ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 57319— 2016

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Руководство для успешного достижения целей малых предприятий

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2017

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс»)

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 6 декабря 2016 г. № 1948-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*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, 2017

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
1.1 Общие положения . . . 1
1.2 Малый бизнес сегодня . . . 2
1.3 Взгляд на малый бизнес через призму знания . . . 2
1.4 Краткая характеристика понятия «знание» . . . 2
1.5 Менеджмент знаний в малом бизнесе . . . 3
2 Картирование знаний . . . 4
2.1 Понимание среды знаний . . . 4
2.2 Оценка бизнеса малого предприятия . . . 5
2.3 Обсуждение острых вопросов . . . 6
2.4 Преобразование организации на основе знания . . . 8
2.5 Движение вперед . . . 9
3 Практическое применение знаний . . . 9
3.1 Действия по оперативному внедрению знаний . . . 9
3.2 Различия между этапами создания возможностей и применения на практике . . . 11
3.3 Аспекты, способствующие функционированию малого предприятия . . . 11
3.4 Переход к полномасштабной реализации . . . 12
4 Управление знаниями в действии: изучение практических примеров . . . 13
4.1 Для чего надо собирать информацию о конкретных практических примерах . . . 13
5 Разработка и расширение системы менеджмента знаний на предприятиях малого бизнеса (реальный пример) . . . 14
5.1 Общее описание компании Diversified Portfolio Managers Limited (DPM) . . . 14
5.2 Картирование экосистемы знаний . . . 14
5.3 Создание возможностей для появления и применение на практике знаний . . . 16
5.4 Возможности системы менеджмента знаний . . . 17
6 Использование знаний для реструктуризации, восстановления и расширения бизнеса (реальный пример) . . . 17
6.1 Общее описание компании XXX Company . . . 17
6.2 Картирование экосистемы знаний . . . 18
6.3 Создание возможностей для появления и применение на практике знаний . . . 20
6.4 Возможности системы менеджмента знаний . . . 20
7 Обмен знаний в сообществе (реальный пример) . . . 21
7.1 Общее описание компании Golden Era Auto Racing Club Inc (GEAR) . . . 21
7.2 Картирование экосистемы знаний . . . 22
7.3 Создание возможностей для появления и применение на практике знаний . . . 22
7.4 Возможности системы менеджмента знаний . . . 23
8 Создание и использование знаний в рамках стратегического партнерства (реальный пример) . . . 24
8.1 Общее описание компании Fyusion Asia Pacific Pty Ltd . . . 24
8.2 Картирование экосистемы знаний . . . 24
8.3 Создание возможностей для появления и применение на практике знаний . . . 24

8.4 Возможности системы менеджмента знаний 26
9 Экосистема знаний семейного бизнеса (реальный пример) 26
9.1 Общее описание компании Polak Business Solutions Pty Ltd 26
9.2 Картирование экосистемы знаний 27
9.3 Создание возможностей для появления и применение на практике знаний 28
9.4 Возможности системы менеджмента знаний 29
10 Обсуждение актуальных проблем 29
10.1 Готовность к новым вызовам 29
10.2 Уроки, извлеченные из анализа практических примеров 29
10.3 Обеспечивающие факторы для предприятий малого бизнеса 30
10.4 Влияние менеджмента знаний на организацию 30
10.5 Заключение 31

Введение

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

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

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

В связи с этим настоящий стандарт приводится в форме руководства по устоявшейся практике менеджмента знаний, описывающего, как успешно внедрить СМЗ в организации и в чем заключаются преимущества данного внедрения. Посредством такого ориентированного на культуру организации подхода настоящее руководство призвано усилить и другие более технологически ориентированные инициативы, которые разрабатываются в настоящее время в компаниях и органах по стандартизации. Общим результатом будет существенное дополнительное преимущество для компаний.

Применение менеджмента знаний

Система менеджмента знаний предназначена для обеспечения общего понимания, демонстрации значимости и оказания помощи организациям в ее успешном внедрении. Основа СМЗ опирается на эмпирические исследования и практический опыт в этой области, накопленный в европейских странах и других странах мира. В рамках основы рассматриваются наиболее важные элементы подхода к СМЗ, с целью предоставить рекомендации 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. Использование знаний приводит к накоплению ценных активов, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. Знание может быть формализованным и неформализованным, персональным и коллективным.

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

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

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

1 Фокусирование внимания на производственной деятельности должно быть центром любой инициативы в области менеджмента знаний и представлять собой дополнительную значимость организации, которая 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.



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

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

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

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

Применение СМЗ на практике

В настоящем стандарте предлагается организациям, заинтересованным в менеджменте знаний, руководителям проектов и группам по проекту СМЗ использовать данную основу для первоначальных обсуждений. Если она поможет организациям в достижении общего понимания, увязке и определении направления своих действий, идентификации аспектов СМЗ, относящихся к данной организации, понимании правильной комбинации этих аспектов, определении, какие процессы подлежат управлению и пониманию методов развития СМЗ на организационном и индивидуальном уровнях, в этом случае необходимость менеджмента знаний 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.

Определение сферы малого бизнеса затруднительно, однако существуют несколько характеристик, которые полезны для ее понимания:

- это может быть официально не оформленная индивидуальная собственность, независимая от внешнего контроля;

- часто предприятия малого бизнеса имеют краткосрочную перспективу;
- в то время как крупный бизнес использует капитал для конкурентного преимущества, малый бизнес использует трудовые ресурсы;
- сфера малого бизнеса сфокусирована на продукции/услугах;
- это маленькая/ограниченная доля рынка — слишком маленькая, чтобы доминировать на рынке;
- такие предприятия часто подвергаются влиянию непредсказуемых изменений на внешних рынках;
- малый бизнес становится либо зависимым от отношений в горизонтальных сетях цепочки поставок, либо тесно привязанным к действиям компаний-партнеров;
- малые предприятия основываются на специализированных знаниях их учредителей и/или владельцев.

Существует широко распространенное представление о том, что сфера малого бизнеса является главным работодателем; известно также, что в некоторых отраслях промышленности эта сфера предназначается для инноваций. Однако анализ предприятий малого бизнеса показал, что они часто испытывают трудности с развитием и адаптацией, в связи с чем некоторые описывают эту сферу как сложную и непрерывно меняющуюся деловую среду.

Управление знаниями может помочь предприятиям малого бизнеса сделать его более адаптивным в рамках современной деловой среды, которая характеризуется:

- ускоренными темпами изменений;
- конкурентоспособными и высокоорганизованными рыночными площадками;
- потребностью в более коротких циклах для продукции и услуг;
- улучшенными информационно-коммуникационными технологиями;
- расширением нормативных требований и требований соответствия;
- изменением ожиданий и шаблонов работы; и
- глобальной взаимозависимостью и связями.

Настоящий стандарт разработан для того, чтобы показать, как менеджмент знаний может использоваться для повышения эффективности и способствовать информационному обмену знаниями для успешного развития предприятий малого бизнеса.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Руководство для успешного достижения целей малых предприятий

Knowledge management. A guide for successful achievement of aims of small business

Дата введения — 2017—06—01

1 Область применения

Первоочередной задачей каждой организации является поставка продукта и (или) услуги своим потребителям или, если речь идет о государственной организации, своим гражданам. Для выполнения этой задачи менеджеры и сотрудники организации применяют свои личностные знания, являющиеся объектом интеллектуальной собственности или ноу-хау, знания организации, знания своих поставщиков, партнеров и клиентов, приобретаемые в процессе взаимодействия и сотрудничества. Применение знаний не является новацией. Система менеджмента знаний (СМЗ) должна строиться на существующих видах деятельности, улучшая их, и максимально обеспечивать осведомленность всех участников о роли знаний в производственных и организационных процессах.

Продукцию и услуги разрабатывают, производят и поставляют потребителям, применяя различные способы повышения производительности. В дополнение к этому идентифицируются и другие виды деятельности, относящиеся к разработке и внедрению стратегии, финансовым и административным процессам, увеличению человеческих ресурсов и т. д. Эти процессы представляют собой организационный контекст, в котором применяются знания. В соответствии с вышеуказанными процессами необходимы различные подходы к знаниям, и сотрудники применяют разные методы и инструменты для выполнения поставленных перед ними задач. Помимо обеспечения улучшения основных процессов, действующих в организации, методы МЗ можно также применять в рамках вспомогательных процессов. В качестве примера можно привести руководство в области привлечения человеческих ресурсов. Или другой пример, из области процессов постоянного совершенствования, — разработка баз данных устоявшейся практики для получения и обмена знаниями по оптимальным процедурам в рамках всей организации. И, наконец, третий пример из области менеджмента финансовых и нефинансовых активов — методы управления интеллектуальной собственностью (например, патенты, авторское право).

Такие процессы не всегда ограничены рамками одной организации. В частности, малые предприятия все более активно создают сети по поставке своей продукции в целях обмена ресурсами и заимствования опыта друг у друга. Для разработки новых видов продукции и услуг, с которыми одна организация не может справиться, создаются долгосрочные партнерства. Таким образом, партнеры и поставщики, а также потребители вовлекаются в работу в определенной области деятельности.

1.1 Общие положения

В настоящее время все чаще возникают вопросы, связанные с приобретаемыми знаниями и их использованием в качестве основного ресурса и ключевого фактора силы и жизнеспособности организации.

Зачастую владелец малого предприятия все делает самостоятельно — ведет бухгалтерию, распределяет трудовые ресурсы, регулирует товарные потоки. Его знания и знания наемных работников являются ключевыми активами бизнеса.

Издание официальное

К сожалению, в настоящий момент, данному ценному активу не уделяется необходимого и достаточного количества внимания.

Настоящее руководство задумано в помощь предприятиям малого бизнеса с целью повышения эффективности использования их знаний для достижения лучших результатов в бизнесе.

1.2 Малый бизнес сегодня

В исторической перспективе сообщества делились знаниями при личных контактах, а социумы фиксировали знания в письменной и визуальной формах. В настоящее время многие коммерческие предприятия успешно управляют некоторой частью своих знаний как путем обмена знаниями между сотрудниками, например, на совещаниях, так и путем отражения (кодификации) знаний в руководствах и документах.

Бизнес все в большей степени требует работать быстрее и рациональнее, обмениваться знаниями посредством географических сетей и сетей заинтересованных сторон и совершенствовать их в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры и нормативно-правовой среды. Со стороны бизнеса существует неотвратимая потребность, признание высокой ценности создания и более эффективного обмена знаниями.

Для малого бизнеса можно выделить следующие критические проблемные области в современной бизнес-среде:

- деньги/ресурсы/движение наличных средств/доход;
- время (его нехватка), баланс рабочего и личного времени/управление временем (планирование рабочего времени);
- создание новых бизнесов, привлечение новых заказчиков/увеличение продаж;
- кадровая политика — поиск подходящего персонала, обучение и взаимодействие подразделений предприятия;
- рост и устойчивое развитие;
- маркетинг и рекламные кампании — распространение идей во внешней среде;
- государственное законодательство/вмешательство в работу и комплаенс;
- освоение и эффективное использование технологий;
- документирование процессов и информационный контроль;
- совершенствование бизнес-операций и планирования;
- работа и взаимоотношения с клиентами;
- сохранение конкурентоспособности и информирование о новой продукции;
- способность к инновациям.

1.3 Взгляд на малый бизнес через призму знания

Каждую из проблем целесообразно рассматривать, используя оптимальный набор знаний для ее решения.

Таким образом «призма знаний» может предоставить новый мощный инструмент для рассмотрения компонентов конкретного бизнеса. Она может также указывать на взаимосвязи, которые не были распознаны ранее.

Необходимы различные новые ракурсы и способы рассмотрения бизнес-среды организации. Менеджмент знаний (МЗ) предлагает именно такой подход. В рамках существующих систем организационного менеджмента, МЗ определен как подход, который помогает организациям работать более эффективно и легче адаптироваться к современной комплексной бизнес-среде.

Обращая внимание на то, какие знания имеются в наличии, и/или, приобретая новые знания, можно помочь малому бизнесу:

- улучшить и рационализировать бизнес-процессы;
- узнать об ошибках и успехах;
- генерировать и использовать новые идеи;
- определиться с рынком и найти новые возможности;
- эффективно решать вопросы соответствия нормам и требованиям;
- гарантировать жизнеспособность бизнеса;
- разработать концепцию стратегического партнерства и установления деловых связей;
- идентифицировать и развивать способности и знания персонала.

1.4 Краткая характеристика понятия «знание»

В настоящем стандарте знание определяется как основа понимания и квалификации, которая создается людьми и увеличивается в результате взаимодействия с другими людьми и с приобретением новой информации.

Знание имеет множество аспектов:

- оно может быть весьма индивидуальным, личным и понятным на подсознательном уровне. Знание хранится в памяти человека и может включать аспекты культуры или неявные знания;
- оно может фиксироваться как информация в виде документа, изображения, видеоряда или каким-либо другим способом;
- оно может рассматриваться как базовый актив организации.

В бизнесе знания потенциально могут быть:

- приобретенными — накапливаемые аспекты знания одного человека для возможности использования другими;
- распространенными — широко доступная информация может быть превращена в полезное знание для многих индивидов;
- созданными — развиваемое посредством инноваций существующее знание, воплощенное в мыслях и действиях;
- применяемыми — используемые знания, развитые до уровня выгодного (социального или экономического) преимущества.

На рисунке 1 показан возможный способ описания различных типов знаний.

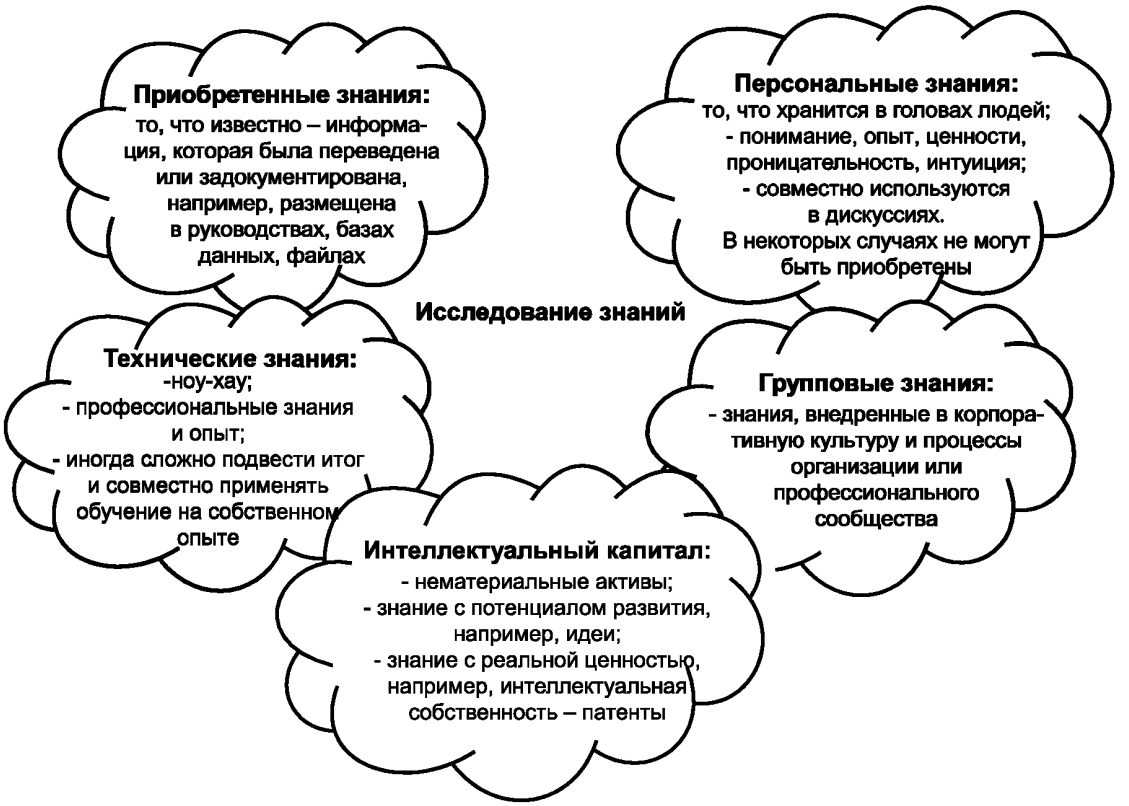


Рисунок 1 — Типы знаний

1.5 Менеджмент знаний в малом бизнесе

Менеджмент знаний — это бизнес-подход, и, хотя он охватывает гибкий и расширяемый набор методов и технологий, по-прежнему существует множество мнений и определений в данной области. Организации больше придерживаются собственных определений для таких понятий, как знания и менеджмент знаний, принимая во внимание такие определения, которые больше соответствуют их организационной среде. Следующие определения приводятся в качестве примера.

Менеджмент знаний/управление знаниями — это междисциплинарный подход к улучшению результатов деятельности организации и обучения в организации через максимизацию использования знаний. Данный подход включает в себя разработку, реализацию и анализ социальных и технологических аспектов деятельности, а также процессов для расширения, создания, распределения, обмена или практического применения знаний.

Менеджмент знаний также распространяется на модели поведения при обмене знаниями и в ходе реализации инновационных проектов, борьбу со сложностью и неоднозначностью через сети и каналы обмена знаниями, а также исследование высокотехнологичных процессов и применение ориентированных на людей технологий.

Множество основополагающих идей по менеджменту знаний показывает то многообразие понятий, охватываемых этим термином:

- менеджмент знаний не является самоцелью, а представляет собой средство достижения целей организации;
- менеджмент знаний актуален не только для больших организаций; малые предприятия также извлекают выгоду от управления имеющимися у них знаниями;
- менеджмент знаний не является чем-то новым для многих малых предприятий;
- менеджмент знаний — это целостный подход к организации ведения бизнеса;
- менеджмент знаний может способствовать преобразованию организаций, делая их более динамичными и более гибкими в части реагирования на изменения внешней среды;
- менеджмент знаний — это подход, используемый вместе с другими управленческими дисциплинами;
- технологии — это только компонент или инструмент в процессе управления знаниями;
- менеджмент знаний включает в себя управление человеческими ресурсами и организационную культуру;
- менеджмент знаний не является чем-то, что может быть куплено в готовом виде.

Вышеуказанные аспекты показывают множество значений термина «управление знаниями».

Менеджмент знаний — это комплексный вид деятельности, включающий в себя:

1) Сбор и соединение существующих знаний так, чтобы их можно было повторно использовать в предсказуемых направлениях;

2) Обмен и расширение знаний. Акцентирование внимания на творческом взаимодействии и получение новых знаний в непредсказуемых направлениях.

Пример — Компания, производящая алюминиевые панели для ограждений, имеет в штате отдела продаж пятерых сотрудников, которые устанавливают цены на производимые партии изделий. Никакого формализованного процесса для использования или пересмотра подобных цен в отделе продаж не существует, и каждый раз назначение цены производится заново. Если цена оказывается неприемлемой для клиента, то причины никак не анализируются.

Поскольку сотрудники отдела продаж взаимодействуют с клиентами, они выясняют, какую возможную новую продукцию те хотели бы приобрести, а также часто узнают цены у конкурентов.

Улучшение бизнеса может быть произведено следующим образом:

- ***обеспечение повторного использования знаний, касающихся назначения цен;***
- ***улучшение процессов продажи на основе анализа причин отказов клиентов;***
- ***включение в процесс проектирования новых изделий информации о знаниях (новых идеях), выявляемых при общении с клиентами;***
- ***использование сведений о конкурентах.***

2 Картирование знаний

2.1 Понимание среды знаний

Бизнес — это совокупность взаимодействий между персоналом, процессами, технологиями и контентом.

На рисунке 2 показаны общие компоненты организации, которые рассматриваются в качестве экосистемы знаний. Схема взаимодействия данных компонентов для каждой организации уникальна.



Рисунок 2 — Экосистема знаний

2.2 Оценка бизнеса малого предприятия

Оценка бизнеса является ключевым вопросом, и для многих владельцев предприятий малого бизнеса — один из тех, на который, как им кажется, они могут ответить довольно уверенно.

В рамках настоящего стандарта рекомендуется, чтобы бизнес рассматривался с разных точек зрения, через призму знаний. Первый этап состоит в картировании (наглядном отображении) системы знаний.

Настоящий стандарт обеспечивает основу для понимания и реализации процесса управления знаниями. Это нелинейный циклический поток, в котором каждый этап (см. рисунок 3) можно проходить один или некоторое количество раз в соответствии с требованиями и потребностями организации. Средствами реализации являются инструменты, технологии и действия, используемые для реализации менеджмента знаний.



Рисунок 3 — Этапы реализации менеджмента знаний

В рамках настоящего стандарта рассматриваются следующие этапы:

- картирование (mapping) — этот этап циклического процесса предполагает составление карты в контексте управления знаниями. На данном этапе проводятся исследования с целью лучшего понимания экосистемы знаний;

- создание возможностей (building) — этот этап ориентирован на выяснение того, каким образом сотрудники организации могут содействовать внедрению инноваций с целью формирования новых знаний;
- применение на практике (operationalising) — этот этап предполагает переход от экспериментирования к практической реализации.

На этапе картирования рассматривается экосистема знаний и исследуется система знаний в терминах персонала, процессов, технологии и контента.

Организации могут выполнять картирование в масштабе всей организации либо в определенном для этих целей подразделении или бизнес процессе.

Используя «призму знаний» и рассматривая через нее персонал, процессы, технологии и контент, можно достичь лучшего понимания в части:
- где находятся текущие знания;
- кто и какими знаниями обладает;
- как протекает процесс получения и коллективного использования знаний;
- какие знания формируются и кто их создает;
- какие знания используются и кто их использует;
- ценность знаний для организации;
- какие знания необходимы для дальнейшего развития.

2.3 Обсуждение острых вопросов

Существует целый ряд методов и инструментов, способствующих успешному выполнению этапа картирования. Результатом их применения станет краткое описание того, какие знания существуют и как они применяются с выгодой для организации.

На этапе картирования можно воспользоваться следующими инструментами и методами:
- аудит знаний;
- информационный аудит;
- картирование знаний; и
- анализ социальных сетей.

Более подробно эти методы описываются в разделе 6.

В таблице 1 представлены вопросы, ответы на которые в наибольшей степени способствуют картированию экосистемы знаний и бизнес-среды организации.

Таблица 1 — Картирование экосистемы знаний

Экосистема знаний	Типовые задаваемые вопросы
Результаты работы организации	- Каковы основные бизнес-цели организации? - Признается ли роль знаний в достижении результатов бизнеса? - Какие знания критичны для результатов бизнеса?
Стратегический замысел (стратегический замысел организации поможет сориентироваться в том, какое знание должно быть разработано и максимально эффективно использовано)	- Какие знания нужны организации? - Каковы видение, миссия и долгосрочный бизнес-план организации? - Если стратегия предусматривает рост, как этот рост будет влиять на людей, процессы и технологии? - Каковы будущие проблемы/исход для бизнеса, например, ликвидация или продажа бизнеса? - Объединение является стратегической задачей? - Существует ли в организации стратегия экспорта продукции и/или расширения рынка?
Контекст (обстановка)	- Каков характер организации (государственная, частная, партнерство, коммерческая или некоммерческая)? - По каким регламентирующим/законодательным требованиям организация декларирует соответствие и/или отчитывается? - Какие соответствующие отраслевые тренды и разработки существуют? - Существуют ли альтернативные модели, используемые в отрасли?
Культура (сочетание коллективного поведения организации и системы ценностей)	- Действующая культура организации поощряет обмен или накопление знаний? - Принимаются ли новые идеи? - Какой в организации уровень доверия?

Продолжение таблицы 1

Экосистема знаний	Типовые задаваемые вопросы
Стимулы	- Каковы побудительные мотивы изменений в бизнесе? - Каковы последствия глобализации и научно-технического прогресса? - Каковы значимые государственные и политические влияния на отрасль? - Каково воздействие нормативно-правовой среды? - Какие проблемы/задачи на рынке?
Элементы знания: персонал	- Сколько человек являются носителями ключевых знаний? - Как используется квалификация работников и применяются их знания? - Персонал обучается друг у друга формально или неформально? - Какие имеются возможности повышения квалификации кадров? - Какова текучесть кадров? Что происходит, когда работники уходят? - Каков средний возраст сотрудников в организации и существуют ли проблемы с омоложением коллектива? - Имеются ли трудности с набором персонала? Почему? - Имеется ли достаточно персонала, чтобы «бороться» за знание, обмениваясь и используя его в бизнесе? - Существует ли программа введения в курс дела/ориентации, которая позволяет новому персоналу быстро понять бизнес и в свою очередь применить знания, которые он привносит в бизнес? - Как бизнес использует консультационные услуги внешних специалистов и источников для приобретения нового знания?
Элементы знания: процессы	- Как информация хранится и как она организована? - Действительно ли информация полностью и своевременно используется в соответствии с требованиями бизнеса? - Защищают ли существующие процессы и процедуры организацию от неблагоприятных последствий потери ключевого персонала/экспертов? - Есть ли в организации процессы, обеспечивающие возможность непрерывного обучения и совершенствования? - Действующие рабочие процессы поддерживают сбор, передачу и использование как явных, так и неявных (трудных для выражения) знаний? - Существуют ли процессы для измерения интенсивности использования и повторного применения знаний? - Существуют ли процессы для документального представления финансовых данных, чтобы можно было принимать информированные бизнес-решения? - Есть ли реальные системы контроля для предотвращения нелегальной передачи знаний с целью их незаконного использования?
Элементы знания: технологии	- Какие действующие системы могут использоваться для поддержания процессов работы со знаниями: например, управление информационными потоками, внутренние сети (Интранет), электронные документы и системы электронного документооборота, доступные и пригодные к эксплуатации информационные системы? - Действующие системы взаимосвязаны, используются и управляются эффективно? - Имеет ли персонал необходимую квалификацию в области информационных технологий? - Являются ли системы интегрированными и способными к обеспечению обмена данными? - Системы обеспечивают возможность отслеживать и идентифицировать шаблоны и тренды? - Существуют ли данные, используемые совместно с внешними заинтересованными сторонами, например, с заказчиками и поставщиками?

Окончание таблицы 1

Экосистема знаний	Типовые задаваемые вопросы
Элементы знания: контент	- Каковы основные материалы, где они хранятся, как и кем администрируются? - Какие знания в организации в настоящее время являются собственными, а какие приобретенными? Эти знания улучшат будущее состояние и/или инновационность бизнеса? - Какая информация заставляет сотрудников считать, что они недостаточно хорошо выполняют свою работу? - Испытывает ли персонал потребность в создании нового знания, чтобы сделать свою работу лучше? - Какие услуги/продукты являются самыми продаваемыми? - Отслеживается ли внешний рынок для анализа деятельности конкурентов? - Существует ли заинтересованность в информации о новых продуктах, услугах конкурентов и/или об изменениях в отрасли? - Достаточно ли хорошо персонал ознакомлен с номенклатурой продукции/услуг? - Насколько часто используется организацией опыт предыдущих проектов и других бизнесов?
Сети и сообщества	- Каковы основные интересы партнеров, потребителей, акционеров и других заинтересованных сторон? - Как знание бизнеса и его поставщиков можно использовать наилучшим образом? - Какие стратегические партнерства и сети организуются для улучшения бизнеса? - Эффективно ли использует бизнес отраслевые, государственные и профессиональные сети? - Активно ли бизнес участвует в сетевом информационном обмене с другими предприятиями малого бизнеса, чтобы наилучшим образом использовать ограниченные ресурсы или получить преимущество на рынке?

Несмотря на то, что владелец малого бизнеса может ответить на многие из этих вопросов, полезно подключить персонал и заинтересованные стороны к их обсуждению.

Специальные рабочие группы, неофициальные совещания, наблюдения/исследования, обзоры документов и систем — все это способствует сбору необходимых данных для ответа на перечисленные выше вопросы.

2.4 Преобразование организации на основе знания

Ответы на вопросы, подобные тем, какие предложены в разделе 2.3, обеспечат получение исходных данных для понимания экосистемы знания.

На данном этапе необходимо четко определить, на чем сфокусировать внимание в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Завершающее исследование и подведение итогов можно соотнести со следующими вопросами:

1 К чему организация стремится в конечном итоге? Предварительное осмысление результатов и стратегического замысла;

2 На каком этапе в текущий момент находится организация и каково состояние экосистемы знаний? Картирование и оценивание имеющихся знаний;

3 Каким организация видит свое будущее и каково предпочтительное состояние экосистемы знаний? Исследование желаемого состояния экосистемы знания может улучшить понимание стратегического контекста (обстановки);

4 Какова разница между реальным и предпочтительным состоянием экосистемы знаний? Оценка настоящего и будущего экосистемы знания (тенденция к развитию или упадку).

В разделе 3.4 настоящего стандарта предлагается способ оценки организации по четырем точкам на непрерывной шкале.

Основной целью малого бизнеса является изменение вектора развития от обособления к приобретению связей или к полной адаптации в своем рыночном сегменте.

Это означает, что деятельность организации должна быть основана на знаниях, благодаря чему она сможет быстро устанавливать связи и адаптироваться к внешней среде, а также иметь большой внутренний потенциал развития через взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами и экспертами.

2.5 Движение вперед

Результаты этапа картирования призваны помочь спланировать работы на других этапах с использованием знаний.

Разрыв между желаемым результатом и текущим состоянием знаний позволяет установить приоритеты в области менеджмента знаний и определить порядок действий для создания возможности появления новых знаний и их применения на практике.

В качестве приоритетов можно выбрать:

- продвижение концепции обмена знаниями;
- улучшение управления уже сформированным явным знанием;
- содействие инновациям и формирование новых знаний;
- использование знаний для модернизации и роста бизнеса;
- сохранение корпоративной и операционной научно-технической информации (ноу-хау);
- развитие сетей и коммуникаций для более эффективного использования знаний.

Пример — Компания по поставкам электрических деталей, в которой работают двадцать штатных сотрудников, завершила картирование своей экосистемы знаний. Сотрудники были поражены количеством выявленных пробелов в знаниях.

Организационные результаты были выражены через улучшение взаимоотношений с заинтересованными сторонами, непрерывное совершенствование и рост. Результаты, влияющие на знания не выявлены или труднодоступны.

По стратегическому замыслу не существует ни процессов, обеспечивающих использование знаний всех заинтересованных сторон, ни плана по использованию знаний для роста.

Контекст: доступ к существующим знаниям должен быть ограничен нормативными или законодательными требованиями; есть потребность в большем объеме знаний для исследования отраслевых трендов и разработок.

Культура: может быть получена реальная выгода от повышения уровня доверия между сотрудниками организации. Однако у персонала не существует стимула для изменения ситуации и обмена новыми идеями.

Сети и коммуникации: организация не имеет связи с государственными службами для малого бизнеса или с конкретными промышленными группами. Существует ограниченная связь с другими предприятиями малого бизнеса в отрасли/регионе. Таким образом, возможности расширения бизнеса через стратегические партнерства и союзы не просматриваются.

Владелец признался, что более интенсивное формирование и обмен знаниями внутри и вне организации лучше всего обеспечил бы стимулы роста, тесную связь с заинтересованными сторонами и непрерывное совершенствование.

3 Практическое применение знаний

3.1 Действия по оперативному внедрению знаний

Для описания обширного набора возможных действий, инструментальных средств и методов применения знаний в конкретных рабочих условиях в рассматриваемом стандарте служат так называемые стимулирующие (обеспечивающие) факторы (enablers, enabling factors).

Способ их индивидуального или коллективного использования называется интервенцией знаний (knowledge intervention).

Раздел 6 настоящего стандарта содержит описания более 30 обеспечивающих факторов, перечисленных ниже:

- анализ результатов выполненных работ («разбор полетов») (after action review);
- картирование и пересмотр бизнес-процессов (business process mapping and redesign);
- исполнители и сторонники (champions and advocates);
- сообщества по интересам (communities of interest);
- сообщества практиков (communities of practice);
- метод критических случаев (critical incident technique);
- системы электронного документооборота (document management);

- анализ внешней среды (environmental scanning);
- информационный аудит (information auditing);
- аудит знаний (knowledge auditing);
- лидерство (leadership);
- обучение и повышение квалификации персонала (learning and development);
- эффективное использование информационных хранилищ (leveraging information repositories);
- деловые совещания и «ярмарки знаний» (meeting and share fairs);
- обучение и наставничество (mentoring and coaching);
- нарративный менеджмент (narrative management);
- сообщества и сети (networks and communities);
- физическая среда (physical environment);
- теория игр (play theory);
- рассуждения (reflection);
- вознаграждения и признания (rewards and recognition);
- анализ социальных сетей (social network analysis);
- обучение на реальных практических примерах/сторителлинг (storytelling);
- обсуждение стратегических вопросов (strategic conversations);
- таксономии и тезаурусы (taxonomy and thesauri);
- коммуникационные технологии и обмен знаниями (technologies for communication and knowledge sharing);
- технологии обнаружения и создания (technologies for discovery and creation);
- технологии управления хранилищами данных (technologies for managing repositories).

В таблице 2 представлены несколько характерных пробелов в экосистеме знаний, относящихся к четырем элементам знаний: персоналу, процессам, используемым технологиям и контенту. Для каждого из них указаны возможные эффективные способы и средства преодоления.

Таблица 2 — Пробелы в экосистеме знаний и возможные механизмы их преодоления

Элемент знаний	Пробелы	Примеры механизмов преодоления
Персонал	Увольнение квалифицированных специалистов отрицательно сказывается на деятельности организации. Отсутствуют стимулы к обмену знаниями между сотрудниками организации. Отсутствие должного практического опыта и навыков будет мешать подбору квалифицированного персонала. Штатным сотрудникам негде собираться для неформального делового общения	Наставническая работа с молодыми специалистами, обсуждение стратегических вопросов. Передача практического опыта/сторителлинг. Денежное вознаграждение, поощрения и свидетельства признания заслуг. Лидерство, обучение и профессиональный рост. Предоставление необходимой площадки
Процессы	Существующие процессы никак не анализировались на протяжении многих лет. Профессиональные знания о способах выполнения работы не отражены документально и находятся только в «головах» сотрудников. Нет никакой информации о выполненных в прошлом проектах, которая могла бы использоваться в учебных целях	Картирование и проектирование бизнес-процессов, информационный аудит и аудит знаний. Организация профессиональных сообществ. Анализ результатов выполненных работ («разбор полетов»)
Технологии	Финансовая система подлежит реорганизации для обеспечения более полного понимания текущей бизнес-ситуации. Информация не всегда доступна для использования региональными офисами.	Технологии обнаружения и создания новых знаний. Телекоммуникационные технологии обмена знаниями.

Окончание таблицы 2

Элемент знаний	Пробелы	Примеры механизмов преодоления
Технологии	При пользовании информационным хранилищем не всегда удается найти в нем необходимую информацию	Технологии управления хранилищами данных
Контент	Отсутствие документированной информации об управленческих решениях, принимавшихся в течение многих лет. Штатный персонал не всегда имеет доступ к необходимым знаниям. Отсутствует актуальная информация о состоянии рынка	Делопроизводство и управление файлами. Интранет, электронный документооборот. Анализ внешней среды, конкурентная разведка, сети и сетевые сообщества

3.2 Различия между этапами создания возможностей и применения на практике

По завершении этапа картирования и определения возможностей использования обеспечивающих факторов развития системы знаний необходимо спланировать конкретные действия по оперативному внедрению новых знаний в расширяемую экосистему знаний. Эта цель ставится как на этапе создания возможностей, так и на этапе практического применения. Оба этих этапа требуют соблюдения приоритетов, установленных на этапе картирования знаний.

На этапе создания возможностей в рамках цикла картирование/создание возможностей/применение на практике определяются меры по стимулированию превращения организации в инновационное предприятие, которое возрастающими темпами реализует новые идеи и внедряет новые механизмы обмена знаниями. Этот этап охватывает следующие действия:

- проведение мероприятий по развитию системы знаний в соответствии с приоритетами, определенными на этапе картирования знаний;
- стимулирование организации к проведению необходимых исследований и экспериментов;
- определение границ, в которых возможна реализация новых знаний.

На этапе применения на практике основное внимание уделяется использованию практического опыта и расширению возможностей и связей, определенных на этапе создания возможностей. Этот этап охватывает следующие действия:

- использование знаний, уже определенных на этапе создания возможностей в рамках расширенной экосистемы знаний;
- усиление и модернизация существующих обеспечивающих факторов;
- координация процессов использования новых знаний;
- расширение границ системы менеджмента знаний.

Идеальным для создания возможностей считается период перед масштабным внедрением и обменом знаниями, однако это не всегда целесообразно в условиях предприятий малого бизнеса, где эти процессы могут осуществляться параллельно или одновременно. Необходимо отметить, что каждый этап может выполняться повторно — каждый раз, когда в процессе функционирования предприятия возникают более глубокие знания о предприятии и его бизнес-среде.

3.3 Аспекты, способствующие функционированию малого предприятия

Как и во многих других аспектах функционирования, малое предприятие не может позволить себе роскошь нанять отдельного специалиста по менеджменту знаний. Его функции выполняет сам владелец. На этапе создания возможностей он имеет возможность опытным путем определить, что именно подходит для его предприятия. На этапе создания возможностей необходимо создать такие условия, чтобы система менеджмента знаний эффективно развивалась под воздействием механизмов стимулирования экспериментов с новыми идеями и инновационных разработок. Эффективным, недорогим и не сопряженным с большими рисками способом обеспечения безопасной реализации системы менеджмента знаний является приобретение необходимого практического опыта через внедрение так называемых пилотных проектов.

Пилотные проекты изначально носят исследовательский характер, явным образом не определены, не упорядочены и часто выполняются методом проб и ошибок; поэтому для начала таких экспериментов не требуется глубоких профессиональных знаний. Выполняемые пилотные проекты дают управленческому персоналу организации возможность накапливать необходимый практический опыт и повышать свой уровень компетентности в области менеджмента знаний благодаря воздействию обеспечивающих факторов.

Приобретение практического опыта способствует повышению уровня ответственности и компетентности персонала, а также расширяет функциональные возможности организации благодаря формированию внутреннего фонда экспертных знаний. Для успеха пилотных проектов требуется большое терпение, гибкость мышления и готовность чутко реагировать на текущие проблемы организации. В то же время, на этапе создания возможностей открывается возможность приобретения новых компетенций в области менеджмента знаний.

Поскольку любой предприниматель знает свой бизнес лучше, чем кто-либо другой, ему следует подумать о том, какие обеспечивающие факторы и механизмы стимулирования следует попытаться задействовать для усовершенствования рабочей среды обмена знаниями в своей организации. Для этого следует решительно приступить к этапу создания возможностей, поощряя инновационные идеи и креативное мышление.

Пример — Владелец небольшой региональной компании, специализирующейся в области управления персоналом (HR), обнаружил, что штатный персонал выглядит на работе изможденным и находится в рабочей обстановке в постоянном напряжении. Это ощутимо подрывало моральный дух сотрудников, снижало производительность труда и подавляло их желание принимать участие в реализации каких-либо инновационных идей. Поэтому владелец решил вменить сотрудникам в обязанность тратить пару часов в неделю за счет фирмы на занятие тем, чего они по своей воле никогда не стали бы делать: изучение иностранного языка, прогулки в рабочее время по пляжу. Таким образом, сотрудники стали снимать с себя нервное напряжение и вносить посильный личный вклад в развитие организационной культуры.

Приступая к внедрению системы менеджмента знаний, необходимо учитывать, что могут возникнуть следующие проблемы (частые заблуждения):

- прием на работу новых людей и вероятное сопротивление изменениям со стороны уже работающего персонала. Вполне возможно, что необходимость использования новых знаний будет наталкиваться на определенное противодействие. В основе сопротивления персонала организации определенным нововведениям обычно лежит страх совершения ошибок или боязнь неизвестности, наряду с конфронтационным характером самого процесса приобретения новых навыков/умений. Здесь крайне необходимо эффективное взаимодействие;
- потеря первоначального интереса по мере осознания того, что изменение организационной культуры требует довольно много времени. Каждая организация отличается уникальной организационной культурой, которая эволюционирует постепенно, по мере накопления опыта, расширения внутренней экосистемы и интенсификации взаимосвязей персонала с бизнес-средой;
- необходимость выбора таких обеспечивающих факторов, которые в максимальной степени отвечают существующим организационным возможностям, ее организационной культуре и содержательной стороне хозяйственной деятельности;
- необходимость одинакового внимания (баланса) ко всем четырем элементам экосистемы знаний (персоналу, процессам, технологиям и контенту) в части определения существующих пробелов в знаниях.

3.4 Переход к полномасштабной реализации

Результатом этапа создания возможностей должно стать всестороннее понимание организационной культуры, бизнес-процессов, структуры, достижений и неудач. Определение работающих компонентов организационной культуры и смыслового содержания (контента) позволит сделать процесс внедрения более результативным и эффективным.

Необходимо определить наличие у штатного персонала организации надлежащих навыков и компетенций, обеспечивающих эффективное использование новых знаний. Вполне возможно, что потребуется обучение или переподготовка персонала и повышение общего уровня знаний. При переходе к этапу применения на практике важно также выявлять и устранять барьеры для внедрения новшеств. От сотрудников при этом требуется ответственное отношение и определенный энтузиазм, который был свойствен им в начале разработки.

Одним из важнейших действий на этапе применения на практике является установление показателей результативности, которые могут выражаться в количественной или качественной форме. Это могут быть целевые значения, поддающиеся измерению, или неявные качественные оценки: например, укрепление морального духа персонала или улучшение взаимоотношений с клиентами. Важно помнить, что менеджмент знаний само по себе не является конечной целью. Результатом менеджмента знаний являются улучшенные показатели бизнес-деятельности предприятия.

Пример — Местная коммунальная служба выявила в своей деятельности пробел в знаниях, характерный для множества малых предприятий. Этап картирования позволил выявить, что большая часть знаний предприятия находится в головах отдельных индивидов и нигде не задокументирована. Эти люди являются важными источниками информации и их знания подлежат анализу и оценке, но могут быть потеряны, если не будут предоставлены для обмена. Поэтому необходимо обеспечить возможность передачи ключевых знаний другим сотрудникам организации. Потенциальными методами и средствами такой передачи знаний могут служить сторителлинг, изучение практических примеров, документированные процедуры, обучение и наставничество. Применение этих методов передачи знаний (включая изучение документальных источников и наставничество) позволило усовершенствовать технологию обмена знаниями в организации.

4 Управление знаниями в действии: изучение практических примеров

4.1 Для чего надо собирать информацию о конкретных практических примерах

Практические примеры, рассматриваемые в разделах 5—9, получены от владельцев и сотрудников предприятий малого бизнеса, которые в ходе интервьюирования рассказывали истории, принадлежащие их экосистеме знаний. В дальнейшем такие истории становятся мощным методом раскрытия и передачи профессиональных знаний.

Практические примеры бывают, как правило, одновременно описательными, исследовательскими и объяснительными, а организуемые деловые интервью нацелены на сбор информации по следующим аспектам:

- характер предприятия;
- различные точки зрения о необходимости существования системы менеджмента знаний;
- текущее состояние экосистемы знаний;
- идентификация ключевых проблемных вопросов;

имеющиеся возможности управления знаниями.

Ниже представлены сведения о пяти изученных практических примерах.

В разделе 5 рассматривается компания Diversified Portfolio Managers Limited (DPM), поставщик услуг в финансовом секторе (недавно созданное развивающееся коммерческое предприятие, предоставляющее сетевые услуги).

В разделе 6 фигурирует компания XXX Company, являющаяся контрагентом (работающее в своей рыночной нише коммерческое предприятие, в котором происходит смена владельца).

Примечание — Данный респондент пожелал остаться анонимным.

В разделе 7 речь идет о независимой некоммерческой организации Golden Era Auto Racing Club Inc (GEAR) по вопросам развития профессиональных сообществ.

В разделе 8 рассматривается компания Fyusion Asia Pacific Pty Ltd, которая предоставляет консультативные услуги по вопросам управления (коммерческое предприятие в рамках существующих экспортных рынков).

В разделе 9 рассматривается деятельность компании Polak Business Solutions Pty Ltd, предоставляющей услуги в сфере малого бизнеса (с ориентацией на частных предпринимателей и владельцев малых предприятий).

По результатам рассмотрения практических примеров определены основные драйверы (движущие силы) для целей создания механизмов управления знаниями, представленные в таблице 3.

Таблица 3 — Драйверы (движущие силы) знаний

Драйверы	Цель создания механизмов управления знаниями	Разделы, содержащие описание
Определяющая роль и большое значение профессиональных сообществ и сетевых структур	Эффективное использование сетей, с помощью которых предприятия малого бизнеса получают возможность приобщения к более богатому фонду знаний. Развитие системы деловых связей предприятия и расширение его традиционных границ повышает уровень осведомленности сотрудников и предприятия в целом	5, 7, 8, 9
Процессы документирования и критического анализа	Предотвращение дублирования трудозатрат и обеспечение возможности многократного использования знаний	6, 8

Окончание таблицы 3

Драйверы	Цель создания механизмов управления знаниями	Разделы, содержащие описание
Планирование преемственности	Для частного предпринимательства чрезвычайно важно, чтобы знания были доступны для обмена всем сотрудникам предприятия малого бизнеса. Таким образом, ослабляется зависимость предприятия от малочисленной группы высококомпетентных лиц	5, 6, 8
Применение технологии, нацеленной на приобретение новых знаний и обеспечение свободного доступа к ним для всех сотрудников	Поддержка обмена знаниями и совместное использование с технологиями	5, 6, 8
Создание возможностей на основе обмена знаниями и стимулирования наставничества	Повышение уровня компетентности участников процесса обмена знаниями	7
Мониторинг внешней среды предприятия и получение новых знаний о ее поведении	Изучение и отслеживание деятельности конкурентов, появления новых продуктов, возможных стратегических альянсов, нормативных документов и конъюнктуры рынка	5, 8, 9
Осмысление и оценка накопленного профессионального опыта (ноу-хау)	Признание сообществом важной роли экспертных знаний штатных сотрудников предприятия и заинтересованных сторон	5, 6, 7, 8
Обновление знаний	Приверженность концепции непрерывного обучения и развития	9

5 Разработка и расширение системы менеджмента знаний на предприятиях малого бизнеса (реальный пример)

5.1 Общее описание компании Diversified Portfolio Managers Limited (DPM)

Компания DPM специализируется в области предоставления услуг независимым специалистам малых предприятий по финансовому планированию. Этот промышленный сектор характеризуется высокой степенью организованности, большой изменчивостью и высоким уровнем конкуренции. DPM функционирует уже три года, имея трех высококвалифицированных главных сотрудников с богатейшим опытом работы в финансовом секторе.

Базовой функцией бизнес-модели предприятия DPM является обеспечение развития распределенного сообщества независимых специалистов по финансовому планированию, которые на основании заключаемого ими соглашения с компанией DPM становятся ее партнерами, которым предоставляется доступ к базовой системе поддержки предприятия.

Таким образом, сама компания DPM является одновременно и малым предприятием, и поставщиком услуг для других предприятий малого бизнеса. Для независимого партнера — специалиста по финансовому планированию такое положение обеспечивает доступ к полномасштабным экономическим ресурсам и корпоративному практическому опыту, который в противном случае был бы доступен только при посредничестве крупных организаций.

5.2 Картирование экосистемы знаний

Ключевыми задачами для компании DPM являются расширение бизнеса и укрепление связей с участниками совместной деятельности. Серьезную проблему для компании DPM представляет создание такой среды управления знаниями, которая обеспечивала бы распространение, обмен, выявление и совместное использование знаний всем сообществом.

Таблица 4 — Картирование существующей экосистемы знаний компании DPM

Элементы знаний	Существующие знания	Исследовательские комментарии
Персонал	Экспертные знания/практический опыт руководителей компании DPM Коллективный опыт и знания независимых партнеров – специалистов по финансовому планированию	Используются ли эти экспертные знания с выгодой для организации и доступны ли они для всех сотрудников? Есть ли риск потери ценных знаний с увольнением руководителя? Как используется этот опыт? Каковы неформальные и официальные механизмы взаимодействия? Возможно ли организовать более эффективный обмен знаниями? Выявлены ли в группе конкретные экспертные знания? Используются ли эти знания с выгодой для предприятия?
	Коллективная выгода независимых партнеров — специалистов по финансовому планированию	Благоприятные условия для организации эффективного обмена знаниями
Процессы	Штатные сотрудники DPM регулярно взаимодействуют с независимыми экспертами по финансовому планированию для определения конкретных нужд организации	Проведен ли анализ этих данных с целью извлечения знаний? Как эти данные используются сотрудниками DPM? Как они собираются? Не находятся ли эти сведения только в головах штатного персонала?
	Рабочие совещания специалистов по финансовому планированию с заинтересованными партнерами	Каким образом на этих совещаниях обеспечиваются наилучшие условия для эффективной передачи знаний? Как это взаимодействие может быть продолжено за рамками официальных совещаний?
	Разработка процессов для максимизации количества ресурсов, например обсуждение условий для приобретения пакетов услуг	Достаточно ли корпоративного потенциала организации для оказания в полном объеме всего комплекса услуг?
Технологии	База данных контактов, хранящая сведения о всех деталях взаимодействия с текущими и потенциальными клиентами, в том числе партнерами — независимыми специалистами по финансовому планированию. Система включает в себя журнал регистрации событий и аудиторского контроля	Устойчива ли инфраструктура этой системы?
	Веб-сайт	Поддерживает ли веб-сайт функционал динамического присутствия пользователей (в Интернете в онлайн-режиме)? Насколько удобен поиск с использованием действующих поисковых систем? Как этот сайт связан с другими отраслевыми сайтами?
	Сайт в Экстрасети как компонент веб-сайта с защищенным доступом для предоставления дополнительной информации партнерам	Легко ли получить доступ к сайту? Удобна ли структура предоставляемой информации? Обеспечивается ли возможность быстрого поиска/доступа к информации? Уведомляются ли пользователи об актуализации и появлении новой информации?

Окончание таблицы 4

Элементы знаний	Существующие знания	Исследовательские комментарии
	Технологическая и консультационная поддержка. В настоящее время DPM анализирует возможности внутренних и внешних сетей	Использование внешних экспертных знаний
Контент	База данных с информацией о контактах	Проведен ли анализ этой информации на предмет выявления шаблонов и трендов? Как из этой информации извлекаются знания и как они используются для принятия решений и планирования предоставляемых услуг?
	Информационный контент в Интернете	Какова стратегическая цель? Какие средства и методы реализации и/или маркетинга используются DPM для извлечения знаний?
	Информационный контент в Экстранете	Первичные документы, статьи, отчеты, объединенные в директории/наборы папок, например, по маркетингу. Достоверна ли информация? Нет ли избыточности? Подходят ли формат и стиль? Как создается добавленная стоимость? Нет ли устаревшей или ненадежной информации? Тот ли контент?
	Регулярно издаваемые на основе использования знаний информационные бюллетени по экономическим вопросам	Есть ли возможности для выпуска других продуктов, отражающих корпоративный потенциал? Как можно их преумножить?
	Исследование рынка	Насколько строго осуществляется контроль внешнего рынка? Не ограничивается ли он только анализом связей руководителей DPM?

5.3 Создание возможностей для появления и применение на практике знаний

Бизнес-ценность DPM заключается в том, что эта компания помогает партнерам решать вопросы финансового планирования. Это значит, что для достижения поставленной стратегической цели, заключающейся в облегчении для клиента бремени эффективного независимого финансового планирования, компания DPM должна выступать одновременно в роли генератора знаний, координатора и помощника.

Эти функции выходят за пределы обычного сбора и управления информацией. Собираемая информация должна быть ориентирована именно на заинтересованного партнера по финансовому планированию. В эпоху постоянных информационных перегрузок ключевым вопросом для компании DPM и ее клиентов становится своевременное предоставление качественной информации, обладающей добавленной стоимостью. При этом ключевой характеристикой эффективности служит используемый способ преобразования и структурирования информации для конкретной клиентской группы. Компании DPM необходимо быть своеобразным информационным центром обработки ключевых данных, поступающих из внешней среды.

Возникает также необходимость формирования сообщества, которое будет совместно использовать и при необходимости достраивать релевантную базу знаний. Для этого требуется привести в соответствие культуру производства в разнородных клиентских организациях с тем, чтобы они подготовились к возможности коллективного обмена знаниями и поддержания системы знаний в сети. Компания DPM должна быть координатором сообщества, призванным выявлять и интерпретировать результаты обучения для формирования и распространения базы знаний.

Среда обмена знаниями DPM должна содержать следующие элементы:

- сеть, обеспечивающую совместную деятельность/сотрудничество;
- консорциум или целевое сообщество по обеспечению доступа к информации и услугам;
- платформу для взаимодействия и совместного использования знаний;
- сообщество, обеспечивающее обмен знаниями и их появление;
- механизм эффективного использования экспертных знаний основных участников;

- центр анализа и синтеза информации, осуществляющий мониторинг внешних рынков;
- посредничество с целью торговли информацией, обеспечивающее реагирование на общие и специфические потребности в обмене знаниями;
- систему предоставления услуг.

Компания DPM, будучи предприятием малого бизнеса, нуждается в расширении своей клиентской базы, а потому должна активно заниматься пополнением сведений о состоянии рынка и о своих потенциальных клиентах. Кроме того, ей необходим эффективный маркетинг своих услуг, что требует развития корпоративного потенциала и активного контроля внешних рынков.

Для создания стратегически сбалансированной среды обмена знаниями DPM должна превосходно знать основные потребности своих клиентов, для чего требуется непрерывный анализ растущих потребностей независимых партнеров по финансовому планированию.

5.4 Возможности системы менеджмента знаний

Применительно к DPM, формализованное представление системы менеджмента знаний может охватывать следующие обеспечивающие факторы.

Таблица 5 — Обеспечение потребностей DPM в знаниях

Соответствие элементов менеджмента знаний требуемым результатам	Возможные обеспечивающие факторы
Персонал — формирование и помощь в развитии сообщества, которое активизирует процесс обмена знаниями и эффективно использует экспертные знания и накопленный практический опыт	Создание сообщества практиков. Формирование культуры знаний, основанной на системе обмена ценностями и взаимном доверии. Наставничество и обучение. Профессиональная переподготовка. Организация групповой работы и рабочих совещаний. Создание виртуальных рабочих групп
Процессы — разработка профессиональной системы информационного менеджмента и конкурентной разведки Непрерывный процесс обзора, анализа и приоритетного ранжирования потребностей в знаниях. Идентификация основных потребностей в знаниях	Система взаимоотношений с клиентами. Информационный менеджмент. Аудит знаний и информационный аудит. Аудит заинтересованных сторон/ клиентов и анализ потребностей
Технологии — технологическая инфраструктура совместного пользования, охватывающая процессы сбора информации, ее упорядочения, обеспечения доступа к ней (через репозиторий), а также обмена знаниями и обучения (совместное рабочее пространство)	Экстранет. Совместное рабочее пространство/среда разработки. Механизмы интеллектуального поиска
Контент — сбор информации и мониторинг состояния внешней среды внутреннего сообщества. Сбор и объединение данных; повышение ценности информации	Анализ внешней среды. Конкурентная разведка. Система поиска специальных знаний. Наилучшая практика и накопленный опыт. Сторителлинг. Информационное проектирование и структурирование

6 Использование знаний для реструктуризации, восстановления и расширения бизнеса (реальный пример)

6.1 Общее описание компании XXX Company

Компания XXX Company предоставляет специализированные услуги и занимает узкоспециализированный сегмент рынка.

Эта компания, основанная двумя директорами/владельцами, работает в условиях постоянной конкурентной борьбы за выживание в своем сегменте рынка. В настоящее время в штате этого малого пред-

приятия насчитывается двенадцать сотрудников, включая шесть управленцев (директоров и администраторов) и шесть штатных сотрудников (исполнители, обсуживающий персонал). Текущий годовой оборот компании составляет около одного миллиона долларов. Проведенный анализ хозяйственной деятельности показывает, что XXX Company занимает очень небольшую долю развивающегося рынка.

Директора предприятия разделяют сферы ответственности: один из них отвечает за продажи, а другой — за административную деятельность. Недавно, директор по продажам и связям с клиентами неожиданно вышел из этого бизнеса. Никакого соглашения, защищающего интеллектуальную собственность XXX Company, он при этом не подписал, вследствие чего смог забрать значительную часть базы данных о клиентах предприятия. В результате предприятие понесло ощутимые потери как официальных, так и неофициальных сведений о клиентах и отраслевых знаний.

Часть акций предприятия купил новый директор, обладающий богатым опытом работы в частном секторе экономики; благодаря этому компания приобрела новую базу знаний; однако образовавшаяся с уходом прежнего директора ощутимая брешь в знаниях, касающихся рынка сбыта и клиентов, остается по-прежнему не преодоленной.

Произошедший спад деловой активности стал катализатором для пересмотра бизнес-плана в свете новых перспектив развития: для повышения эффективности функционирования компании нынешние директора приняли решение использовать менеджмент знаний в качестве средства для улучшения бизнеса.

6.2 Картирование экосистемы знаний

Главными драйверами для XXX Company являются менеджмент рисков, экономический рост и повышение доходности.

Стратегической целью ставится восстановление и расширение клиентской базы и модернизация бизнес-процессов для всех аспектов бизнеса, включая снижение рисков, связанных с техникой безопасности и охраной труда (OHS).

Для решения актуальных проблем в этой сфере необходимо:

- полномасштабное использование корпоративного ноу-хау нового директора;
- приобретение новых знаний о клиентах и рынках сбыта;
- документирование бизнес-процессов и взаимодействие с клиентами;
- снижение рисков из-за пересмотра правил обращения с химической продукцией;
- повышение уровня безопасности труда;
- совершенствование рабочих процедур;
- активизация использования знаний существующими сотрудниками для повышения эффективности бизнеса.

Таблица 6 — Картирование существующей экосистемы знаний компании XXX Company

Элементы знаний	Текущее состояние	Исследовательские комментарии
Персонал	Самыми ценными знаниями о компании обладает оставшийся директор-администратор	Существует ли риск потери знаний в случае ухода второго руководящего лица?
	Новый директор принес в компанию новые знания	Как можно использовать эти знания наилучшим образом?
	Сын оставшегося директора заполнил брешь, созданную уволившимся директором, который отвечал за продажи	Хотя в малом бизнесе стало обычным делом нанимать на работу членов семей сотрудников, они зачастую не имеют квалификации, соответствующей занимаемой должности. Какое требуется профессиональное обучение (переподготовка) или наставническая помощь?
	Характер работы данного предприятия указывает на то, что его штатный персонал (исполнители) трудится от полудня до рассвета, тогда как предприятия заказчиков в ночную смену не работают	Рабочие условия — сверхурочные часы и отсутствие постоянного рабочего места — препятствуют эффективному взаимодействию исполнителей и административно-управленческому персоналу. Как можно обеспечить совместное использование знаний этой группой сотрудников?

Окончание таблицы 6

Элементы знаний	Текущее состояние	Исследовательские комментарии
	Штатный персонал (исполнители) обладает богатым практическим опытом и знаниями корпоративных ноу-хау	Каким образом можно это использовать для усовершенствования рабочих процедур и обслуживания клиентов?
Процессы	Отсутствуют меры по защите ключевых знаний компании	Способствует возникновению риска
	Нет никакой документации по бизнес-планированию или рабочим процедурам	Может привести к «повторному изобретению колеса»
	Записи ведутся вручную и по ситуации; никаких стандартных бланков или процедур не существует	Дублируются трудозатраты. Многие записи не используются
	Не предусмотрены никакие процедуры фиксации новых идей, выдвигаемых штатным персоналом (исполнителями)	Ноу-хау сотрудников компании никак не используется
	Доведение правил техники безопасности и охраны труда (OHS) до сотрудников компании было организовано плохо или инструктаж вообще не проводился	Способствует возникновению риска
	Не разработаны процедуры сбора/накопления знаний, повышения объема родаж и последующего клиентского обслуживания	Потеря доходов бизнеса
Технологии	Технологическая инфраструктура примитивна и не предусматривает использования корпоративной сети	Информационная архитектура не позволяет организовать свободный доступ пользователей к ней и информирование пользователей об актуализации/добавлении нового контента
	Административные процедуры, например подготовка платежных ведомостей, распределение денежного содержания, оформление заказов и составление графиков работ, выполняются вручную	Неэффективная организация процессов хозяйственной деятельности и отсутствие финансовой информации для принятия решений
Контент	Регулятивные и законодательные изменения, влияющие на бизнес	Как правила обеспечения техники безопасности и охраны труда (OHS) связаны с условиями труда сотрудников компании? Знают ли сотрудники XXX Company правила обращения с потенциально опасными химическими веществами и правила их хранения?
	Данное малое предприятие демонстрирует колоссальный объем знаний, необходимый директорам для решения финансовых вопросов, вопросов взаимодействия с клиентами и сотрудниками, управления активами и рисками	Вызывает разочарование значительный объем публикаций, нормативных документов, законодательных актов и инструкций, которые, как ожидается, должны тщательно «проштудировать» сотрудники XXX Company в установленные сроки

6.3 Создание возможностей для появления и применение на практике знаний

6.3.1 Расширение знаний о бизнесе

Новый директор инициировал процесс сбора знаний о бизнесе; в рамках этого мероприятия брались интервью у всех сотрудников, в ходе которых каждому из них задавалось 150 вопросов, касающихся бизнеса.

Эти вопросы способствовали формированию мнения о том, какие знания существуют в настоящее время, и каких знаний не хватает в компании.

6.3.2 Документирование деятельности

Проведено документирование стратегий и процессов хозяйственной деятельности компании, начиная с системы обеспечения безопасности труда и охраны здоровья (OHS). При этом считалось, что документация должна носить прагматический характер, ориентироваться на усовершенствование практической деятельности и быть понятной для сотрудников. В этом устремлении к систематизации хозяйственной деятельности была предпринята попытка консультирования с рядовыми сотрудниками и привлечения их к данному процессу.

6.3.3 Использование фирменного ноу-хау

Произошло перераспределение должностных обязанностей и сфер ответственности. Новый директор теперь должен использовать свой богатый практический опыт на административном посту, предоставлять директору-учредителю возможность укреплять уже установленные и будущие взаимоотношения с клиентами.

6.3.4 Обмен знаниями

Компания XXX Company инициировала новый процесс вовлечения штатного персонала (исполнителей) в осуществление преобразований: в рамках совещаний, проводимых каждые две недели, исполнители, руководитель производства и директор-администратор обсуждают новые идеи распространения и обмена знаниями. Также введена практика подготовки отчетов об инцидентах и улучшениях условий труда.

Эти инициативы обеспечили появление потока инновационных идей и обретение новых знаний. Яркими примерами участия сотрудников в улучшении условий труда может служить реализация трех следующих идей:

- в стесненных условиях вместо ручных осветительных приборов шахтеры стали использовать налобные фонари, что повысило эффективность труда;
- для особенно грязных условий работы была предложена рабочая одежда одноразового использования;
- для работы в замкнутых пространствах на кровлях были предложены страховочные ремни, что существенно повысило уровень безопасности труда.

Постепенно эти элементы культуры обмена знаниями начали завоевывать общее признание. Также эти нововведения послужили росту позитивного настроения среди сотрудников, поскольку в рамках совместного сотрудничества руководство компании стало прислушиваться к потребностям штатного персонала.

6.3.5 Использование знаний о клиентах

Сведения о клиентах теперь активно используются для поиска потенциальных покупателей. В рамках кампании по организации и стимулированию сбыта стали использоваться знания о клиентах и переход к проактивной модели сбыта.

6.3.6 Анализ и учет рыночной конъюнктуры

Компания XXX Company создала новые инструменты маркетинга, включая комплект тематических изданий и веб-сайт компании (с привлечением сторонних разработчиков).

6.3.7 Технология

Реализация новой технологической платформы позволила обеспечить доступ к информации для всех сотрудников организации.

6.4 Возможности системы менеджмента знаний

Компания XXX Company получила целый набор возможностей использования знаний для повышения результатов бизнеса.

Таблица 7 — Обеспечение потребностей XXX Company в знаниях

Соответствие элементов менеджмента знаний требуемым результатам	Возможные обеспечивающие факторы
Персонал Перспективное планирование	Планирование преемственности кадров Бизнес нуждается в разработке эффективной стратегии смены стареющего персонала без какого-либо ущерба для предприятия
Привнесение знаний в компанию из внешней среды	Бизнес все больше и больше полагается на использование знаний сторонних экспертов. Поскольку такой аутсорсинг становится уже общепринятым методом приобретения знаний, бизнес-процессы предприятия должны разрабатываться в расчете на их максимальную реализацию
Процессы Систематизация и использование внутренних знаний	Отслеживание знаний в сфере финансового планирования для улучшения организации, анализа и применения финансовых данных для должного информационного обеспечения будущих процессов принятия решений
Оптимизация ключевых процессов и процедур	Повторное использование знаний и профессиональное обучение Разработка процессов обучения на основе накопления сведений о клиентах, ценах и контрактах или активного использования этих данных для подготовки и успешной реализации рабочих процедур решения вопросов назначения цен
Работа со сторонними организациями	Обеспечение сетевого взаимодействия и партнерских отношений. Необходимость развития сети деловых контактов и активного участия в отраслевых бизнес-форумах. Наличие возможности ранжирования участников рынка для оптимального выбора основного поставщика химических веществ и других стратегических партнеров и заинтересованных сторон
Контент Знание потребностей клиентов	Предоставление сведений о клиентах и выпускаемых изделиях сотрудникам отдела продаж, которые назначают цену на продукцию. Это будет служить гарантией надлежащей осведомленности и способности объяснить клиентам как функционирует экономический механизм ценообразования при согласовании условий контракта, а не брать их каждый раз «с потолка»
Обмен знаниями с партнерами по рынку	Компании XXX Company испытывает сложности с подготовкой коммерческих предложений по причине отсутствия наглядных результатов их работы. Им необходимо повысить осведомленность рынка относительно результатов их работы и преимуществах индивидуального подхода к предоставлению клининговых услуг и создания более «здоровых» рабочих мест. *XXX Company* нуждается в обмене знаниями с сегментами узкоспециализированного рынка, например с управляющими зданиями

7 Обмен знаний в сообществе (реальный пример)

7.1 Общее описание компании Golden Era Auto Racing Club Inc (GEAR)

Компания GEAR была основана как независимая некоммерческая организация с уникальной сферой деятельности, в рамках которой предусматривается поддержка специалистов и энтузиастов истории мотоспорта.

В мотоспорте существует множество самых разных почитателей. Те из них, которые в течение долгих лет были активными участниками или болельщиками этого вида спорта, до сих пор испытывают страсть к его истории и многообразию спортивных автомобилей. Профессионализм и надлежащая координация, свойственные этой спортивной области, где основное внимание уделяется разного рода состязаниям и автогонкам, оказывают все большее влияние на активизацию этого движения во всех странах.

Имеющие историческое значение профессиональные клубы любителей гоночных автомобилей регулярно проводят соревнования автогонщиков, но в рамках этих знаменательных мероприятий, носящих состязательный характер, отчетливо наблюдается тенденция к ограничению взаимодействия в части обмена и совместного использования накопленных знаний. Хотя клубы истории мотоспорта всегда обеспечивали возможность широкого участия в их мероприятиях, они практически никогда не уделяли

должного внимания вопросам бюджетной эксплуатации гоночных ретроавтомобилей любителями данного вида спорта.

Поэтому для тех владельцев старинных автомобилей, которые не хотят для своих обожаемых раритетов печальной судьбы застывших навечно музейных экспонатов, имелось очень мало возможностей регулярно «оживлять» своих любимцев в условиях полной безопасности и тем самым делиться с окружающими одноклубниками своими собственными знаниями и богатым практическим опытом.

Компания GEAR — это вполне успешное австралийское предприятие малого бизнеса, созданное в 1999 г. и выросшее к настоящему времени из небольшой группы 12 учредителей в организацию, насчитывающую 300 сотрудников (с главным офисом в австралийском штате Новый Южный Уэльс и с подчиненной организацией в штате Квинсленд). Координирует работу GEAR совет из семи человек, однако, сила этой компании — в сообществе энтузиастов, сплоченных общими интересами. Работающих по найму служащих в компании нет.

Главная задача компании GEAR состоит в бережном сохранении старинных гоночных автомобилей и исторической памяти о Золотом веке австралийских мотогонок — от первых лет их организации до последних дней существования в начале 1960-х годов. Хотя компания в основном нацелена на консервацию старинных машин, она все же озабочена также их безопасным использованием, доставляющим удовольствие любителям мотоспорта.

7.2 Картирование экосистемы знаний

Основными драйверами успеха компании GEAR являются стремление к созданию базы знаний и использование накопленного практического опыта ее профессионального сообщества, а также формирование надлежащей корпоративной культуры обмена знаниями.

Для достижения этих целей необходимо:

- создать сильное и жизнеспособное сообщество на основе общих интересов;
- создать и поддерживать в дальнейшем надлежащую организационную культуру развлечений и безопасности;
- обеспечить возможность совместного использования ноу-хау в области консервации, эксплуатации и технического обслуживания автомобилей.

Компания GEAR служит примером сообщества по интересам, то есть представляет собой группу людей обменивающихся знаниями и накопленным практическим опытом в общих целях. Внутри этого сообщества есть собственные ноу-хау и практический опыт, но большая часть из них носит неявный характер и не поддается сбору и документированию.

Для обмена информацией регулярно выпускаются соответствующие информационные бюллетени.

Так называемые дни водительской практики также предоставляют возможности для обмена знаниями. В это время владельцам ретроавтомобилей создаются безопасные условия для повышения своего водительского мастерства на профессиональном автодроме вне состязательных гонок.

Помимо этого существует и ряд других официальных процедур, осуществляемых исключительно при сделках купли-продажи.

7.3 Создание возможностей для появления и применение на практике знаний

7.3.1 Формирование сообщества

Анализ функционирования профессионального сообщества GEAR показывает, что лидеры этой компании пользуются большим авторитетом. Они осуществляют целевые установки компании на создание благоприятных условий интеллектуального развития, обучения и обмена опытом. Авторитет лидеров сообщества непререкаем.

Сплоченность членов сообщества обеспечивается приверженностью общей системе ценностей; их понимание — важнейшее условие совместной работы. Ключевым принципом системы ценностей является готовность к использованию и передаче накопленного опыта и существующих ноу-хау. Отдельные члены сообщества вносят вклад в общее дело путем подтверждения тех или иных профессиональных знаний и навыков.

7.3.2 Сетевое взаимодействие между различными организациями мотоспорта

Члены сообщества GEAR являются активными участниками других организаций мотоспорта, принося тем самым новые знания и производственный опыт в свое профессиональное сообщество. В компании GEAR имеется посредник между компанией и другим широко известным клубом истории мотоспорта. Однако компания неуклонно сохраняет свою независимость и выступает против какого-либо контроля со стороны более крупных авторитетных организаций мотоспорта.

Такое сетевое взаимодействие обеспечивает членам профессионального сообщества GEAR возможность приобщения к текущим событиям в сфере мотоспорта.

7.3.3 Шефство опытных специалистов над новыми членами сообщества

Новые члены, попадающие в сообщество через регистрацию в дни водительской практики, ранжируются по уровню профессиональных способностей. В компании установлена специальная процедура, в рамках которой назначаемые опытные наставники (наблюдатели) следят за действиями водителей на треке; на роль наблюдателей выбираются члены сообщества, обладающие богатыми профессиональными знаниями в области мотоспорта (эксперты). Такой подход фактически представляет собой способ обучения начинающего водителя, ставящий его в положение напарника эксперта, от которого он перенимает все полезные навыки. Участникам дней водительской практики, активно повышающим свое водительское мастерство, приобретающим нужные профессиональные навыки и знания, компания GEAR выдает соответствующие квалификационные удостоверения.

Существуют строгие правила поведения на спортивном треке, обязательные для выполнения всеми водителями. Эти правила фактически распространяются на всех членов сообщества, и тот, кто им не соответствует, отстраняется от вождения и/или не допускается к участию в мероприятиях последующих дней водительской практики. Таким образом, обеспечивается повышение квалификации действительных членов сообщества и прием новых и не допускается никакое отклонение от установленных норм поведения. Эти правила требуют неукоснительного соблюдения безопасной дистанции, правильного позиционирования автомобиля на треке и подчинения правилам прохождения кругов. Перед началом любого мероприятия проводится краткий инструктаж водителей для напоминания им действующих правил поведения.

7.3.4 Обмен знаниями в дни водительской практики

В рамках сообщества GEAR накоплена богатейшая база знаний по широкому кругу проблем — от совершенствования водительского мастерства до организации массовых мероприятий. Многие из членов сообщества — люди пожилого возраста, которые напрямую имели дело с ретротранспортом. Они всегда готовы поделиться своими знаниями, а дни водительской практики создают необходимую для этого атмосферу всеобщего доверия и благожелательности.

Члены сообщества, участвующие в проведении дней водительской практики, вовлечены во все проводимые на гоночном треке мероприятия и набирают необходимый практический опыт водительского мастерства. Здесь царит атмосфера всеобщей благожелательности, способствующая передаче знаний опытными водителями сообщества принимаемым новым членам и их активному обучению.

Подобно всесторонней поддержке водителей, тщательному предварительному контролю подвергаются и автомобили, допускаемые к участию в мероприятиях. Для этого компанией GEAR разработан кодекс правил техники безопасности, которыми задаются критерии инспекционной проверки. Все контролеры являются высококвалифицированными профессионалами, благодаря чему водитель получает ценную техническую и консультативную информацию.

Результатом используемых процедур обучения водителей и строгого контроля автомобилей стал рекордный 100%-ный показатель GEAR в части безаварийности. Как автомобили, так и водители подвергаются строгому контролю по установленному кодексу правил и требований. Процедуры контроля носят всеобъемлющий характер и предельно понятны всем членам сообщества, благодаря чему обеспечивается высокий уровень безопасности, и открываются богатые возможности для совместного использования скрытых экспертных знаний.

7.3.5 Оптимизация процедур

Управление информацией о членах сообщества GEAR осуществляется с помощью базы данных. Этим гарантируется своевременное обновление информации и ее непротиворечивость. В дни водительского мастерства регистрационные формы и формы, фиксирующие отступления от правил, стали оформляться автоматически, благодаря чему была повышена эффективность проводимых в эти дни мероприятий.

7.3.6 Накопление и обмен знаниями

Выпускаемый GEAR раз в два месяца информационный бюллетень «Gearbox» содержит обзоры мероприятий, дискуссии по разным вопросам, обсуждение социальных проблем, сведения о предстоящих событиях в сфере мотоспорта, объявления о распродажах и другие интересные сведения. Этот бюллетень является для сообщества основным каналом информационного обмена и служит общим информационным ресурсом.

7.4 Возможности системы менеджмента знаний

7.4.1 Создание нового профессионального сообщества

Сегодня уже созрели планы учреждения клуба автолюбителей «Second GEAR» для тех членов сообщества, которые проявляют интерес к гоночным автомобилям периода с 1960-х годов до 1995 г. Новая организация будет копировать культуру и стратегию компании GEAR и дублировать многие ее процедуры.

Это пример приобретенного опыта, извлеченного из модели функционирования компании GEAR и копирования этой модели при создании нового профессионального сообщества.

7.4.2 Организация виртуального пространства сообщества

В настоящее время GEAR не имеет ни собственного веб-сайта, ни какого-то определенного плана проведения дискуссий по вопросам технологического совершенствования.

Создание виртуального пространства позволит GEAR расширить формальное и неформальное взаимодействие членов сообщества, организовать совместное использование и обмен накопленного опыта и знаний. Эта виртуальная среда должна помочь сообществу в постановке актуальных вопросов для обсуждения и последующего обмена информацией при очных встречах в период проведения дней водительской практики.

На основе использования этой технологии компания GEAR может организовывать соответствующие дискуссии и строить более эффективную долговременную базу знаний для использования всеми членами профессионального сообщества. При этом в ней могут появиться новые разделы — например, ответы на часто задаваемые вопросы, история автомобилей и полезные советы, касающиеся механики.

8 Создание и использование знаний в рамках стратегического партнерства (реальный пример)

8.1 Общее описание компании Fyusion Asia Pacific Pty Ltd

Fyusion Asia Pacific Pty Ltd (Fyusion) — это учрежденное два года назад растущее предприятие малого бизнеса, занимающееся консультативной деятельностью.

Экспертными знаниями компании обладает ее директор, который имеет богатый практический опыт предоставления услуг в сфере бизнеса и материально-технического снабжения (закупок) для государственных учреждений. Это ключевые направления деятельности компании, но есть и другие: например, планирование выпуска и сбыта продукции, управление изменениями, реинжиниринг бизнес-процессов, профессиональная подготовка и переподготовка руководства. Как и на многих других малых предприятиях, владелец компании является одновременно и ее основным техническим специалистом.

В узкой рыночной нише консультативных услуг в части закупок основными конкурентами Fyusion являются другие небольшие консультативные службы и индивидуальные предприниматели, работа которых основывается на экспертных знаниях бывшего руководителя. Однако на более крупном рынке консультативных услуг существует множество других конкурентов.

В компании Fyusion одновременно выполняются от 12 до 15 проектов. Эти проекты имеют разную длительность — от одноразового учебного семинара до более продолжительных консультаций в течение нескольких месяцев. Основные клиенты — государственные предприятия и организации.

8.2 Картирование экосистемы знаний

Компания Fyusion — высокоинтеллектуальное предприятие, в котором экспертные знания и практический опыт образуют основу ее активов, что признается персоналом Fyusion и демонстрируется действующими средствами и механизмами использования знаний.

Критически важными целями Fyusion в области менеджмента знаний являются:

- сохранение ведущей роли компании в сегменте рынка по оказанию консультативных услуг;
- приобретение новых знаний для расширения клиентской базы и диверсификации предоставляемых услуг;
- поддержание широкой сети контактов;
- объединение воедино знаний, полученных от различных заинтересованных сторон, для определения потребностей клиентов в новых видах услуг;
- оптимизация бизнес-процессов и повторное использование знаний всюду, где это возможно;
- анализ информации о новых зарубежных рынках сбыта.

Экосистема знаний компании Fyusion имеет две ключевые особенности: она опирается на широкую сеть связей с заинтересованными сторонами, работающими в рамках сетевой модели предприятия, и залогом успешного бизнеса компании являются фирменные ноу-хау, большой запас корпоративных профессиональных знаний и экспертные знания директора Fyusion.

8.3 Создание возможностей для появления и применение на практике знаний

8.3.1 Механизм использования знаний

Модель предприятия, на основе которой строится деятельность компании Fyusion, основывается на стратегическом партнерстве и работает следующим образом.

Компания Fyusion имеет небольшое число штатных сотрудников и полагается на сетевое взаимодействие с опытными консультантами, которые при необходимости привлекаются к осуществлению проектов. Компания сумела разработать обширную базу знаний без излишних затрат на дополнительный штатный персонал.

Используемая сеть обмена знаниями и практическим опытом отличается разнообразием участников, среди которых есть бывшие руководители государственных структур, научные работники, аспиранты и опытные специалисты, готовые уделять работе в сети только часть своего времени. Такое сообщество экспертов позволяет компании Fyusion работать над множеством проектов одновременно и предлагать своим клиентам гораздо более широкий спектр услуг, чем можно ожидать от столь небольшого предприятия.

8.3.2 Формирование и расширение базы знаний

В основе компании Fyusion лежат экспертные знания самого директора, и такое положение дел является одновременно как сильной стороной ее деятельности, так и потенциальной слабостью.

Fyusion разработала также базу знаний, которая служит информационным ресурсом для оказания услуг клиентам. Однако в данном случае проблема состоит в том, что расширение базы знаний и ее использование для оказания услуг происходит одновременно с поиском новых способов обмена накопленными знаниями и практическим опытом.

Экспертные знания директора основаны на богатом практическом опыте работы в правительственных кругах. Расширение и обновление этих экспертных знаний также является серьезной проблемой. Направление бизнеса, связанное с повышением квалификации управленческого персонала, также основывается исключительно на экспертных знаниях директора. В этой части актуальна задача установления необходимого баланса между простым использованием экспертных знаний директора и расширением сферы бизнеса.

8.3.3 Использование и расширение сетевого взаимодействия

Ключевым активом знаний Fyusion является сеть ее взаимосвязей с заинтересованными сторонами и партнерами. Наличие обширной клиентской базы позволяет компании также исполнять роль посредника в расширенной социальной сети.

8.3.4 Сбор информации о заказчиках

Компания Fyusion в настоящее время располагает обширной базой клиентов из государственного сектора. Эта клиентская база создана в результате установления тесных личных связей в атмосфере полного взаимного доверия. В то же время происходящие в правительственных кругах персональные и структурные изменения не только открывают широкие возможности для бизнеса, но и несут в себе угрозу установленным взаимоотношениям и контактам.

8.3.5 Расширение клиентской базы

В настоящее время информация о возможностях и результатах работы компании Fyusion распространяется в основном посредством устных рассказов. Директор не уделяет должного внимания освоению новых направлений бизнеса, что характерно и для многих других малых предприятий. Главная стратегия руководства предприятий малого бизнеса — это организация сетевого взаимодействия и налаживание деловых отношений для эффективного развития основного направления деятельности. Знания о клиентах накапливаются в клиентской базе данных.

Однако в компании Fyusion есть четкое понимание того, что для устойчивого развития бизнеса необходимо его расширение и диверсификация. Чтобы достигнуть этих целей и расширить клиентскую базу, Fyusion планирует в ближайшем будущем продвижение своих услуг на новые рынки.

8.3.6 Другие источники знаний по рынкам сбыта

Необходимость освоения новых рынков сбыта для Fyusion очевидна. Для этого компания активно использует базу знаний Австралийской торговой комиссии (Austrade), участвует в зарубежных миссиях в Китае, и подписывается на информационные услуги Austrade, включая ее информационные бюллетени.

Все это подтверждает, что основой стратегии развития бизнеса компания Fyusion избрала метод непрерывного обучения и приобретения новых знаний.

8.3.7 Управление интеллектуальными активами

Для предотвращения многократного дублирования одних и тех же действий компанией Fyusion была разработана библиотека шаблонов, типовых форм документов и стандартных процедур. Таким образом, практический опыт, приобретенный в одних проектах, может использоваться в дальнейшем в других проектах.

8.4 Возможности системы менеджмента знаний

8.4.1 Создание интеллектуальных продуктов

После того как компания Fyusion разработала шаблоны и стандартные формы для внутреннего пользования, появилась возможность сделать продукцию/услуги общедоступными и взаимозаменяемыми с уже существующими похожими товарами или услугами на рынке и придать своей продукции/услугам товарный вид. В этом плане одну из наибольших трудностей создает отсутствие наглядной возможности продемонстрировать потенциальным клиентам высокую «потребительскую ценность» предлагаемых им услуг. Только осуществив их полное комплектование и создав, таким образом, законченный интеллектуальный продукт, компания может в полной мере капитализировать свои услуги, основанные на использовании знаний. Разработка таких продуктов чрезвычайно трудоемка.

8.4.2 Программы профессионального обучения

Для разработки многократно используемых стандартизованных учебных программ необходим сбалансированный подход к удовлетворению соответствующих потребностей клиента к организации процедур обучения. Такой подход предусматривает определенную модификацию учебных материалов (в том числе кастомизацию в соответствии с требованиями конкретных клиентов) в целях обеспечения возможности повторного использования накопленных знаний и предшествующего практического опыта. Эта потребность растет по мере расширения бизнеса и привлечения к процессу обучения все большего числа сторонних консультантов.

8.4.3 Мониторинг условий внешней среды

С целью расширения и развития сетевого взаимодействия компания Fyusion проводит непрерывный анализ текущего состояния внешней среды, поддерживает существующие связи и определяет возможных партнеров. Диверсификация услуг в области менеджмента знаний требует создания новых сетевых структур и использования накопленного профессионального опыта.

Характерная особенность малых предприятий состоит в их ограниченной способности прогнозировать возможности развития своего бизнеса. Необходимость получения прибыли заставляет малые предприятия быть достаточно гибкими в части адаптации к требованиям клиентов. Результатом этого часто бывает либо полное приспособление своих действий к нуждам заказчиков, либо отыскание каких-то комбинаций профессиональных знаний членов сетевого сообщества для совместного выполнения работ. Успех Fyusion в этой сфере деятельности целиком зависит от умения компании определять рыночную конъюнктуру в своей нише и одновременно продолжать поиск и расширение сетевых контактов.

8.4.4 Поддержание непрерывного роста

Выбранная компанией Fyusion стратегия роста оказывает существенное влияние на любые действия в области менеджмента знаний. Любой ощутимый рост может потребовать подготовки дополнительных консультантов для оказания помощи в управлении проектами; при этом для расширенного использования практического опыта важно продолжать передачу и практическое применение экспертных знаний директора компании.

Если компания Fyusion настраивается на диверсификацию бизнеса, то для нее важно:

- обеспечить и поддерживать надлежащую культуру обмена знаниями;
- осмыслить и выгодно использовать имеющиеся интеллектуальные активы;
- определить процедуры и контент для взаимодействия со всеми партнерами в рамках новых союзов.

9 Экосистема знаний семейного бизнеса (реальный пример)

9.1 Общее описание компании Polak Business Solutions Pty Ltd

Polak Business Solutions — семейное предприятие из двух партнеров, оказывающее коммерческие услуги для бизнеса в области снабжения.

Предприятие начало свою деятельность в 2001 г. — сначала как мобильная бухгалтерская служба для малых предприятий, основанная на использовании бухгалтерского программного обеспечения MYOB. Впоследствии клиенты начали заказывать дополнительные работы и соответствующие услуги, такие как печать или разработка визиток, брошюр, поздравительных открыток, а также написание различных методик и процедур. В результате исходный набор предлагаемых компанией продуктов/услуг был разделен на две самостоятельные части: бухгалтерский учет и бизнес-услуги; каждая из них стала сферой ответственности одного из партнеров.

Расширение бизнеса продолжается, клиентская база пополняется в основном благодаря присоединению рекомендованных клиентов и новых заказчиков работ. В настоящее время наблюдается значительный темп роста доходов предприятия, однако его владельцы четко осознают тот факт, что они работают на динамичном рынке и в конкурентных условиях.

9.2 Картирование экосистемы знаний

Ключевые драйверы развития компании Polak Business Solutions характерны для любого предприятия семейного бизнеса, где главным ресурсом являются люди, а партнеры по бизнесу — это одновременно и спутники по жизни. Актуальные острые проблемы такого бизнеса — рациональное распределение времени между работой и личной жизнью, предвидение и планирование изменений, обеспечение будущего роста и др.

Таблица 8 — Картирование существующей экосистемы знаний компании Polak Business Solutions

Элементы знаний	Текущее состояние	Исследовательские комментарии
Персонал	Руководители предприятия являются квалифицированными специалистами в разных сферах бизнеса. Один из них — опытный бухгалтер, а другой имеет богатый опыт администратора, опыт работы по контролю и обеспечению качества продукции, управлению делопроизводством, использованию бухгалтерской системы MYOB. Для обладания правом предоставления бухгалтерских услуг (например, по подготовке отчетности) бухгалтер должен быть членом общеизвестной ассоциации и иметь документ об окончании курса профессиональной подготовки. Услуги в сфере бизнеса не подвержены такому ограничению, однако важно наличие опыта работы в промышленной сфере	Руководитель, обладающий экспертными знаниями в конкретной области, применяет и передает эти знания и опыт для коллективного использования. Партнеры взаимозаменяемы и каждый из них способен предоставлять основные услуги в обеих сферах ответственности. Существует риск потери знаний в случае выхода из бизнеса одного из руководителей; этот риск связан с тем, что квалификацию бухгалтера имеет только один партнер. Важную роль играет профессиональное обучение и постоянное развитие профессиональных навыков. Руководитель должен уделять внимание анализу происходящих изменений и тенденций развития отрасли. Жизненно важными компонентами стратегий накопления знаний и развития бизнеса являются создание отраслевых сетей и организация локальных деловых форумов
Процессы	В ходе выполнения текущей работы (или по ее завершении) возникают потребности в документировании текущего опыта и существующих технологических процессов и процедур с целью определения требуемых изменений.	Дискуссии возникают применительно к таким операциям, как определение стоимости печатных работ или оценка трудозатрат на выполнение конкретного задания. Выбранные работы оцениваются относительно рентабельности с учетом затрат на использование рабочего оборудования и установление обратной связи с заказчиком, а также стоимости расходных материалов и затраченного времени. Результат анализа может привести к изменению процесса при выполнении следующей аналогичной работы. Все эти сведения фиксируются в отчетах и рапортах и сохраняются в файле заказчика. В данном крошечном бизнесе все процессы и процедуры реализуются двумя партнерами

Окончание таблицы 8

Элементы знаний	Текущее состояние	Исследовательские комментарии
Технологии	Компьютеры объединены в сеть, благодаря чему оба партнера могут получать доступ ко всей информации предприятия	Данные хранятся в папках доступных для обоих партнеров; доступ к папкам осуществляется с помощью учетных записей, которые защищены паролями. Партнеры не посылают друг другу уведомлений об обновлении клиентской папки, однако в случае появления нового программного обеспечения или расширения системы они общаются по каналу голосовой связи
Контент	Вся информация о контактах предприятия хранится в электронной почте и в автоматизированной системе бухгалтерского учета	Статистические данные и текущая информация берутся из системы бухгалтерского учета и используются для выработки управленческих решений и планирования, а также для пересмотра бюджетных затрат и областей доходов. Вся остальная деловая информация хранится в файлах заказчиков в качестве неявных знаний партнеров

9.3 Создание возможностей для появления и применение на практике знаний

9.3.1 Анализ деятельности предприятия

Поскольку на предприятии есть только два руководителя, каждый из которых специализируется в своей области знаний, это значит, что один из партнеров отвечает за одну половину бизнеса, а другой — за вторую. В таком бизнесе менеджмент знаний играет очень важную роль, так как клиент может пользоваться услугами обоих специалистов. Поэтому отношения с клиентами должны поддерживаться на самом высоком уровне.

Например, когда клиент бухгалтерских услуг заказывает разработку визиток, обработкой заказа должен заниматься руководитель, имеющий наиболее интенсивные контакты с клиентами, тогда как сама работа по проектированию визитных карточек может быть выполнена вторым руководителем. При этом взаимодействие по вопросам, касающимся конкретных потребностей клиента, должно происходить между двумя руководителями, чтобы лишний раз не нагружать клиента процедурами установления новых связей.

В этой части необходимо привести личное взаимодействие с клиентом в соответствие с общими взаимоотношениями между предприятием и клиентом.

9.3.2 Распределение времени между работой и личной жизнью

Поскольку в семейном бизнесе, где партнеры по бизнесу являются одновременно и партнерами в жизни, должны быть четко определены границы рабочей деятельности и каналы взаимодействия, чтобы отделить жизнь предприятия от личной жизни его владельцев. Это важно для правильной организации обмена знаниями в рамках бизнеса и решения актуальных проблем распределения рабочего времени и формализации деловых отношений.

9.3.3 Предвидение и планирование изменений

В рамках предприятия существует четкое понимание происходящих изменений во внешней среде и имеется соответствующая стратегия реагирования на эти изменения.

Частью плана развития предприятия является выделение финансовых средств на профессиональное обучение и приобретение знаний из внешних источников. Это необходимо, потому что изменения во внешней среде носят постоянный характер и происходят в таких сферах, как законодательство, технологии и программное обеспечение, которые подлежат изучению и освоению. Процессы профессионального обучения и передачи информации осуществляются в рамках предприятия равномерно и организованы таким образом, что потеря знаний сведена к минимуму, а передача знаний происходит практически незаметно для клиента.

9.3.4 Управление ростом бизнеса

Оптимальная среда знаний для рассматриваемого бизнеса должна включать в себя обмен практическим опытом и повторное использование знаний, так как в этом бизнесе есть всего два человека, специализирующихся каждый в своей области. Каждый из них должен иметь возможность заменить другого либо иметь запасную стратегию поведения или запасной план действий на тот случай, если партнер по какой-то причине не сможет выполнять свои функции. По мере расширения бизнеса будут возникать также актуальные проблемы установления более формализованных, оформленных надлежащим образом процессов управления бизнесом.

9.4 Возможности системы менеджмента знаний

Определяющую роль в этом бизнесе играют люди, которые нуждаются в карьерном росте, признании, поощрении и стимулировании.

Несмотря на то, что в рамках предприятия признается необходимость изменений, связанных с сильной зависимостью бизнеса от индивидуальных способностей двух партнеров, все острее ощущается необходимость отслеживания внешней среды на предмет возникновения новых возможностей и потенциальных угроз, таких как действия конкурентов, государственное регулирование и технологические инновации.

Существует также острая необходимость в разработке стратегии принятия решений и планирования на тот случай, если один из партнеров временно или навсегда уйдет из бизнеса.

Проблемы и возможности также существуют и в обеспечении надлежащих темпов роста предприятия. Здесь может возникнуть потребность в приеме дополнительных штатных сотрудников по мере расширения клиентской базы и диверсификации предоставляемых услуг. Это может способствовать смягчению последствий рисков, связанных с изменением условий партнерства.

Для обеспечения надлежащего уровня компетентности руководителей требуется организация непрерывного профессионального обучения и повышения квалификации. Мощным источником новых знаний остается развитая сетевая структура компании.

10 Обсуждение актуальных проблем

10.1 Готовность к новым вызовам

Помощь малому бизнесу в понимании и более эффективному использованию имеющихся знаний не является самоцелью, но направлена на повышение эффективности бизнеса, побуждение руководителей к расширению их бизнеса и созданию условий для быстрого решения возникающих проблем. Для каждого предприятия малого бизнеса характерны свои собственные специфические потребности и обстоятельства.

Подход к бизнесу с учетом перспективы управления знаниями обеспечивает гибкий и расширяемый набор методов и технологий, которые могут адаптироваться к индивидуальным требованиям бизнеса. В основном, для предприятий малого бизнеса, затрагиваются следующие вопросы:

- что представляют из себя знания в условиях конкретного бизнеса;
- почему важно рассматривать бизнес через призму знания.

Это означает, что настало время проанализировать элементы конкретной экосистемы знаний и применить надлежащие методы управления знаниями посредством использования инструментов их реализации (обеспечивающих факторов) с целью улучшения и/или роста бизнеса.

10.2 Уроки, извлеченные из анализа практических примеров

Хотя каждое предприятие малого бизнеса уникально, они, как правило, быстро приспосабливаются и легко маневрируют с тем, чтобы можно было учитывать собственный опыт и опыт других компаний.

Бизнес — это сложный набор взаимодействий между персоналом, процессами, технологиями и контентом. Это четыре элемента управления знаниями, которые являются частью в экосистеме знаний и описаны в настоящем стандарте.

Настоящий стандарт обеспечивает основу для понимания и реализации управления знаниями с помощью этапов картирования, обеспечения возможностей и применения на практике. Эти этапы можно выполнять в любом порядке в зависимости от требований и нужд организации.

В предшествующих разделах были приведены пять примеров предприятий малого бизнеса, описывающих методы выявления и обмена знаниями. Некоторые из этих элементов можно адаптировать для конкретного бизнеса, например:

- эффективное использование сетей, сообществ практиков и интересов;

- предотвращение дублирования трудозатрат посредством документирования процессов и обобщения полученного практического опыта;
- обмен знаниями предприятия для обеспечения возможности планирования преемственности;
- применение технологий, эффективно поддерживающих формирование знаний и доступ к ним;
- организация таких процессов, как обучение и наставничество для создания возможностей;
- проведение мониторинга и накопление знаний о внешней среде для обеспечения лучшего понимания конкурентов и более глубокого анализа рыночных условий;
- признание и поощрение сотрудников и других участников сообщества за использование и передачу знаний;
- реализация программы обучения сотрудников и обновления знаний.

Каждый рассмотренный практический пример можно охарактеризовать следующим образом.

DPM — это относительно новая структура, типичная для многих предприятий малого бизнеса, предоставляющих услуги другим малым предприятиям. Инновационность DPM заключается в создании сети обмена знаниями. Компания DPM столкнулась с острой проблемой обеспечения устойчивого развития путем создания возможностей и применения на практике процесса управления знаниями на основе использования различных экспертных знаний и технологии поиска и распространения информации.

XXX Company — это фирма, занимающая свою рыночную нишу и претерпевшая разрушительное изменение — смену собственника. В итоге произошел спад бизнеса, который, однако, может рассматриваться как катализатор менеджмента знаний и, следовательно, как благоприятная возможность. Компания получила выгоду от внедрения методов менеджмента знаний для обеспечения лучшего понимания и картирования имеющихся знаний о бизнесе усилиями штатных сотрудников. В компании четко осознается необходимость обучения методам управления рисками и изменениями.

GEAR — это некоммерческая организация, внимание которой сосредоточено на развитии профессионального сообщества. В данном случае управление знаниями предоставляет множество различных методов рационализации процессов, с помощью которых компания может существенно поправить свои дела.

Fyusion Asia Pacific Pty Ltd — это широко известная компания, консультирующая по вопросам управления применительно к экспортным рынкам. Она типична для многих предприятий малого бизнеса, где главным активом являются знания и компетентность владельца компании. Этот пример демонстрирует необходимость установления таких взаимоотношений между заинтересованными сторонами, которые обеспечивают расширение клиентской базы и рост бизнеса благодаря более глубокому осмыслению глобальных потребностей.

Polak Business Solutions Pty Ltd — это семейное предприятие, в основу которого заложен богатый практический опыт владельцев в сочетании с их знаниями. Для развития своего бизнеса и участия в постоянном обмене знаниями в своей сфере деятельности им необходимо непрерывно общаться с заинтересованными сторонами и другими специалистами.

10.3 Обеспечивающие факторы для предприятий малого бизнеса

Некоторые из методов управления знаниями, особенно полезные для малого бизнеса, основаны на результатах анализа конкретных практических примеров, рассмотренных в настоящем стандарте. Такими методами являются:

- методы управления рисками и изменениями;
- методы аудита и картирования знаний и информации;
- организация профессионального сообщества и сетевой обмен данными;
- стимулирование лидерства, включая обучение и наставничество;
- выбор подходящих рентабельных технологий;
- установление надлежащих видов поощрения и признания заслуг;
- мониторинг внешней среды;
- обучение и повышение профессионального мастерства.

10.4 Влияние менеджмента знаний на организацию

Поскольку единого метода управления знаниями не существует, организация должна выявить собственные потребности и определить необходимый для себя набор мероприятий по управлению знаниями, соответствующий ее потребностям.

Однако при этом рекомендуется установить цели и критерии, с помощью которых могут быть оценены конкретные результаты предпринятых действий по управлению знаниями. Такие цели и критерии могут изменяться от задания конкретных показателей, подлежащих измерению, до более общих индикаторов прогресса в действиях по управлению знаниями.

Хотя прогнозирование ожидаемых выгод имеет большое значение, всегда существует риск, что чересчур жесткая регламентация желаемого конечного результата может оказаться контрпродуктивной. Этап обеспечения возможностей в рамках цикла картирование/обеспечение возможностей/применение на практике особенно полезен тем, что он позволяет разработчикам найти свое решение для внедрения системы менеджмента знаний, а это в свою очередь повышает уровень их осведомленности о том, каких реальных результатов можно ожидать.

10.5 Заключение

Менеджмент знаний не является самоцелью. Это не просто набор операций по применению знаний, а технология использования соответствующих принципов и методов управления для преобразования организации.

Рассматривая возможности организации под разными углами, можно развить и должным образом укрепить бизнес. Независимо от размеров организации, в конечном итоге успех реализации любой инициативы или программы по менеджменту знаний будет определяться конкретным вкладом в результаты деятельности организации.

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 *А.Е. Петросян*
Технический редактор *В.Ю. Фотиева*
Корректор *М.С. Кабашова*
Компьютерная верстка *А.Н. Золотаревой*

Сдано в набор 13.12.2016. Подписано в печать 16.01.2017. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 4,18. Тираж 28 экз. Зак. 75.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru