудников, и бизнес-стратегиями на постоянной основе с целью проведения динамических изменений;
- стремиться к обучению и обмену знаниями;
- внедрять методы и выполнять обязательства посредством профессиональных коммуникаций и управления изменениями в направленной на сотрудников области у всех заинтересованных сторон;
- последовательно использовать простые рабочие принципы и методы.

Не следует путать анализ работ с анализом систем или с планированием организационного процесса, однако необходимо понимать, как они взаимодействуют.

Следует понимать, что управление процессами требует больше, чем технология, которая является всего лишь одним из многих факторов, которые необходимо учитывать.

6.5 Менеджмент знаний, содействующая организация и сетевой анализ

Еще одна новая теория в области МЗ раскрывает суть концепции «содействующей организации» (conductive organization), предполагающей, что новые технологии, влияющие на коммуникационные возможности, устанавливают новые организационные принципы и структуры. К абсолютно «содействующей организации» относится та, которая создала новый способ смотреть на мир глазами ее клиента.

В данном случае связь с МЗ осуществляется посредством следующей идеи: нематериальные активы организации состоят из функциональных возможностей и взаимоотношений, которые строятся на основе обмена знаниями. Задача корпоративных руководителей состоит в создании возможностей организации по обмену неявными знаниями и доступу к явным знаниям. Принятие стоимостно-ориентированного менеджмента во всей организации приведет к большей согласованности и интенсификации создания стоимости посредством обмена знаниями.

Первый шаг к сближению понятий «содействующая организация» и МЗ состоит в выявлении невидимой сети взаимоотношений, которые существуют между сотрудниками организации. Например, неформальные сообщества по обмену опытом, которые стирают границы между функциями и подразделениями организации, часто приносят ей значительные выгоды, однако остаются незамеченными. Исследователи и специалисты-практики начали использовать специальные средства анализа подобных сообществ, рассматриваемых в качестве социальных сетей. Анализ социальных сетей (social network analysis) — это количественный метод исследования особенностей социальных сетей, который не только подсчитывает количество их пользователей, но также определяет и структурные особенности этих сетей. Среди этих особенностей имеются следующие:

- связность сети (connectedness): характеризует число обращений к сети каждого сотрудника;
- глубина сети (distance): определяет, насколько «удалены» одни пользователи сети от других (например, это может относиться к количеству необходимых связей (пользователей) сети между двумя пользователями);
- плотность сети (density): определяет число одновременных взаимодействий между пользователями сети;
- централизованность сети (centrality): определяет степень доминирования в сети одних пользователей над другими, иными словами, выявляет главных и периферийных пользователей.

Некоторые из этих показателей относятся к отдельным пользователям сетей, другие характеризуют сети в целом, что позволяет описывать положение и роль отдельных членов в сообществах, а также различия между типами сетей. Не все сети могут восприниматься как сообщества, однако все сообщества являются сетями. На самом деле, сообщества по обмену опытом могут быть причислены к какому-либо конкретному типу сети, обладающей следующими особенностями: высокая связность, малая глубина, высокая плотность и децентрализованность сети.

Пример — Социологическое исследование, проведенное в американской химической компании, показало, что подобными особенностями могут обладать неформальные сети (по своим функциям и иерархическим структурам), а не такие формальные организационные структуры, как функциональные подразделения, отделы или рабочие места. В результате это приводит к анализу журналов электронной почты, которые можно использовать для предоставления доказательств взаимных подключений пользователей. Другими словами: взаимодействия между неформальными, «незапланированными» со-

циальными сетями носят коллективный характер, в отличие от формализованных сетей, созданных по замыслу руководства. Даже внутри групп сотрудников со схожими рабочими заданиями существует большое число обособленных сотрудников и различных подгрупп, хотя некоторые связи между ними могут быть выявлены в сообществах. Последнее, возможно, поддерживает ту точку зрения, что сообщества по обмену опытом возникают спонтанно и трудно прогнозируются.

6.6 Менеджмент знаний, корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие

Долгосрочное устойчивое развитие (long-term sustainability) — это повышенные ожидания руководства. Подавляющее большинство крупных коммерческих компаний, органов государственного управления и многие малые и средние предприятия уже приступили к реализации программ устойчивого развития, основанных на трех (или четырех) типах устойчивой ответственности — социальном, экономическом и экологическом (иногда и культурном).

Административную ответственность (managerial responsibility) за эти процессы все чаще называют «корпоративной социальной ответственностью» (corporate social responsibility, CSR), для успешной реализации которой требуется надежное управление информацией и, более конкретно, менеджмент знаний в организации. Устойчивость является сложной задачей, которая требует усилий менеджеров для решения многих противоречивых проблем, возникающих из-за различий в ценностях и их восприятии. Интеграция социальной, экономической и экологической устойчивости создает значительное давление на совместные рабочие модели организаций, органов государственного управления, государственных предприятий, социальных и этнических групп и неправительственных организаций.

Если заинтересованные стороны будут принимать участие в создании ориентированных на конечные результаты изменений, необходимых для создания устойчивости, то им следует разработать соответствующие компетенции и методологии МЗ. Эти компетенции будут полезны в деятельности организации и в более широком плане.

Отдельные сотрудники организации хотят, чтобы развитие их знаний и интеллектуального капитала были замечены работодателями и воспринимались ими как устойчивые нематериальные активы, требующие постоянных инвестиций. Кроме того, для сбалансирования краткосрочных финансовых последствий и долгосрочного влияния на общество менеджеры должны разрабатывать новые необходимые знания для нужд организации в соответствии с созданием долговременных выгод для общества. Таким образом, концентрированное внимание к таким движущим силам МЗ, как обучение и формирование сообществ по обмену опытом, могут способствовать продвижению корпоративной социальной ответственности.

Во многих отношениях мероприятия по обеспечению согласованности устойчивости, сложности и корпоративной социальной ответственности составляют суть процесса МЗ. В каждой из этих областей следует придерживаться корпоративной позиции, учитывая при этом ее адекватное восприятие окружающей средой.

6.7 Менеджмент знаний и управление репутационными рисками

Организации пытаются сформировать атмосферу доверия среди потребителей, сотрудников организации и акционеров, а также культивировать долгосрочную репутацию, которая повышает итоговые показатели деятельности.

Пример — Несколько транснациональных корпораций преодолели стереотипы промышленности, создали этические корпоративные культуры и выдержали корпоративные кризисы для приобретения прочной репутации. Исследования показали, что пользующиеся хорошей репутацией организации, как правило, быстрее получают финансовую поддержку: авторитетная компания Standard & Poor 500 объявила о своей 16 %-ной прибыли, а организации на другом конце бизнес-спектра (те, которые занимают самые низкие рейтинги в ежегодных обзорах) столкнулись с отрицательной доходностью в 1,7 %. Как и при управлении рисками (см. 5.9), активный МЗ, например, для планирования непрерывности бизнеса, становится предпосылкой к оценке того, сколько, в частности, должно действовать крупных и географически рассредоточенных организаций.

Коммуникации, эффективные для всех категорий пользователей, являются неотъемлемой частью МЗ, если корпоративная репутация организации остается неизменной. Системы и процессы, возможно, уже сегодня позволяют организациям собирать и извлекать информацию самыми сложными способами, однако если этой информацией эффективно не обмениваться и не сообщать о ней, то это может повредить деловой репутации организации в условиях кризиса. Сразу же после преодоления, предотвра-

щения или угасания кризиса организации должны извлечь все возможные уроки из него, затем собрать полученные знания и широко поделиться ими. Последнее может означать обновление и корректировку основополагающих документов, руководств и систем (с последующим их регулярным пересмотром) и создать прецедент для поощрения тех сотрудников, которые хорошо зарекомендовали себя во время кризиса, а также для выявления тех, кто работал неэффективно.

6.8 Менеджмент знаний и управление идеями

Управление идеями (idea management) определяет процесс сбора, развития и оценки бизнес-ориентированных идей, обеспечивающих получение выгод. Существует много теоретиков-основоположников, работавших над проблемой управления идеями в различных отраслях промышленности, бизнес-функциональных подразделениях и регионах, рассматривая следующие вопросы:

- существует ли в организации система сбора идей;
- существует ли в организации система обмена идеями и сбора совместных идей;
- существует ли в организации система оценки идей и отчетности о них;
- работают ли в организации специально обученные сотрудники для управления идеями;
- сколько идей было собрано за последние 12 месяцев, и от скольких сотрудников;
- какова доля идей, собранных на основе реальных событий, по отношению к числу существующих идей;
- какие измеримые результаты получены от идей, возникших в рамках программы;
- существует ли в организации целевой уровень доходности (вклад в рост, прибыль и т. п.) от реализации новых идей?

6.9 Менеджмент знаний и методы его измерения

6.9.1 Общие сведения

Существует несколько методик, которые обычно используются для отслеживания и управления балансом и продвижения высоких стандартов в комплексных организациях. Хорошо известные примеры этих методик — это методика сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC), методика Европейского фонда управления качеством (EFQM) и метод шесть сигм (Six Sigma). Все они позволяют отслеживать состояние работ, связывающих выгоды от добросовестного бизнеса с высокими результатами клиентов. Эффективные показатели во всем требуют качественного управления знаниями в организациях (см. 5.8).

6.9.2 Сбалансированная система показателей

Многие организации приняли различные варианты методики сбалансированной системы показателей. Данный подход связан с комплексным представлением стратегии организации, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов, мотивацию сотрудников, повышение производительности процессов и рентабельность, так что по отдельным инвестициям в МЗ можно судить о более широкой, более сбалансированной структуре. Методика BSC представляет собой практический подход к взаимной увязке отдельных показателей и бизнес-подразделений с целями, намеченными на групповом уровне. Этот подход содержит четыре бизнес-аспекта, соотношение которых должно находиться под постоянным контролем, — финансы, внутренние бизнес-процессы, клиенты и обучение.

Тем не менее, у методики BSC есть сильные и слабые стороны, которые необходимо хорошо изучить, прежде чем использовать эту методику. Ее успешно применяют в таких наукоемких организациях, как компании, оказывающие профессиональные услуги, отделы по исследованиям и разработкам в крупных корпорациях. Внутри организации ее применение наиболее распространено в качестве средства отбора персонала в отделах кадров. Тем не менее, методику BSC следует использовать с осторожностью в контексте МЗ, поскольку она была изначально разработана с целью управления системой оценки результатов в широком стратегическом контексте. Некоторые специалисты в области МЗ критиковали данную методику за использование сотрудников в качестве средства достижения целей, а не как движущие силы, создающие ценности в организации.

6.9.3 Методика EFQM

Методика Европейского фонда управления качеством (EFQM) положена в основу некоммерческого фонда, основанного в 1988 г. президентами 14 основных европейских организаций с одобрения Европейской комиссии. Толчком для создания этой мощной организационной сети, в настоящее время насчитывающей более 700 членов, послужила необходимость в разработке европейской основы для повышения качества по образцам модели М. Балдриджа в США и модели Э. Деминга в Японии. Обе эти методики явно повысили качество обслуживания и производства в организациях, использовавших их.

Модель EFQM введена в 1991 г. в качестве основы для самооценки организаций и для выражения позиции претендентов на Европейскую премию по качеству, которая впервые была присуждена в 1992 г. Главная стратегическая цель EFQM — устойчивое распространение передового опыта в европейских организациях.

6.9.4 Метод шести сигм

С помощью метода шести сигм (который сам по себе не является новым подходом, но, возможно, не слишком хорошо известен за пределами США), организации сосредотачивают свое внимание на клиентах, совершенствуют процессы и принимают решения, основанные на реальных данных, а не на мнениях. Этот метод стремится предоставлять идеальную продукцию или услуги в течение 99 % времени.

Метод шести сигм содержит следующие элементы:

- *введение упреждающего управления (manage proactively)*. Предвидение событий, а не реагирование на них, помогает менеджерам сделать управление более креативным и эффективным;

- *разрушение границ внутри организации (tear down the walls within an organization)*. Повсеместное сотрудничество решает проблемы, связанные с конкуренцией, которая возникает между различными подразделениями в организации;

- *стремление к совершенству, но с учетом возможности провала (aim for perfection, but tolerate failure)*. Проекты с использованием метода шести сигм требуют от организаций брать на себя риски, в том числе и те, которые могут приводить к неудаче. Однако страх неудачи приводит к застою.

Связи этого метода с МЗ очевидны: общие знания имеют важное значение для безбарьерных организаций и для поддержки принятия решений, необходимых для успешного выполнения проектов по методу шести сигм.

6.9.5 Управление эффективностью деятельности компании

Управление эффективностью деятельности компании (corporate performance management, CPM) является еще одной тенденцией в области управления. В подобных условиях можно отыскать процессы, методологии, показатели и технологии для организаций, предназначенные для измерения, контроля и управления эффективностью бизнеса. Управление эффективностью деятельности компании представляет собой совокупность указанных элементов, а также стратегию всей организации, которая направлена на согласование проектов в различных подразделениях для предотвращения оптимизации менеджерами локальной бизнес-деятельности за счет общей результативности компании. Это не одноразовый проект, а непрерывный процесс, часть ежедневной работы менеджеров. Аналогично МЗ, управление эффективностью деятельности компании описывает суть процесса объединения, эффективно используя уже имеющиеся наработки и различные аспекты движения в заданном направлении.

Примеры

1 Председатель Совета директоров компании GE Capital Джек Уэлч (J. Welch) был ярым сторонником метода (подхода) шести сигм и инициировал его в своей компании не потому, что она испытывала какие-либо затруднения, а потому, что он стремился оздоровить ее деятельность. Группа по реализации метода шести сигм, работавшая в светотехническом подразделении компании, была в состоянии фиксировать проблемы биллинга, которые мешали взаимоотношениям сотрудников в организации. Эта группа четко организовала процесс документирования в соответствии с современными требованиями, что ускорило совершение сделок. Отделения медицинских систем компании GE Capital также использовали этот метод для усовершенствования медицинской технологии сканирования всего тела (сокращение проведения процедуры с трех минут до 30 секунд). В отделении Capital Mortgage этой же компании вначале использовали подобные методики в головном офисе, а затем воспроизвели их в филиалах. Метод шести сигм применительно к процессам также преподавался сотрудникам компании, поэтому они могли легко переходить из одного подразделения компании в другое. Компания даже предоставила менеджерам бонусы в размере 40 % по результатам применения метода.

2 Если компания GE Capital использовала этот метод для совершенствования структуры организации, то компания Motorola применяла метод шести сигм для спасения организации от банкротства; этот метод позволил повысить качество продукции компании Motorola от низкого до почти идеального. При этом уровень занятости увеличился, а в течение десяти лет уровень продаж компании вырос в 5 раз, цена ее акций возрастала на 21 % в год, а ежегодная прибыль — на 20 %. Компания Motorola выделила кредиты на 14 млрд. долл. на поддержание данного метода.

Безусловно, не каждая организация имеет возможность внедрять рассмотренные методы (Balanced Scorecard, EFQM или Six Sigma), точно так же, как не каждая организация (в частности, малые и средние предприятия) обязательно должна иметь официальную программу МЗ. Например, фирма, которая уже официально измеряет результаты своей деятельности и стимулирует ее совершен-

ствование, может посчитать подобную программу контрпродуктивной. Кроме того, организация, уже переживающая стрессовые изменения, может иметь слишком много проблем, чтобы предпринимать другие, отнимающие массу времени усилия.

6.10 Менеджмент знаний и другие будущие направления слияния методов

6.10.1 Общие сведения

Помимо новых областей, рассмотренных выше, появляются и другие области управления, рассчитанные на определенный временной промежуток, или же те, которые еще не в полной мере сформировались в установленной практике, но которые, тем не менее, достойны краткого описания, так как их сближение с МЗ возможно в будущем.

Пример — Сектор розничной торговли

Крупный ритейлер в Великобритании столкнулся с серьезной проблемой, когда его руководство решилось привлечь к выполнению своих работ в области информационных технологий стороннюю организацию в Индии. До этого значительная часть внутренних IT-услуг предоставлялась подрядчикам, которые работали практически «в собственном доме», хотя и не были официально оформленными сотрудниками организации. Некоторые из этих подрядчиков работали в ней 10—15 лет и поэтому обладали такими же знаниями и опытом, как большинство сотрудников. В подобной ситуации менеджер внутреннего проекта, направленного на усиление обмена знаниями в этом IT-подразделении, понял, что организация должна что-то делать, чтобы сохранить ключевые знания подрядчиков, которые в противном случае могли бы отказаться от сотрудничества с организацией.

Первоначальное исследование ключевых вопросов было проведено с помощью интервью с руководством и ведущими менеджерами. Анализ показал, что ядром ключевых IT-подрядчиков были знания, которые, как оказалось, имели решающее значение для текущей работы системы, в частности, существующих систем, которые уже работали в течение ряда лет. На основе полученной информации была разработана стратегия удержания знаний. Важно отметить, что эта стратегия принимала во внимание то, что большая часть знаний подрядчиков была «неявной», и эти знания не могли извлекаться и сохраняться в базе данных. Данная стратегия была направлена на создание процесса, посредством которого «знания, подверженные риску» могли бы быть идентифицированы, перенесены и успешно обменены, прежде чем сотрудник уволится из организации. Эта стратегия предполагает следующие этапы реализации:

- определение знаний, подверженных риску, а также их владельцев;

- сбор информации посредством интервью;

- установление приоритетов знаний, которые должны быть сохранены/переданы;

- выбор соответствующих методов сохранения и передачи знаний.

Было разработано средство (в данном случае электронная таблица), детализировавшее все мероприятия, которые будут проводиться на этих этапах, а также отображающее конечные результаты работ по каждому этапу. Цель всего этого состоит в обеспечении руководителей проектов (которые сами проявляют большой интерес к сохранению знаний в своем коллективе) простыми средствами для решения самых неотложных мер, которые будут приниматься. Например, для определения того, что имеет первоочередное значение для знаний, были разработаны критерии оценки. Эти средства также содержали руководство по интервьюированию ключевых носителей знаний с целью отображения их специальных знаний. На основе полученных данных создавались профили риска знаний и, в конечном итоге, программы передачи знаний. Этот процесс предполагает участие следующих специалистов:

- посредник знаний (knowledge mediator): сотрудник, который координирует и проводит интервью, создает план удержания сотрудников, осуществляет посредничество между носителями знаний и их получателями. Во многих случаях эта роль воспринималась как полезная, если посредниками знаний выступали специалисты, которые в ближайшем будущем были готовы принять на себя роль ключевых носителей знаний;

- держатель знаний (knowledge holder): сотрудник, владеющий важными знаниями, навыками или компетенциями, подверженными риску;

- получатели знаний (knowledge recipients): сотрудники, которые извлекают выгоду из знаний их держателей и могут выполнять функции посредников знаний;

- менеджеры направлений (line managers): сотрудники, ответственные за коллективы, которые могут пострадать от потери знаний. Менеджеры являются стратегами.

Анализ полученного опыта включал в себя следующее:

- уточнение целей деятельности сотрудников и разрешение проблемы реструктуризации;

- концентрацию внимания на знания, которые действительно являются важными на протяжении всего процесса;

- обеспечение максимальной защиты сведений, так как интервью для получения знаний может создавать проблемы с конфиденциальностью или защитой личной информации;

- для упрощения последствий от использования ресурсов и соблюдения прав — ограничение числа применяемых средств и подходов;

- введение «получателей» передаваемых знаний в качестве ключевых координаторов (например, посредников знаний) или, по крайней мере, в качестве «наблюдателей» для достижения немедленной синергии и избежания дублирования;

- попытка сохранения отношений с носителями знаний после прекращения действия их контракта.

Конечная цель — предотвращение потерь знаний путем концентрации внимания на ключевых областях. Процесс приводит к оперативному обучению и передаче знаний, если он осуществляется сотрудниками («посредниками знаний»), которые могут либо сами использовать переданные знания, либо несут ответственность за прием на работу, обучение, наставничество, консультирование или управление персоналом в рамках проекта.

6.10.2 Менеджмент знаний и менеджмент работоспособности

Люди могут достаточно эффективно управлять своим временем, однако хроническая усталость и подверженность стрессам по-прежнему являются серьезной преградой на пути к эффективности производства. Существует мнение, что организации несут огромные и ненужные затраты только из-за того, что 70 % сотрудников организаций не в полной мере отдают себя работе из-за усталости или стресса. В этом отношении электронная почта особенно коварна. Проведенный опрос показал, что 47 % респондентов приносили ноутбуки в выходные дни, и более четверти из них ежедневно входили в сеть для просмотра электронной почты. Исследование также показало, что высокий процент адреналина привлекает, однако он также может быть и смертельным; японское слово «Karoshi» означает «смерть от переутомления». Первый зарегистрированный случай подобной смерти был зарегистрирован в 1969 г.; в настоящее время в Японии отмечается примерно 10 000 таких случаев в год.

Как и в случае с управлением внимания (см. 6.2), понимание менеджмента работоспособности (energy management) может иметь важные последствия для определения причин неспособности людей справляться с большими объемами знаний (в частности, явных знаний), поскольку «фактор перегрузки» может для некоторых людей стать слишком значимым.

6.10.3 Менеджмент знаний и семантически структурированная сеть

Во многих отношениях увеличение количества средств МЗ, например, программного обеспечения для социальных сетей и ведения блогов (см. 6.3), свидетельствует о зарождении направления, связанного с семантически структурированной сетью (semantic web). Блоги были, пожалуй, первой волной этого эволюционного процесса, они позволяли людям обнародовать свои сведения в достаточно структурированной форме, пригодной для автоматизированной обработки этих данных. Сообщества формируются вокруг блогов в восходящем порядке, неявно определенные посредством агрегирования и по спискам ссылок на другие блоги («blogrolls»), которые часто объединяют блоги. С точки зрения менеджера знаний семантически структурированная сеть гарантирует обеспечение и использование объединенной информации, которая выходит за рамки традиционных постраничных веб-связей.

6.10.4 Менеджмент знаний и «медлительное» управление

«Медлительное» управление» (slow management) может осуществляться отчасти как реакция на энергетический кризис (см. 6.10.2). Хотя данный подход не является сам по себе новым, его можно использовать для объяснения провалов многих проектов в области знаний не из-за недостаточного финансирования или дефицита кадровых ресурсов, а по большей части — из-за невозможности получателя знаний замедлить на продолжительное время процесс усвоения этих знаний.

6.11 Краткие выводы

Менеджмент знаний быстро «распространяется» на различные новые области и методики управления, общей проблематикой и основой которых является четкая ориентация на создание и обмен знаниями.

Такие методы, как, например, анализ социальных сетей, предлагают способ изучения неформальных социальных конфигураций, которые, как правило, выпадают из схемы организационной структуры, но имеют решающее значение для систем обеспечения обмена знаниями и опытом. Менеджмент знаний дает организациям новые средства, например, ведение блогов и обучение на примерах прошлых достижений компании (storytelling), а также новые экспериментальные способы общения и обучения во всех организациях.

Подходы к МЗ также помогают формированию все более сложной и нечеткой информационной среды, в которой работают сотрудники организации и ее клиенты. Такие развивающиеся области, как управление вниманием, идеями и репутацией, следовательно, могут воспользоваться методами и подходами, впервые введенными в МЗ. Кроме того, МЗ способен помогать организациям разрабатывать, собирать и передавать данные об измерениях знаний и о показателях для повышения эффективности деятельности организации, с использованием таких методов, как Balanced Scorecard или Six Sigma.

7 Выводы

В настоящем стандарте предпринята попытка предоставления для всех заинтересованных лиц информации о соответствующих средствах и результатах тематических исследований, чтобы помочь им соединить МЗ с другими ранее освоенными организациями методиками, иными словами — настала эра «непредвзятого восприятия управления в более широком контексте». Чтобы выполнять свои обязанности надлежащим образом, сотрудники организаций должны понимать связи не только между МЗ и другими стандартными функциями организаций, но также и между МЗ и другими постоянно развивающимися процессами управления и тематиками. Большинство организаций уже инвестируют в такие функции, как маркетинг и информационные технологии, а многие организации обратили свое внимание на ряд процессов управления — от контроля качества и до управления взаимоотношениями с клиентами.

Связь МЗ с другими функциями и процессами может принимать различные формы, в том числе охватывая связи с внутренними функциями организации, например, подбор персонала, управление операциями, функциями персонала по работе с клиентами и бизнес-процессами. Подобная связь отражает сближение между различными бизнес-процессами и процессами управления, направленное на борьбу с новыми вызовами и решение новых проблем. Вклад МЗ варьирует в зависимости от характера этих проблем и обычно может включать какой-либо из следующих элементов:

- эффективное использование и развитие в организации активов знаний, например, человеческого капитала;
- поддержка развития взаимоотношений (внешних по отношению к организации), в особенности с клиентами;
- внедрение знаний в организационные процедуры;
- предоставление новой функциональной платформы, например, управление отношениями с клиентами (CRM);
- увеличение наглядности и измеримости объема знаний и возможности его обмена.

УДК 658:330.341.1:001:330.111.4:0:006.354

ОКС 01.140.20
03.100.99
91.010.01

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

Редактор *О.В. Рябиничева*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *О.В. Лазарева*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 02.03.2020. Подписано в печать 23.06.2020. Формат 60×84 1/8 Гарнитура Ариал
Усл. печ. л. 5.58. Уч.-изд. л. 4,60.
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